

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

2

10

## Champions oder Loser?

Balanceakt interne Beratung

### Was macht die Internen wirksam?

Status und Selbstverständnis der internen Organisationsberatung

### Die Dynamik der internen Beratung

Wie Beratung intern organisiert, gestaltet und erfolgreich wird –  
eine Fallstudie aus der Automobilindustrie

### Anspruch versus Wirklichkeit

Ungekämmte Betrachtungen zum wachsenden Bereich  
der Inhouse Consultants

### Über Branchen, Kulturen und Organisationen hinweg...

Ein Gespräch über die Stärke transorganisationaler Beratung

### Systemische Strukturaufstellung im Praxis-Check

Umstritten und immer öfter im Einsatz: die Methode der Strukturaufstellung.  
Wie geht's, wie wirkt's, was bringt's?



### DI Alexander Exner

Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg, Geschäftsführender Gesellschafter der Exner Beratung GmbH, Aufsichtsratsvorsitzender und Mitglied des Strategieteams der Palfinger AG

**Kontakt:**  
alexander\_exner@gmx.at



### Mag. Hella Exner

Gesellschafterin der Exner Beratung GmbH

**Kontakt:**  
h.exner@gmx.at



### Dr. Gerhard Hochreiter

Geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg

**Kontakt:**  
gerhard.hochreiter@neuwaldegg.at

# Unternehmens(Selbst)Steuerung

## Ein praktikables Managementmodell

*Soziale Systeme – wie es auch Unternehmen sind – «steuern sich auf Basis ihrer inneren Muster selbst». Das neu entwickelte Modell der Unternehmens(Selbst)Steuerung zeigt Managern konkrete Wege auf, wie sie die Wirkung ihrer Steuerungsentscheidungen mittels Aktionen «auf der grünen Schleife» oder «am roten Band» deutlich erhöhen können.*

Wie jeder Manager aus eigener leidvoller Erfahrung weiß, gibt es bei der Steuerung eines Unternehmens ein unleugbares Problem: Unternehmen tun nicht immer das, was sie «sollen». Anders gesagt: Manager stoßen immer wieder schmerzhaft an die Grenzen der Steuerbarkeit. Das allgemeine Verständnis von

Steuerung legt nahe, dass es jemanden gibt, der steuert und etwas, das gesteuert wird. Das Modell der Unternehmens (Selbst)Steuerung geht davon aus, dass Manager Unternehmen mehr oder weniger wirkungsvoll verstören, aber nicht unmittelbar lenken können.

Der Artikel richtet sich primär an Manager, die Verantwortung für Gesamtunternehmen, eigenständige Unternehmensbereiche oder Querschnittsfunktionen für das Unternehmen tragen. Die Schilderung der wesentlichen Aspekte des Modells – die Unternehmensidentität, der Lebensweg von Unternehmen, die Formen der Unternehmens(Selbst)Steuerung «grüne Schleife» und «rotes Band» – sowie die Darstellung der Anwendbarkeit wird durch vier Praxisberichte von CEOs, die mit diesem Modell arbeiten, ergänzt.

### Unterschiedliche Bilder – unterschiedliches Steuerungsverständnis

Der Physiker Heinz von Foerster (1988), einer der Mitbegründer der Kybernetik, demonstrierte die Grenzen des klassischen Steuerungsverständnisses anhand des Unterschieds zwischen der so genannten «trivialen» und «nicht-trivialen» Maschine: Im Fall einer trivialen Maschine führt ein bestimmter Input – z.B. das Drücken des grünen Knopfes – zu einem bestimmten, reproduzierbaren Output – z.B. dem Aufleuchten eines grünen Lämpchens. Ein durchaus hilfreiches und zutreffendes Bild etwa bei technischen Geräten: Wir können den Computer oder Fernseher bedienen, ohne über sein Innenleben Bescheid zu wissen.

Ganz anders verhält es sich jedoch bei nicht-trivialen Maschinen: In diesem Fall führt ein Drücken des grünen Knopfes überraschend zum Aufleuchten des roten Lämpchens und ein nochmaliges Drücken des grünen Knopfes möglicherweise plötzlich zum Aufleuchten des blauen Lämpchens. Eine nicht-triviale Maschine verfügt somit über ein komplexes Innenleben, das sich einfachen Ursache-Wirkungs-Beziehungen verweigert. Derselbe Input führt hier – je nach «innerem Zustand» bzw. aufgrund der «Muster der Selbststeuerung» des Systems – zu verschiedensten Outputs. Die einzige Möglichkeit, ein wenig von der verlorenen Berechenbarkeit und Vorhersagbarkeit der Welt wieder zu gewinnen, besteht hier darin, möglichst passende Annahmen über die inneren Muster der nicht-trivialen Maschine zu treffen.

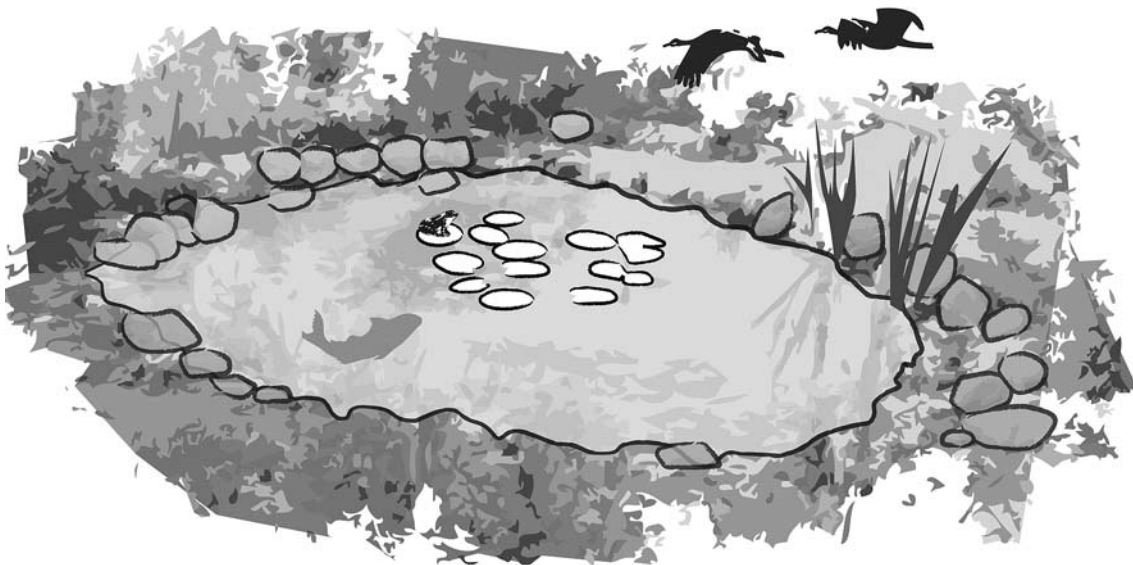
Der entscheidende Punkt ist: Unternehmen als «lebendige Systeme» verhalten sich nicht wie eine triviale Maschine, sondern sie weisen die Merkmale nicht-trivialer Maschinen auf. Diese Selbststeuerung auf Basis der inneren Muster erklärt auch, warum Unternehmen aufgrund ihres «Eigen-Sinns» selten das machen, was sie aus Managersicht «sollen».

