

In: GDI-Impuls, H. 4/2001, S.24-30.

von  
Stefan Kühl  
und  
Wolfgang Schnelle

Das Gewinnmotiv steht als unhinterfragtes Fundament fest unter den dominierenden Denkwelten der Unternehmen. Aber ist Gewinn wirklich ein alles strukturierendes Hauptziel oder bloss eine Nebenbedingung für das Überleben – und hat eigentlich ganz andere Funktionen zu erfüllen? Die Organisationssoziologen Stefan Kühl und Wolfgang Schnelle stellen das alte Denkgebäude auf den Kopf und fragen: «Was geschieht, wenn man Gewinn als <Constraint> betrachtet?»

# DIE GEWINN-FESSEL

## VON NOTWENDIGKEITEN UND MÖGLICHKEITEN DER ÜBERLEBENS SICHERUNG

«Ein Unternehmer, der von der Beratungsfirma gefragt wird, weshalb er zwischen Gewinn und Verlust unterscheidet, wird für diesen Fall den psychiatrischen Dienst seiner Firma für zuständig halten», schreiben Niklas Luhmann und Peter Fuchs in «Reden und Schweigen» (1989). Die beiden Systemtheoretiker wollen damit sagen, dass es sich bei Gewinn und Verlust um eine Grundunterscheidung handelt, die für ein wirtschaftendes Unternehmen konstitutiv ist und deshalb seitens des Managements keiner weiteren Begründung bedarf.

Aber ist die Sache wirklich so einfach? Als soziologisch arbeitende Organisationsberater fragen wir uns im Folgenden, ob Gewinn wirklich so unabdingbar für das Überleben einer Firma ist, wer Gewinn von einem Unternehmen erwartet und wie viel Gewinn überhaupt erwartet werden kann, wie das Gewinnmotiv in der Regel in Unternehmen behandelt wird, welche Funktionalität und Dysfunktionalität das Streben nach Gewinn im Inneren einer Organisation haben kann, und wie man im Management und in der Beratung von Veränderungsprozessen mit dem Gewinnmotiv umgehen sollte.

### WIE WICHTIG IST GEWINN FÜR DAS ÜBERLEBEN?

Wichtiger, als Gewinn zu erwirtschaften, ist für das Überleben von Unternehmen, dass genügend finanzielle Mittel verfügbar sind – dass es «liquide» ist. Um aber zahlungsfähig zu sein, gibt es durchaus andere Strategien, als Gewinne zu machen: sich einen permanenten Geldnachfluss durch den Kapitalmarkt organisieren, sich über staatliche Subventionen finanzieren, Querfinanzierungen von verbundenen Unternehmen erreichen. In der Wirtschaftsgeschichte (und in der Gegenwart) gibt es viele Beispiele, dass Firmen Kapital erhalten, auch wenn sie keine Gewinne erzielen. So konnte der Krupp-Konzern in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts über mehrere Jahrzehnte überleben, ohne aus den roten Zahlen herausgekommen zu sein. Die Bedeutung von Krupp als Teil der Ruhrgebiet-Wirtschaft und seine enge Verzahnung mit der Politik stellten sicher, dass bei Liquiditätsproblemen die deutsche oder die iranische Regierung einsprang. Der Fall Swissair könnte (muss aber nicht) ein aktuelles Beispiel

Offensichtlich ist die Zeitspanne, die Firmen eingeräumt wird, ohne oder ohne ausreichende Gewinne zu existieren, sehr unterschiedlich.

dafür werden. Die vielen Start-ups der New Economy, die zum Teil ihre Ideen nicht einmal zur Produktreife gebracht, geschweige denn je etwas verkauft haben, überlebten dennoch einige Jahre am Markt, weil sie – dank Venture-Kapital – ausreichend liquide waren. Die Organisationsforscher Marshall W. Meyer und Lynne Zucker sprechen hier pointiert vom Erfolg «permanent scheiternder Organisationen».<sup>1</sup>