Ein in der Praxis für Manager hilfreiches Bild ist daher, sich ihr Unternehmen wie ein Biotop oder einen Gartenteich vorzustellen, der sich in einem komplexen Zusammenspiel belebter und unbelebter Elemente selbst steuert. Mit diesem Bild vor Augen wird deutlich, dass eine Person, die in ein Biotop interveniert – indem sie z.B. frisches Wasser zuführt, im Teich neue Fische aussetzt, die Froschanzahl dezimiert oder Schilf pflanzt – bei diesen Maßnahmen nie mit absoluter Sicherheit sagen kann, welche Wirkungen diese Aktionen letztendlich auslösen (vgl. Abbildung 1).

Dieses neue Organisationsbild bedeutet auch eine massive Erschütterung des Selbstverständnisses gerade der Top-Manager, ist es doch ein zentrales Element ihrer Funktion und auch Entlohnung, dass ihnen die Leitung und Steuerung des Ganzen obliegt. Die erste Reaktion vieler Manager ist daher die Entgegnung: «Wenn sich ein Unternehmen als lebendiges System selbst steuert und von außen höchstens 'irritiert' werden kann, dann heißt das doch, dass sich meine Steuerungsaufgabe damit ad absurdum führt.» Um dieses Missverständnis gleich zu Beginn auszuräumen: Nein, das heißt es keineswegs. Selbst-

Abbildung 1

**Unternehmen als Biotop** (aus Exner, Exner und Hochreiter 2009)



steuerung bedeutet gerade nicht, dass sich alles irgendwie von selbst regelt und dass Manager nicht eingreifen sollen oder können, sondern Selbststeuerung bedeutet, dass jede Aktion des Managers in ihrer Wirkung davon abhängig ist, welche Steuerungsmechanismen – d.h. welche inneren Muster – in seinem Unternehmen wirken.

Um als Manager die eigene Wirksamkeit hinsichtlich der gesetzten Steuerungsimpulse zu erhöhen, bedarf es daher einer praktikablen Antwort auf die Frage: Wie erkenne ich als Manager solche inneren Steuerungsmuster und wie hilft mir das bei meinen Steuerungsentscheidungen?

Dazu liefert das Modell der Unternehmens(Selbst)Steuerung – im Folgenden kurz U(S)S – erstmals ganz konkrete Antworten. Der erste Schritt besteht darin, das eigene Bild von Organisation zu reflektieren und das eigene Unternehmen als ein lebendiges System – als Unternehmens-Biotop – zu betrachten. Beim zweiten Schritt – dem Erkennen der inneren Muster dieses Unternehmens-Biotops – helfen dem Manager die Modelle der «Unternehmensidentität» sowie des «Lebensweges» weiter.

## Die Unternehmensidentität

Jedes Unternehmen prägt mit der Zeit eine eigene Identität aus. Es entstehen über lange Zeit konstant bleibende, charakteristische Merkmale. Trotzdem ist Unternehmensidentität

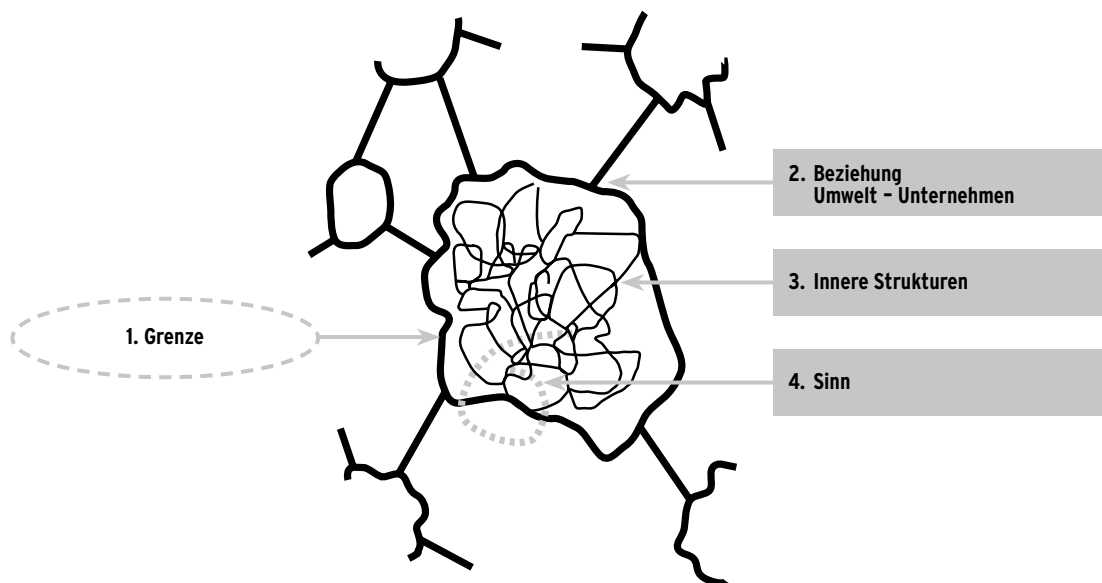
nicht als etwas Statisches zu verstehen, denn um die eigene Identität aufrecht zu erhalten, müssen sich Unternehmen permanent aktiv an Veränderungen der Umwelten anpassen. Das Praxismodell der Unternehmensidentität basiert auf Niklas Luhmann's «Theorie sozialer Systeme» (2006) und folgenden Annahmen:

- Ein soziales System besteht aus Kommunikation (von Entscheidungen), sonst nichts!
- Menschen (Manager und Mitarbeiter) sind als Handlungsträger eine «relevante Umwelt» des Unternehmens! Sie sind nicht das Unternehmen, das Unternehmen besteht aus Kommunikation. Systementscheidend sind bestimmte Handlungen/Kommunikationen/Entscheidungen und nicht, wer sie ausführt bzw. trifft, weshalb Personen auch austauschbar sind. Die Beschreibung des Unternehmens ausschließlich über die Persönlichkeiten der handelnden Personen greift daher zu kurz.
- Das Unternehmen als Handlungssystem hat eine Grenze, die bestimmt, welche Handlungen dem Unternehmen zugerechnet werden und welche nicht. Diese Grenzen sind oft gar nicht so leicht zu erkennen.