Nun kann das, wird argumentiert, auf Dauer nicht gut gehen. Solchen Firmen wird man schliesslich «den Geldhahn zudrehen». Aber offensichtlich ist die Zeitspanne, die Firmen eingeräumt wird, ohne oder ohne ausreichende Gewinne zu existieren, sehr unterschiedlich. Unter dem Shareholder-Value-Druck stehende Unternehmen können ihre Kreditfähigkeit rasch einbüßen, wenn sie Verlustquellen nicht so schnell wie möglich zum Erliegen bringen. Auf der anderen Seite können Firmen gewisser Branchen – etwa Schiffsbau, Kohlebergbau oder Flugverkehr – dank direkter und indirekter Subventionen lange Jahre oder gar Jahrzehnte gewinnlos weitermachen. Zugespielt: Es scheint immer wieder Zeitfenster zu geben, in denen Unternehmen, die tief in den roten Zahlen stecken, bessere Überlebenschancen haben als Unternehmen, die regelmässig einen fetten Gewinn ausweisen. So erreichten in der Boom-Zeit der New Economy, von Netscapes Börsengang 1995 bis zur ersten grossen Pleite im Frühjahr 2000, einige defizitäre Internetfirmen eine so hohe Marktkapitalisierung, dass sie andere, profitable Firmen, die sich für ein langsames und weitgehend eigenfinanziertes Wachstum entschieden hatten, aufkaufen konnten. Das Beispiel AOL zeigt, wie ein Unternehmen eine auf hohen Anlaufverlusten basierende, aber vom Kapitalmarkt honorierte Strategie dazu nutzen konnte, profitable Firmen wie Time-Warner zu übernehmen.<sup>2</sup>

Wir wollen nicht leugnen, dass für die Masse der Unternehmen die Zeitspanne, die ihnen Kapitalgeber einräumen, Gewinne zu erzielen oder zumindest glaubhaft zu machen, dass sich Gewinne einstellen werden, eher kurz ist. Diese Unternehmen brauchen Gewinne, damit ihnen gewährt wird, sich die Mittel zu verdienen, beziehungsweise damit ihnen die finanziellen Mittel gewährt werden, die sie zum Überleben brauchen. Wir wollen mit diesem Gedankengang aber zeigen, dass es – zumindest auf Zeit – mehr Wege gibt, existent zu bleiben, als das Erzielen von Gewinnen.

<sup>1</sup> Ihre Studie erklärt zwei scheinbar widersprüchliche Beobachtungen: Einerseits nimmt organisationale Sterblichkeit mit dem Alter der Organisation ab, andererseits verbessert sich deren Effizienz mit dem Alter nicht oder geht sogar zurück. Ihr Schluss zeigt: Ein operativer Gewinn ist nur eine unter mehreren Komponenten in Bezug auf die Überlebensfähigkeit.

<sup>2</sup> Für eine ausführliche Diskussion der Entwicklung der New Economy: S. Kühl: Back to Profit oder Konturen des Exit-Kapitalismus, brandeins 7/01; www.dotcom-research.de

## WER ERWARTET VON EINEM UNTERNEHMEN GEWINN – UND WIE VIEL?

Wer Gewinn erwartet, scheint leicht zu beantworten: die Kredit- und Kapitalgeber. Neben diesen gibt es aber weitere Kreise, die Unternehmen nur dann ernst nehmen und ihnen Unterstützung gewähren, wenn sie die Erwartung an gewinnbringendes Wirtschaften erfüllen. Käufer von Investitionsgütern ziehen Lieferanten vor, die ökonomisch gut dastehen. Qualifizierter Nachwuchs wendet sich ungern Firmen zu, die Verluste machen. Kommunen stellen florierenden Firmen eher günstige Grundstücke zur Verfügung.

Organisationale Beratung<sup>3</sup> macht darauf aufmerksam, dass Erwartungen an Gewinne von unterschiedlicher Seite bestehen, die je eigene Vorstellungen haben, wie viel Gewinn ein Unternehmen machen oder ausweisen muss, in welcher Zeitspanne und unter welchen Berücksichtigungen. Während «die Börse» honoriert, dass ein Unternehmen kurzentschlossen Betriebsteile schliesst und Arbeitskräfte entlässt, die sich nicht «rechnen», so richten sich die Erwartungen der Kommunen oder der Gewerkschaften dahin, es auf einen längeren Atem ankommen zu lassen. Wenn Pharmafirmen hohe Gewinne ausweisen, wecken sie politische Gelüste, ihnen Preissenkungen aufzuerlegen, um die allgemeinen Gesundheitsausgaben zu senken.