Basierend auf diesen Annahmen lässt sich die Unternehmensidentität auf drei Ebenen darstellen (Exner 1990) (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2

**Unternehmensidentität** (aus Exner, Exner und Hochreiter 2009)



- **Relationen zu «relevanten Umwelten»:** Die Beschreibung der Qualität der jeweiligen, über lange Zeit gleichbleibenden charakteristischen Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen relevanten Umwelten (Kunden, Lieferanten, Eigentümern, Banken, Mitbewerbern, Gesetzen, etc.) ergibt bereits ein erstes deutliches Bild der Unternehmensidentität.
- **Innere Strukturen:** Die inneren Strukturen (Aufbauorganisation, Prozesse, Muster, Werte und Normen) bilden sich im Laufe des Lebens des Unternehmens heraus und haben das Bestreben, so zu bleiben wie sie sind. Sie zeigen Beharrungsvermögen.
- **Sinn:** Jedes Unternehmen hat so wie jedes lebendige System primär den unbeugsamen Willen zu (über)leben. Sekundär hat es einen Daseinsgrund, indem es eine bestimmte Funktion in der Welt einnimmt. Es entwickelt im Laufe der Zeit seinen (fallweise von außen als unlogisch erscheinenden) «Eigensinn».

### Der Lebensweg

Aus der Betrachtung des bisherigen Lebensweges eines Unternehmens und den dabei entdeckten, für das Unternehmen charakteristischen Mustern lassen sich viele Implikationen für erfolgsversprechendere Manageraktionen ableiten. Vor allem die Reflexion darüber, ob der Lebensweg, so wie er jetzt

verläuft, das Überleben und Erreichen einer sinnerfüllten Zukunft gewährleistet, ist wichtig.

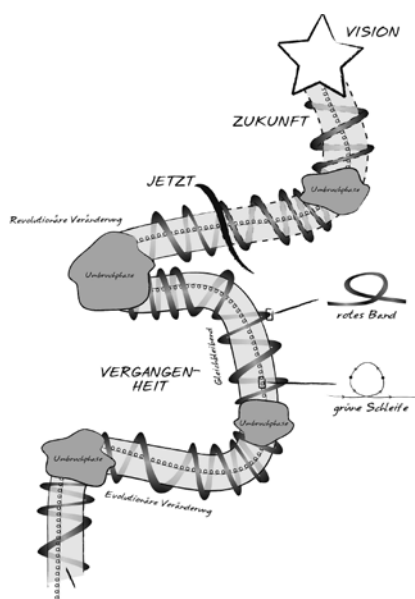
Über weite Strecken verläuft der Lebensweg kontinuierlich, ohne «Brüche». Doch selbst in diesem Fall finden permanente Veränderungen in Teilen, Relationen zwischen Teilen und dem Ganzen und zu Umwelten statt. Fallweise sind jedoch rückblickend Umbruchphasen zu beobachten, in denen Chaos entstand, Brüche auftraten und der Lebensweg seine Grundrichtung verändert hat (vgl. Abbildung 3). Charakteristische Muster – innere Strukturen und/oder Relationen zu relevanten Umwelten – haben sich dramatisch und revolutionär verändert. Immer sind äußere Einflüsse wie eine wesentliche Änderung der Marktsituation, ein Eigentümerwechsel, ein Börsengang oder eine Technologieveränderung Impulsgeber für diese Veränderungen.

**«Die Kenntnis dominierender Muster bei Umbruchphasen unterstützt Manager, überraschenden Krisen chancenreicher zu begegnen.»**

Managern helfen diese Musterbeschreibungen des Lebensweges ihres Unternehmens vor allem dabei, abschätzen zu können, ob angestrebte Visionen/Strategien mit diesem Lebensweg überhaupt erreichbar sind oder ob dafür drastische Änderungen notwendig wären. Die Kenntnis der dominierenden Muster bei Umbruchphasen unterstützt sie, überraschend auftretenden Krisen chancenreicher zu begegnen oder zur Erreichung der Vision nötige Brüche gezielt zu inszenieren.

Abbildung 3

**Der Lebensweg** (aus Exner, Exner und Hochreiter 2009)



## Formen der Unternehmens(Selbst)Steuerung

In jedem Unternehmen existieren zwei verschiedene Formen der Unternehmens(Selbst)Steuerung, die zu kennen und unterscheiden zu können die Wirksamkeit von Steuerungsentscheidungen markant beeinflusst: die «grüne Schleife» und das «rote Band».

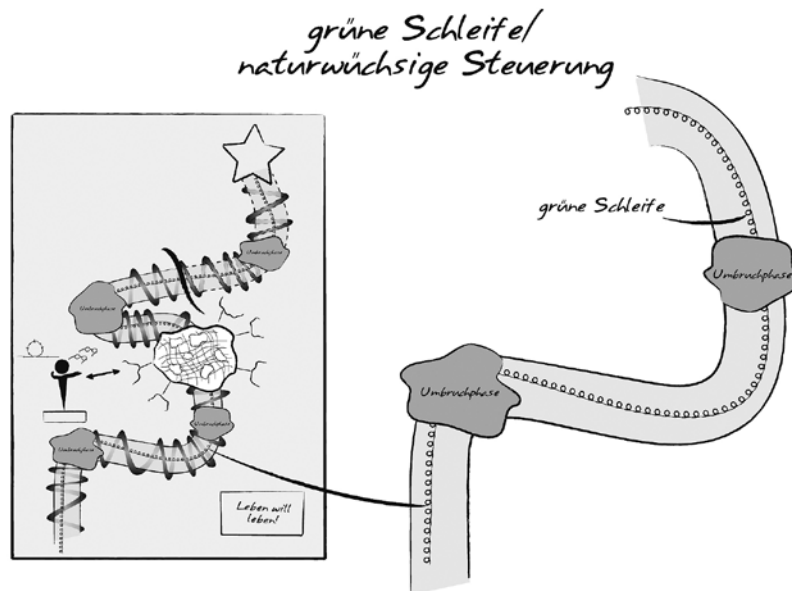
### Die grüne Schleife

Die grüne Schleife steht für die bestehenden Steuerungsmuster. Sie symbolisiert den eingeschwungenen Grundrhythmus. Auf dem Lebensweg der Organisation haben sich Muster, Regeln, Normen, Werte etc. entwickelt, die den Rahmen und die Vorgaben für die täglichen Entscheidungen bilden. Die meiste Zeit erfolgt die Steuerung über diese grüne Schleife und das ist auch gut so, da eine Neugestaltung des Steuerungssystems enorm viel Energie verschlingt. Notwendige Anpassungen werden so weit als möglich durch die grüne Schleife in den Le-