Ein besonders interessanter Kreis, auf den beim Gewinnziel zu achten ist, ist die Konkurrenz. Hier kann es zu der Paradoxie kommen, dass über die Steigerung des Gewinns die Wettbewerber zwar überflügelt werden, aber gleichzeitig bei ihnen auch Angriffe auf die vorteilhafte eigene Lage induziert werden. Wir haben es bei einem Pharmaunternehmen, das ein nicht patentfähiges Medikament sehr erfolgreich vermarktet, erlebt, dass es davon absieht, seine Gewinnmöglichkeiten auszuschöpfen, damit keine Nachahmer gereizt sind, ebenfalls auf den Plan zu treten.

Es gibt viele Unternehmen, die sich zwar offensiv zum Gewinnmotiv bekennen, aber auch ganz andere, teilweise konkurrierende Ziele verfolgen: etwa den Verlag, der vorrangig daran interessiert ist, eine konservative Denkweise zu pflegen, und dafür eine seiner Zeitungen Jahr für Jahr mit Millionenbeträgen bezuschusst, die aus den Erträgen seiner anderen Publikationen stammen. Es gibt den Maschinenbaukonzern, dessen Eigentümerin eine gemeinnützige Stiftung ist, die sich mit einer bescheidenen Rendite begnügt und das Unternehmen davon befreit, zu seinen Gunsten nach immer mehr Gewinn zu streben. Ein Versicherungsunternehmen, das wir beraten haben, war von einem Konzern übernommen worden. Dieser beliess ihm zwar die Selbständigkeit, aber erwartete,

<sup>3</sup> Damit bezeichnen wir eine Managementberatung, die organisationssoziologisch vorgeht.

+  
+  
**Die Quintessenz ist so einfach wie provokant: Es kann für ein Unternehmen unklug sein, immer höhere Gewinne zu realisieren.**

dass das Unternehmen sein Gewinnstreben zugunsten der Erhöhung des Marktanteils dämpft. Eigentümer verfolgen also nicht immer und nicht immer nur Gewinninteressen.

Die Quintessenz dieser Überlegung ist so einfach wie provokant: Es kann für ein Unternehmen unklug sein, immer höhere Gewinne zu realisieren. Es bedarf der Abwägung, wie viel Dividende den Aktionären oder Gesellschaftern bezahlt werden muss, damit sie «bei der Stange bleiben», und wie sich das Unternehmen gegenüber anderen Kreisen verhalten muss, um als wertvoll zu gelten. Es braucht Legitimität von verschiedenen Seiten. Diese Legitimität kann aus dem Gewinnnachweis entstehen, aber auch daraus, dass das Unternehmen andere Ziele berücksichtigt, auf die die Mitwelt Wert legt – zum Beispiel den Schutz der Umwelt, den schonenden Umgang mit Ressourcen, die Vermeidung von Arbeitsunfällen, die Übereinstimmung mit moralischen Ansprüchen der Öffentlichkeit und so fort.

#### WIE WIRD DAS GEWINNMOTIV INTERN EINGESETZT?

Untersuchungen zur Thematisierung und Handhabung des Gewinnstrebens innerhalb der Organisationen ergeben, dass das Management die Gewinnorientierung so darstellt, als ob sie vom Markt verlangt wird und durch das Unternehmen nicht beeinflussbar ist: «Der Kapitalmarkt fordert zehn Prozent Umsatzrendite. Wir müssen diese Rendite erzielen, sonst sind wir weg vom Fenster.» Oder: «Im härteren Wettbewerb können wir uns nicht erlauben, das Gewinnziel herabzusetzen, wenn wir konkurrenzfähig bleiben wollen.» Offensichtlich sind das die Realität stark verkürzende Begründungen. Denn Gewinn hat – im Inneren der Organisation als Ziel eingesetzt – drei Besonderheiten: seine Grenzenlosigkeit, die Unklarheit über den Weg zu ihm und die Konkurrenz des Gewinnziels zu anderen Unternehmenszielen.