Abbildung 4

Die «grüne Schleife» (aus Exner, Exner und Hochreiter 2009)



bensweg eingebaut und ohne große Aufregung verarbeitet. Es gehört zur kreativen Leistung der grünen Schleife, das allzu Störende abzustößen und sich verändernden Umweltbedingungen anzupassen (vgl. Abbildung 4). Insoweit folgt das Modell Gary Hamel (2007): «... it's like expecting a dog to do a tango. Dogs are quadrupeds. Dancing isn't in their DNA. So it is with corporations. Their managerial DNA makes some things easy and others virtually impossible» – oder es geht dann um massive Musterveränderungen, möchte man hinzufügen.

#### Beispiele für Steuerungsmuster der grünen Schleife

- In einem Schweizer Pharmaunternehmen werden keine Impulse aufgegriffen, wenn sie nicht zuerst in einem der vielen Steuerungsgremien diskutiert wurden und einen klar definierten Step-Gate-Prozess durchlaufen haben, womit das Unternehmen bisher sehr erfolgreich war.
- Bei einem Software-Spezialisten für Produktionssteuersysteme wird regelmäßig Strategiearbeit durchgeführt, bei der man die strategischen Stärken und Erfolgsfaktoren für neue Märkte analysiert, das Geschäftsmodell reflektiert und über mögliche Produkt-Markt-Kombinationen entscheidet. Auch wenn sich im Unternehmen ständig etwas verändert und sich die Firma immer wieder neu ausrichtet, passiert das doch eindeutig im Rahmen der grünen Schleife dieses Unternehmens, es ist in seinem «modus operandi» eingebaut.

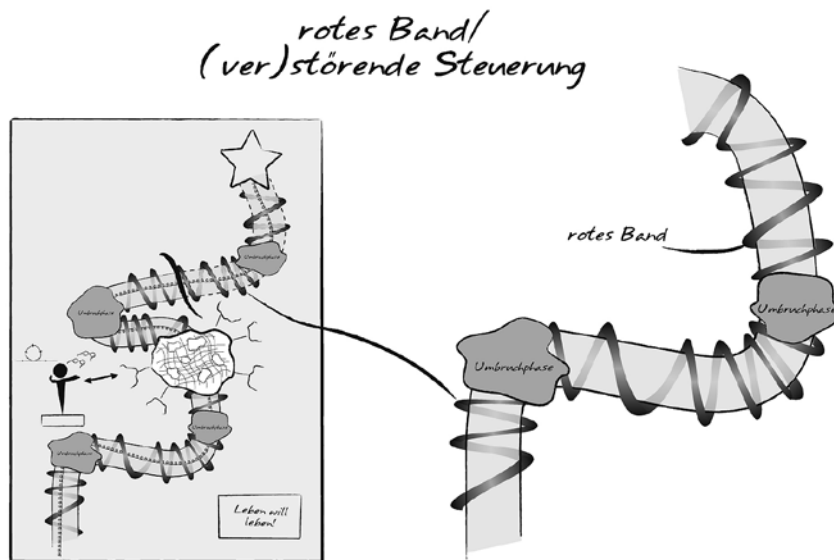
#### Das rote Band

Die (ver)störende Steuerung wird im U(S)S-Modell durch das rote Band symbolisiert. Sie strebt aufgrund einer Reflexionsfähigkeit, die über den Rahmen der grünen Schleife hinausgeht, revolutionäre Änderungen bestehender Muster, Relationen, etc. an, um die langfristige und nachhaltige Lebensfähigkeit in Bezug auf die Vision sicherzustellen. Diese Art von Steuerung ist immer im Hintergrund aktiv, doch spürbar wird sie nur, wenn sie in Aktion tritt. Das Bild, das diese schwer greifbare, übergeordnete Reflexionsfähigkeit unserer Ansicht nach am besten ausdrückt, ist der «Bodyguard»: So wie ein Bodyguard auf die unmittelbare Sicherheit seines Auftraggebers achtet, im Hintergrund bleibt und nur im Ernstfall eingreift, fungiert das rote Band als eine Art Bodyguard für das Unternehmen. Es ist stets wachsam und greift dann ein, wenn das Unternehmen aus seiner Sicht existentiell bedroht ist. Im Gegensatz zur grünen Schleife, die das Unternehmen auf seinem Lebensweg mit vorhandenen/bekannten Mustern steuert, ist die «Steuerung am roten Band» ein markanter Eingriff in die bewährten Muster, ein Regelbrecher. Das Unternehmen verliert bisher orientierungsgebende Steuerungsmuster, muss sich neu sortieren und neue Wege finden.

Kommt man nun als Manager zu dem Schluss, dass das Unternehmen mit seiner Steuerung auf der grünen Schleife in einer gewissen Situation in seiner Existenz bedroht ist und man

Abbildung 5

Das «rote Band» (aus Exner, Exner und Hochreiter 2009)



«mit den üblichen Maßnahmen» nicht weiterkommt, gerät man in die prekäre Lage, als Regelbrecher auftreten zu müssen. Diese Situation ist durchaus kritisch, da es möglich ist, dass das Unternehmen den Manager bei seinen Versuchen, die bestehenden Muster zu durchbrechen, abstößt.

Betrachtet man die oben zur Veranschaulichung der grünen Schleife angeführten Beispiele, wäre z.B. beim Beispiel 1 des Schweizer Pharmaunternehmens ein straff durchgezogener Top-Down-Prozess ohne Einbezug der üblichen Steuerungsgremien eine klare Intervention am roten Band, ein in diesem Unternehmen höchst untypisches und irritierendes Vorgehen, somit ein klarer Musterbruch. Im Software-Unternehmen im Beispiel 2 wäre hingegen das spontane Aufgreifen einer Marktchance durch die Akquisition eines Mitbewerbers eine «Intervention am roten Band», widerspräche dies doch eklatant dem «modus operandi», in dem hier üblicherweise strategische Entscheidungen getroffen werden und durchbräche zudem das bisherige Muster «wir wachsen durch eigene Kraft».

Diese Leitdifferenz – welche Aktion ist bei unserem Unternehmen «grün», was ist bei uns «rot» – ist für Manager in der Praxis äußerst nützlich und hilfreich. Sie schließt gut an den Entscheidungsprozessen und Erfahrungen der Manager an, was sich u.a. daran zeigt, dass diese Unterscheidung grün-rot schnell Eingang in den täglichen Sprachgebrauch der Unternehmen findet, etwa wenn Manager in einer Strategieklausur

über geplante Vorhaben anhand der Frage diskutieren: «Könnten wir das auf der grünen Schleife machen oder wäre das bei uns eine Aktion am roten Band?»

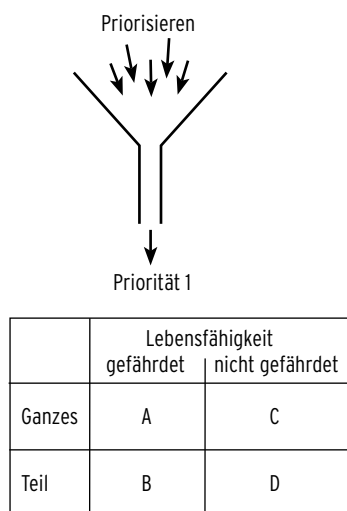
**«Das rote Band als Bodyguard ist stets wachsam und greift ein, wenn das Unternehmen aus seiner Sicht existentiell bedroht ist.»**

#### Das Ganze und seine Teile – wirkungsvoll priorisieren

Bevor Manager der Versuchung erliegen, gleich ins Tun zu kommen, sollten sie noch einen wichtigen Zwischenschritt einlegen. Denn jeder Manager sieht sich täglich zahllosen Themen gegenüber, bei denen «dringend» Lösungen herbeigeführt werden müssen. Das U(S)S Modell bietet hier eine wirkungsvolle Entscheidungsgrundlage. Das Priorisieren erfolgt in diesem Modell nach den folgenden drei Leitdifferenzen (vgl. Abbildung 6):

- Geht es um das Ganze (höhere Priorität) oder um einen Teil?
- Geht es um die Lebensfähigkeit – sie kann kurz- oder langfristig gefährdet sein (höhere Priorität) – oder nicht?
- Innerhalb der Prioritäten: Erfordert die Situation Management-Aktionen am roten Band (höhere Priorität) oder Aktionen auf der grünen Schleife?

Abbildung 6

**Priorisieren** (aus Exner, Exner und Hochreiter 2009)


Durch dieses einfache Schema können Manager anstehende Steuerungsentscheidungen schnell priorisieren und sich klar werden, was davon auf der grünen Schleife bearbeitet und somit meist delegiert werden kann, und was davon einer Aktion am roten Band bedarf, und daher in der Verantwortung des Top-Managements bleiben muss.

### Wie arbeiten Manager mit der grünen Schleife und dem roten Band?

Die Auseinandersetzung mit der Unternehmensidentität und dem Lebensweg hilft Managern, ein Gespür für frühere Umbruchphasen und die derzeit dominierenden Muster im Unternehmen zu entwickeln. Sie bekommen ein Gefühl dafür, «wie ihr Unternehmen tickt», was bei ihnen konkret grüne Schleife heißt und was andererseits Interventionen am roten Band wären. Betrachten sie dann das Zukunftsbild des Unternehmens und die dazu angedachten Strategien und Maßnahmen, kommt in diesem Modell sofort die Frage in den Blick: Was davon können wir im Unternehmen auf der grünen Schleife bewältigen und welche dieser Maßnahmen erfordern eine Aktion auf dem roten Band, weil dieser Zukunftszustand mit den bisherigen Mustern (wenn wir so weitermachen) nicht zu erreichen ist?

## Thomas Balgheim, Vorsitzender der Geschäftsführung des IT-Unternehmens Cirquent, über ...

### ...das Bild des Biotops

Wenn das Unternehmen ein Biotop ist, ist der Top-Manager in dieser Analogie der Gärtner. Auch ein guter Gärtner weiß nicht bis in alle Details, wie ein Biotop funktioniert, aber er weiß: Wenn es sich um ein Biotop in der Wüste handelt, passiert etwas Wundersames, wenn er etwas Wasser zuführt. Wenn es aber ein Sumpf ist und er Wasser zugibt, passiert wahrscheinlich nichts. Insofern ist für mich das Bild stimmig, dass auch ein guter Manager sein Biotop kennen und wissen muss, wie es auf bestimmte Interventionen reagiert. Cirquent entstand aus einer Gruppe von zehn relativ autark agierenden Firmen, die fusioniert wurden. Ich kam im Zuge eines Managementwechsels ins Unternehmen mit der Aufgabe, diese Fusion nach vorne zu bringen und dem Unternehmen eine neue Ausrichtung zu geben. Dabei hilft mir auch das Managementmodell U(S)S sehr.

### ...die grüne Schleife und das rote Band

Wir sind als große IT-Beratungsgesellschaft eine Wissensorganisation, und da gibt es auch bei uns das relativ häufige Verhaltensmuster, dass die Leute zum Overengineering neigen. Sie wollen alles analysieren, durchdenken und für alle Eventualitäten gewappnet sein. Ein für mich ungewöhnliches Verhaltensmuster auf der grünen Schleife ist hingegen, dass sich das Unternehmen in einem permanenten Change-Modus befunden hat, aber, wenn man den Change-Rhythmus betrachtet – Storming, Forming, Norming, Performing – immer im Storming und Forming verharret und nie ins Norming gekommen ist, sondern

gleich wieder in den nächsten Change gegangen ist. D.h. das Unternehmen hatte ein Verhaltensmuster, durch das es eigentlich change-resistent war. Man hat einen Change initiiert und der ist verpufft, weil keine Veränderung konsequent umgesetzt wurde. Der Change kam nie im operativen Geschäft an. Im Endeffekt ergaben sich dadurch zwei Hebel. Zum einen die berühmte 80:20 Regel, in diesem Fall eher noch eine 70:30 Regel, um dem Perfektionismus entgegen zu wirken und zweitens Konzentration auf die Umsetzung, d.h. zu sagen: «Wir machen das jetzt einfach und erst wenn es etabliert ist und gelebt wird, habt ihr das Recht, es wieder zu verändern.» U.a. haben wir unsere Managementmeetings getrennt in Businessmeetings, in denen die tägliche Steuerung des Geschäfts passiert und in Meetings, in denen wir über die Implementierung der veränderten Prozesse reden. Vorher gab es eine ständige Vermischung und ein beliebiges Hin-und-Her-Springen zwischen geschäftlichem Druck und dem Veränderungsdruck. Insofern ist der Musterbruch bei uns: Ruhe hinein bringen, indem man auf der Veränderung drauf bleibt und sie durchzieht, ohne sie sofort wieder zu hinterfragen und damit erneut aufzurollen.