Die Grenzenlosigkeit von Gewinn. Gewinn wird zwar in Zahlen ausgedrückt, doch gibt es keinen verbindlichen Richtwert, an dem er gemessen werden kann. Die Skala ist nach oben wie unten offen. Es gibt keinen Minimumwert, der objektiv angibt, dass so und so viel Gewinn erwirtschaftet werden muss. Und es gibt keinen Maximumwert, bei dem man sagen kann: «Jetzt reicht's. Jetzt haben wir genug erwirtschaftet, wir lehnen uns zurück und halten einfach die 100 000 Euro Gewinn und arbeiten so weiter wie bisher.»

Diese Grenzenlosigkeit bedeutet, dass das Management das Gewinnziel weiter anheben kann, wenn es merkt, dass es sich gut erreichen lässt, und ebenso kann es das Gewinnziel wieder herabsetzen, wenn es das Gegenteil einsehen muss.

Der Gewinn erweist sich als ein sehr flexibel handhabbares Managementinstrument: Die Erwartungen richten sich nach dem, was möglich ist, und werden entsprechend angepasst.<sup>4</sup> Diese Grenzenlosigkeit teilt Gewinn mit Begriffen wie Wachstum oder Innovation. Es kann nie gesagt werden, wann das notwendige Minimum oder die höchstmögliche Quote erreicht ist: Immer ist ein Mehr an Wachstum, an Innovation und Gewinn möglich. Deswegen braucht das Management wohl nie auf die Forderung nach noch mehr Wachstum, Innovation und Gewinn zu verzichten.

Die Unklarheit über den Weg zum Gewinn. Leider – oder aus der Perspektive des an Betätigung interessierten Managements wohl: glücklicherweise – ist unklar, wie ein möglichst hoher Gewinn erzielt wird. Die Preise für Produkte, die Organisationsform zu deren Herstellung oder die Mitarbeiterzusammensetzung werden nicht durch das wirtschaftliche, politische oder sonstige Umfeld vorgeschrieben. Die Umwelt ist der Organisation nicht in einer Form vorgesetzt, dass sie deren Willen ausführen müsste. Sie ist vielmehr, so Niklas Luhmann, ein turbulentes, undurchsichtiges Feld, aus dem Organisationen versuchen, irgendwie ihre Entscheidungsgrundlagen zu ziehen («Organisation und Entscheidung», 2000).

Der Weg zum Gewinn lässt sich eben nicht einfach errechnen. Genauso wie rote Zahlen drüber schweigen, wie sie wieder schwarz werden, schweigen schwarze Zahlen darüber, wie sie noch schwärzer werden.<sup>5</sup> Der Gewinn liefert nur einen Bezugspunkt, an dem die verschiedenen Lösungen, Vorschläge und Ideen verglichen werden können. – Verhilft uns die Einführung dieses Produktes zu mehr Einnahmen und letztlich mehr Gewinn? Senken wir mit der Anschaffung dieser Maschine unsere Kosten und können dadurch einen höheren Gewinn erzielen?

Die Konkurrenz des Gewinnziels zu anderen Zielen in der Organisation. Häufig geht das Management davon aus, dass das Gewinnmotiv ganz selbstverständlich mit anderen Zielen der Organisation vereinbar ist. So werden Wachstum, Innovation und Gewinn als gleichzeitige Strategien propagiert und die Widersprüchlichkeit zwischen diesen Zielen ausgeblendet. In vielen Situationen ist jedoch Wachstum nur unter Inkaufnahme eines zunächst geringeren Gewinns möglich, und Innovation erfordert Investitionen, die erst einmal den Gewinn mindern. Viele Start-ups der New Economy konnten keinen Gewinn erzielen, weil sie von ihren Kapitalgebern zu einem sehr starken Wachstum gezwungen wurden. So waren ihre Mitarbeiter viel zu beschäftigt, Einstellungsgespräche zu führen und geeignete Büroräume zu finden, statt an der Entwicklung ihrer Produkte zu arbeiten.