### ...die Passung von Person und Organisation

Das war ein wichtiger Aspekt in der Diskussion mit den Shareholdern: Passt das Management in die derzeitige Phase oder nicht? Passt es zu den Werten, hat aber genügend Irritationspotenzial? Das war gegeben und für mich eine Bestätigung, die mir im Change-Prozess das Leben etwas einfacher macht.



Diese Unterscheidung ist in der Praxis deshalb so hilfreich, weil damit völlig unterschiedliche Vorgangsweisen verbunden sind. Steuerungsimpulse am roten Band sind gleichbedeutend mit dem Erzeugen einer massiven Irritation des Unternehmens, weil «bewährte» Muster radikal in Frage gestellt werden. Deshalb benötigen Manager – um in diesem Fall erfolgreich sein zu können – ein hohes Maß an Energie und Durchhaltevermögen sowie machtvolle Verbündete und ein Bewusstsein für den Widerstand, den das System gegen diese Irritation unweigerlich leisten wird.

### «Die Auseinandersetzung mit Unternehmensidentität und Lebensweg zeigt, wie das Unternehmen tickt.»

Vor allem aber wird den Managern im Zuge dieser Beschäftigung immer wieder bewusst werden, dass sich grüne Schleife und rotes Band von Unternehmen zu Unternehmen markant unterscheiden. Während z.B. eine Übernahme oder der Schritt ins Ausland für das eine Unternehmen eine massive Aktion am roten Band darstellen, sind sie in einem anderen Unterneh-

men business as usual. Ähnlich verhält es sich mit häufigen Managementwechseln an der Spitze oder häufigen Umstrukturierungen: In dem einen Unternehmen ist das Alltag, im anderen ein massiver Musterwechsel. Diese Unterscheidung und das Bewusstsein, dass je nachdem ob grüne Schleife oder rotes Band ganz unterschiedliche Vorgehensweisen erforderlich sind, erhöht die Wirkung von Steuerungsentscheidungen enorm.

### Die Passung von Unternehmen und Manager

Zu dem Verständnis, wie das eigene Unternehmen «tickt», gesellt sich abschließend noch ein weiterer wichtiger Aspekt: Die Frage, wie die Manager selbst als Personen «ticken» und in welcher Beziehung das zu den im Unternehmen wirkenden Steuerungslogiken steht: «Wie passen meine Muster zu den Mustern der Organisation? Bin ich als Manager eher ein Muster-Unterstützer oder ein Musterbrecher?» Ein durchaus häufig anzutreffender Fall ist der Top-Manager, der er es liebt, «dynamisch» zu agieren, neue Produkte einzuführen, neue Märkte zu erobern und daher ständigen Wandel im Unternehmen zu propagieren. Agiert so ein Manager nun in einem Unternehmen, in dem häufige Struktur- und Prozessveränderungen und Innovation zum Alltag gehören, ist es wichtig zu erkennen,

## Dr. Erich Schönleitner und Rudolf Potrusil, Holding-Geschäftsführer der Pfeiffer-Unternehmensgruppe, über ...

### ... die grüne Schleife und das rote Band

**SCH:** Auf «grün» bedient man sich der typischen Steuerung, der normalen Planungen und Besprechungen, des normalen Controllings, bei «rot» greift man zu Maßnahmen, die nicht im Unternehmen verankert sind.

**P:** Wenn man den Lebensweg nicht genau anschaut, hat die Methode aus meiner Sicht wenig Sinn, da man erst dadurch ein Gespür dafür bekommt, was in diesem Unternehmen «grün» und was «rot» ist: Was waren die Umbruchphasen, wodurch wurden sie hervorgerufen, was waren damals Interventionen am roten Band, welche Steuerungsmuster haben sich dadurch verändert, etc. Aufgrund dieser Erkenntnisse können wir heute bei unserer Planung gut abschätzen, welche Ziele wir auf grün erreichen können und wo wir auf rot gehen müssen, d.h. wo wir bewusst anders vorgehen müssen als bisher.

### ... konkrete Beispiele für die grüne Schleife und das rote Band

**P:** Wenn der Unternehmensbereich C+C den ersten Schritt ins Ausland macht, dann ist das bei uns eindeutig «rot». Dazu müssen wir erst bestimmte Voraussetzungen schaffen, neue Strukturen, vielleicht auch neue Leute etc. Das gehört bei uns also nicht zum üblichen Tagesgeschäft. Als wir hingegen vor kurzem einige Adeg-Filialen übernommen haben, bedeutete das in dem Bereich zwar eine Expansion von ca. zehn Prozent, trotzdem war das für uns Routine, die Organisation weiß, wie das bei uns geht.

**Sch:** «Grün» steht für vorhandene Methoden, bestehende Grundmuster, «rot»

für den Einsatz neuer Methoden zur Irritation und Überwindung bestehender Grundmuster, um etwas neu zu regeln: durch andere Spielregeln, andere Formen der Besprechung, andere Projektformen, ein anderes Controlling. Eine Intervention am roten Band hat eine längere Vorlaufzeit und einen längeren Nachlauf als eine Steuerung auf der grünen Schleife. Ich gehe nur dann auf's rote Band, wenn es wirklich nötig ist. Bei einer Intervention am roten Band hat man viel mehr Erklärungsbedarf und es gibt starke Widerstände.

### ... den Nutzen dieser Unterscheidung grün-rot

**SCH:** Ein klarer Vorteil ist die viel höhere Aufmerksamkeit für die unterschiedlichen Logiken, die ein unterschiedliches Vorgehen benötigen. Bei der Unternehmensplanung gibt es nun im Führungskreis eine gemeinsame Sprache, aufgrund derer bei den geplanten Maßnahmen und Schwerpunkten schnell Übereinstimmung hergestellt werden kann, welche Maßnahmen auf der grünen Schleife gemanagt werden können, und was Maßnahmen sind, die einer Intervention am roten Band bedürfen. Heute weiß jeder, dass man das anders angehen muss.

**P:** Uns in der Holding hilft es zu entscheiden, was alleinige Aufgabe der Geschäftsbereiche ist, und wo wir als Holding unterstützen müssen. Dieses «wer macht was warum» erscheint nicht mehr willkürlich – warum mischen sich die da ein – sondern für alle klar und nachvollziehbar. Im Grund geht es um effektives Management. Man ist gut abgestimmt und hat einen gemeinsamen Fokus entwickelt, bevor man die Aktivitäten startet.

## DI. Herbert Ortner, CEO der Palfinger AG, über ...

### ... die praktische Unterscheidung von grüner Schleife und rotem Band

Zum einen gibt es zahlengetriebene Signale: Wenn sich gewisse Geschäftsbereiche nachhaltig nicht so entwickeln wie ursprünglich geplant und die Ergebnisse immer wieder zurückbleiben, merkt man, dass da etwas rot ist und bewusst interveniert werden muss, weil das auf der grünen Schleife nicht funktioniert. Ein weiterer Hinweis sind Signale von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen: Unzufriedenheiten mit einer Organisation, mit der Bewegungsfreiheit in der Organisation: «Ich könnte etwas besser machen, aber die Organisation lässt mich nicht...»

Bei uns beginnt es mit einer Vision, die herunter gebrochen wird auf eine strategische Unternehmensplanung. Daraus resultieren 3–5 Jahres-Businesspläne, und wenn in so einem Zeitraum die Ergebnisse weit weg sind von den Plänen, dann weiß man, dass man da etwas ändern muss, seien es Strukturen, Prozesse, Spielregeln etc. Dabei ist diese Unterscheidung zwischen grün und rot äußerst hilfreich, um die lange Liste an möglichen Maßnahmen zu ordnen und zu priorisieren: Was kann man mit der üblichen Steuerung «auf grün» machen und was muss «auf rot» passieren und wie könnten wir da anders intervenieren, weil wir da mit der üblichen Vorgangsweise nicht weiterkommen?

Grün und rot sagt Ihnen nicht, was Sie genau tun sollen, es hilft nur, sinnvoll zu differenzieren und bewusst zu machen, dass Sie bei rot anders vorgehen müssen als bei grün.

### ... die Anwendung in der Krise

Im 1. Quartal 2009 gab es nach vielen Rekordjahren bei Palfinger erstmals einen Absturz im Ergebnis mit ca. 40 Prozent Umsatzrückgang. Durch die Analyse des Lebensweges und unserer Muster wussten wir u.a., dass wir mit Kapazitätsschwankungen von +/- 10 Prozent durch die rollierende Planung als Organisation gut umgehen können. Bei diesem dramatischen Absturz war aber schnell klar, dass das nicht mehr mit der normalen Steuerung bewältigbar ist. Es brauchte eine Intervention am roten Band, im konkreten Fall: eine eigene Projektgruppe, die sich mit dem Thema Fixkosten beschäftigt, Durchgriffsrecht in allen Gesellschaften hat und so immer wieder stört und irritiert. Anders vorzugehen hieß, nicht in der normalen Organisationsstruktur zu agieren. Wir hätten als Vorstand auch einfach die Geschäftsführer auffordern können, die Fixkosten um 30 Prozent zu senken. Es gibt aber eben so etwas wie die normalen Steuerungsmuster, die sich gegen solche Interventionen wehren. Dieses Vorgehen hätte länger gedauert und diese Zeit kann derzeit über Sein oder Nicht-Sein entscheiden. Schon jetzt ist klar: Wir haben schneller und besser reagiert als unsere Mitbewerber: Wir haben einen Hauptkonkurrenten am Markt, der mit uns 1:1 vergleichbar ist – gleicher Marktanteil, gleicher Umsatz, gleiche Produkte. Die Zahlen des ersten halben Jahres 2009 zeigen: Palfinger hat bei gleichem Umsatzrückgang (minus 40 Prozent) 5 Mio. Ebit-Verlust gemacht, die Konkurrenz hingegen 40 Mio. Ebit-Verlust, achtmal so viel wie wir. Jetzt muss sich die Konkurrenz zu Tode sparen, während wir noch Cash haben und derzeit Marktanteile gewinnen.

dass er durch sein Verhalten die grüne Schleife des Unternehmens verstärkt und damit «mehr desselben» produziert. Hält er es nun in dieser Art von Unternehmen für notwendig, eine Aktion am roten Band zu setzen und für einen Musterbruch zu sorgen, hieße das in diesem Fall eher bremsen statt vorpreschen und vor allem auch beruhigen, konzentrieren, statt wild wuchernd zu wachsen. Damit einher geht die Frage: «Kann und will ich ein Musterbrecher sein? Entspricht mir das oder gibt es vielleicht Manager-Kollegen, die dafür prädestiniert sind, und wenn ja, wie kann ich sie dabei am besten unterstützen, ohne diese Bemühungen durch mein Verhalten zu konterkarieren?»

Ein weiterer Aspekt wäre, als oben beschriebener Manager-»Typ« in einem eher traditionellen, wenig dynamischen Unternehmen zu arbeiten und daher leicht der Neigung zu erliegen, ständig Aktionen am roten Band zu planen, um «den Laden mal richtig aufzurütteln». In diesem Fall ist häufig zu beobachten, dass Manager dieses Typs die berechtigte und wichtige Frage «Was davon können wir genauso gut auch auf der grünen Schleife machen» reflexartig von sich weisen und Leute, die sie stellen, gern als «ängstliche Bewahrer» verunglimpfen. Dabei ist diese Frage äußerst nützlich, da Aktionen

am roten Band schwierig und risikoreich sind und enorm viel Energie benötigen, um überhaupt eine Chance auf Realisierung zu haben, und es daher sehr sinnvoll (und ökonomisch) ist, so viel wie möglich die vorhandenen Muster der grünen Schleife zu nutzen und hierüber wirksam zu agieren.

**«Organisationen erzeugen sich ständig neu durch den laufenden Prozess des Organisierens.»**

### Fazit

Das Modell greift die aktuellen Theorie-Diskussionen auf. Es folgt Karl Weick's Verständnis von Organizing: Organisationen erzeugen sich ständig neu durch den laufenden Prozess des Organisierens. Dieser findet kontinuierlich als unablässiges Zusammenweben von Erfahrungen, von unabgestimmten Annahmen, Storys sowie von unausgesprochenen Regeln für die Entscheidungsfindung und den sich daraus entwickelnden Handlungsoptionen statt. Im Konzept Theory U spricht Claus Otto Scharmer vom «downloading» – dem laufenden Agieren