+  
4 Grundlegend zu diesen Überlegungen: James G. March: A Primer on Decision Making. How Decisions Happen, Free Press, New York 1994

5 Vgl. Günther Ortmann: Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität, WDV, Opladen 1995



Häufig geht das Management davon aus, dass das Gewinnmotiv ganz selbstverständlich mit anderen Zielen der Organisation vereinbar ist.

Es fällt auf, dass in der Praxis der Unternehmen diese drei Besonderheiten durch ein simplifizierendes Verständnis von Gewinn überdeckt werden: Die Unternehmensführung suggeriert, dass aufgrund von Vorgaben des Kapitalmarkts ein definierter Gewinn zu erreichen ist, ob man wolle oder nicht. Es wird so getan, als ob die Streichung (oder Schaffung) von Arbeitsplätzen der einzige Weg sei, um wieder in die Gewinnzone zu kommen. Es wird signalisiert, dass Innovation, Wachstum und Gewinn gleichzeitig anzustreben ist.

Es ist wenig damit gewonnen, diese alltägliche Ausblendung der Komplexität des Gewinnmotivs zu diskriminieren. Vielmehr kommt es uns darauf an, zu bestimmen, welche Funktionen – aber auch Dysfunktionen – die Fokussierung auf das Gewinnmotiv in der internen Strukturierung der Unternehmen hat.

#### FUNKTIONEN UND DYSFUNKTIONEN DES GEWINNMOTIVS BEI DER INTERNEN STRUKTURIERUNG

Aufgabe des Managements im Inneren ist, das Handeln der Bereiche und Personen so zu koordinieren, dass Organisationsleistungen entstehen, die sonst nicht zustande kämen. In der funktions- und arbeitsteiligen Form, in der eine Organisation arbeitet, ist das keine leichte Aufgabe. Jeder Bereich, dem eine Teilaufgabe zugewiesen wurde, versucht, eine auf deren Erfüllung gerichtete Rationalität einzunehmen. Der Produktionsbereich sucht nach Verstetigung der Produktion durch grosse Fertigungslose oder Fliessfertigung und will häufige Maschinenumstellungen und Variantenvielfalt vermeiden, während die Vertriebsbereiche Kundenwünsche aller Art erfüllen wollen. Das im direkten Kundengeschäft tätige Profitcenter möchte seine Zulieferprodukte günstig einkaufen und setzt die zuarbeitenden Profitcenter unter Druck, ihre Produkte möglichst günstig anzubieten. – Durch die arbeitsteilige Untergliederung der Organisation entstehen unvermeidliche Zielkonflikte.<sup>6</sup>

Wie kann dennoch ein Unternehmen ausgerichtet werden? Neben den von oben vorgegebenen Programmen und Regeln gehören zur Herstellung des Zusammenspiels auch normative Orientierungen. Die Gewinnorientierung kann dafür sehr funktional sein. Es muss schliesslich jedem einleuchten, dass es für den allgemeinen Gewinn notwendig ist, sich miteinander abzustimmen, effizient zu sein, Verschwendung zu vermeiden, Kosten zu senken und so fort. Der Gewinn liefert damit einen Bezugspunkt, durch den die verschiedenen Rationalitäten einer Organisation aufeinander bezogen werden können.