## Mag. Susanne Stein-Dichtl, geschäftsführende Gesellschafterin des Manz-Verlages, über ...

### ... grüne Schleife, rotes Band

Im klassischen Verlagsbereich gehen bei uns die Lose-Blatt-Werke seit Jahren leicht im Abo zurück. Hier wurde deutlich, dass das Auffangen dieses Rückgangs durch neue Produkte bei uns schon als Muster im System etabliert ist, weil die Programmmanager selbstständig die einzelnen Produkte beobachten, Ideen entwickeln, was sie wie ersetzen können und das dann auch in die Wege leiten. Schwierigkeiten bereitet hingegen nach wie vor die Preisfestlegung für Online-Produkte. Das ist bei uns klar «rot», während etwa die Preisfestsetzung bei Büchern wiederum klar «grün» ist. Am Anfang hat sich immer wieder gezeigt, dass manche Dinge, die wir für grün gehalten haben, doch rot waren und umgekehrt. Mit der Zeit haben wir gelernt, das immer besser einzuschätzen. Z.B. haben wir bei der Zusammenlegung der Produktentwicklung von Print und Online zuerst gedacht, dass das nicht sehr schwierig werden würde und das Projekt als grün eingestuft, doch dann wurde es im Verlauf immer röter, weil diese Trennung tief im System verwurzelt war. Dadurch wurde uns klar, dass wir uns als Management massiv dahinter stellen und auf verschiedenen Ebenen intervenieren müssen. Meistens hängt es mit Kulturveränderung zusammen, wenn etwas so genanntes Banales sich als rot erweist.

### ... Auswirkungen auf die Arbeit im Managementteam

Ein Vorteil dieser Unterscheidung grün-rot ist: Vieles wurde dadurch im Management leichter besprechbar. Es ist viel einfacher zu sagen, «bei diesem Thema braucht es eine andere Steuerungslogik, da müssen wir anders vor-

gehen als üblich» als zu sagen «Warum geht das nicht? Ihr müsst euch mehr anstrengen». Plötzlich wurde im Management nicht mehr darüber geredet, ob etwas einer bestimmten Person schwer fällt oder nicht, sondern nun ging es darum, ob es für das Unternehmen schwer ist oder nicht. Daraus ergab sich ein ganz anderes Gesprächsklima. Zudem haben wir alles, was grün ist, aus dem GL-Meeting ins so genannte Info-Café verbannt. Der Effekt ist: Wir konzentrieren uns auf das wirklich Wichtige – das, was rot ist – diskutieren in die Tiefe und kommen schneller voran.

### ... Muster im Unternehmen, eigene Muster

Ich glaube, dass es gewisse Typen von Managern in gewissen Organisationen gibt. Insofern braucht es immer auch viel Selbstreflexion zu der Frage, was diese Entscheidung/diese Maßnahme mit der Organisation zu tun hat und was mit mir. Ein Manager, der gut mit der Organisation mitschwingt, weiß intuitiv ziemlich genau, was grün ist. Meist ist die grüne Schleife auch das, was gut zu ihm passt. Wenn er noch nicht so lange in der Organisation ist oder die Muster nicht gut zu ihm passen, bürstet er oft quer und merkt dann, dass es so nicht funktioniert und er etwas anders machen muss. Dazu kommt: Wenn man sich selbst gut kennt und weiß, womit die Leute rechnen, ist es bereits eine Intervention, es einmal bewusst anders zu machen, weil das alle überrascht. Bei mir ist es z.B. eine markante Intervention, wenn ich etwas zackig entscheide, ohne die anderen einzubinden, weil der breite Konsens mein übliches und erwartbares Vorgehen wäre.

in den üblichen Aktions-Mustern. Erst durch das Durchlaufen des U wird eine Veränderung der bestehenden Muster möglich. Johannes Ruegg-Stürm (Univ. St. Gallen) beschreibt die unterschiedlichen Steuerungsformen mit den Begriffen «executive mode» – einem Agieren in den bestehenden Mustern, wo Kontingenz völlig ausgeblendet wird – und «reflexive mode», wo bisherige Muster hinterfragt und verändert werden können.

Das Managementmodell der Unternehmens(Selbst)Steuerung ist sowohl für Managemententscheidungen der Routine (grüne Schleife) als auch für Change (rotes Band) geeignet. Die Voraussetzungen, um mit diesem Modell zu arbeiten, sind:

- Akzeptanz der Vorstellung, dass Unternehmen mit der Metapher des lebendigen Organismus sinnvoll beschreibbar sind (z.B. Bild des Biotopes) und daher die Vorstellung der unmittelbaren Machbarkeit des Managers los zu lassen ist.
- Bereitschaft, die Geschichte (Lebensweg) und die Identität des Unternehmens als Basis für die zukünftigen Entscheidungen zu akzeptieren
- Fähigkeit des Managers zur Reflexion des Unternehmens aus der Beobachterperspektive, der Reflexion der eigenen Person und der eigenen Passung zum Unternehmen.

## Literatur

- **Exner, A., Exner, H. und Hochreiter, G. (2009).** Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte. Campus.
- **Exner, A. (1990).** Unternehmensidentität. In Königswieser, R. und Lutz (Hrsg.): Das systemisch-evolutionäre Management. Orac. S. 195–207
- **Foerster, H. von (1988).** Abbau und Aufbau. In: Simon, F. B.: Lebende Systeme. Springer.
- **Hamel, G. (2007).** The future of management, Harvard Business School Press.
- **Luhmann, N. (2006).** Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp.

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.  
Veränderung gestalten.  
Zukunft gewinnen.  
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –**  
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.



## Inklusive Online-Archiv!

Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 17 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

**[www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)**

# Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen. Online finden.

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inkl. Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

**www.zoe.de**



## Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

### Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

- ☐ **Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv  
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0046
- ☐ **Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis**  
inkl. Online-Archiv  
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEN00018
- ☐ **Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv  
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von nur € 44,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigelegt. PB-OEV00014

**www.fachverlag-shop.de**  
Weitere Angebote und Informationen  
rund um **ZOE**:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Leser werben Leser-Aktion
- Bezugspreise im Ausland

**FACHVERLAG**  
Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH  
Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg  
Hotline 08 00 / 0 00 - 16 37 \* • kundenservice@fachverlag.de

## Bestellung per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59\*

\* gebührenfrei

☐ Firma ☐ Privat

Name \_\_\_\_\_ Vorname \_\_\_\_\_

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben) \_\_\_\_\_

Beruf/Funktion/Abteilung \_\_\_\_\_

Tätigkeitsschwerpunkt \_\_\_\_\_

Straße, Nr./Postfach \_\_\_\_\_

PLZ \_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_

Telefon (für evtl. Rückfragen) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

**Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist!** Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abnummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.

Geburtsdatum \_\_\_\_\_

☐ Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.

X \_\_\_\_\_  
Datum, 1. Unterschrift

**Unsere Widerrufsbelehrung:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. (AG Düsseldorf · HRB 30329) Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

X \_\_\_\_\_  
Datum, 2. Unterschrift