In dieser Orientierung unterschiedlicher Gruppen, Abteilungen und Einheiten des Unternehmens hat das Topmanagement einen Vorsprung. Da es einen privilegierten Zugang zu Informationen über den Kapitalmarkt, die Konkurrenzsituation und die Kostenstruktur hat, kann es suggerieren, dass Gewinn in einer bestimmten Höhe und auf eine bestimmte Weise hergestellt werden muss. Das Topmanagement beherrscht damit aufgrund privilegierter Umweltkontakte eine wichtige Unsicherheitszone in der Organisation und verfügt so über die Machtmöglichkeiten, intern etwas durchzusetzen. Es kann Bereiche und Personen disziplinieren, indem es von allen verlangt, sich nach dem vom Markt geforderten Gewinnziel auszurichten. Die eigenen Ziele und Interessen werden also mit dem Argument durchgesetzt: «Das müssen wir so tun, weil wir sonst keine Gewinnsteigerung erreichen und uns am Markt nicht halten können.» Gegen so ein Argument können sich die Mitarbeiter schlecht verwehren, schliesslich müssen sie einsehen, dass das Unternehmen nur weiter bestehen und Beschäftigung bieten kann, wenn es im Gewinnbereich wirtschaftet. Disziplinierung bedeutet, dass mit negativen Konsequenzen gedroht werden kann – zum Beispiel mit Entlassungen und Verschlangung des Unternehmens –, wenn der angestrebte Gewinn nicht erreicht wird. Wo aber liegen die Grenzen und Gefahren der Ausrichtung der Organisation auf das Gewinnstreben?

Die Dominanz gegenüber anderen Zielen. Durch eine Überbetonung des Gewinnmotivs verschwinden andere Ziele aus dem Blickwinkel des Unternehmens. Dieser Effekt ist häufig gar nicht bewusst vom Management gewollt, sondern ergibt sich schon allein durch die Systeme, mit denen das Unternehmen seine Kosten kontrolliert. In jedem betriebswirtschaftlichen Kontrollsystem steckt die Gefahr, im falschen Moment oder an der falschen Stelle zu sparen oder gewinnsteigernde Erfolgsmöglichkeiten nicht zu ergreifen. Daher unterbleiben unternehmerische Initiativen unter Umständen, weil die Kosten vorgerechnet werden, aber der Ertrag nicht genau vorausgesagt werden kann.

Fehlende Motivationskraft gegenüber stark professionalisierten Berufsgruppen. Unternehmensgewinn als dominantes Ziel hinzustellen, kann fragwürdige Folgen haben, wenn das Unternehmen auf Mitarbeiter angewiesen ist, die sich von diesem Ziel nicht angesprochen fühlen. Gewinn bedeutet ihnen nicht so viel wie ihr Berufsethos oder ihre eigene Professionalität. So laufen beispielsweise Pharmafirmen und Zeitungsverlage Gefahr, medizinische und journalistische Fachkräfte zu verlieren oder zumindest nicht hinzuzugewinnen, wenn das Profitstreben zu sehr in den Vordergrund rückt.

In einem amerikanischen Biotechnologieunternehmen

<sup>6</sup> Grundlegend: Herbert A. Simon: Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. Free Press, New York [3]1976

Es kommt darauf an, zu bestimmen, welche Funktionen – aber auch Dysfunktionen – die Fokussierung auf das Gewinnmotiv in der internen Strukturierung der Unternehmen hat.

ist es uns passiert, dass die Versuche des Managements, die Mitarbeiter über das Gewinnmotiv zu strukturieren, weitgehend verpufften, weil die Gewinn- oder Verlustlage des Unternehmens die hoch qualifizierten Gentechniker nicht besonders interessierte. Für sie war wichtiger, was die wissenschaftliche Gemeinschaft über ihre Arbeit dachte, als dass die Wertschöpfungsprozesse möglichst effizient und gewinnbringend ausgerichtet sind.

Durchsetzbarkeit gegen Machtkonstellationen. Auch wenn man es nicht wahrhaben will: Zugunsten des Erhalts gewachsener Strukturen gestehen manche Manager, organisatorische Praktiken beizubehalten, die offenkundig hinderlich sind, Gewinn zu mehren oder Verluste zu vermeiden. Das Risiko erscheint ihnen zu gross, Machtkämpfe zu induzieren, die verloren werden könnten. Statt aber offen zu propagieren, von den Gewinnmöglichkeiten abzusehen, wird die Argumentation so umgebogen, dass das Handeln – oder Nicht-handeln – des Managements als gewinnorientiert ausgegeben werden kann.

Beispiel: Eine von uns beratene Versicherungsgesellschaft unterhielt ein grosses Heer nebenberuflicher Vertreter, geführt und beaufsichtigt von einer grossen Schar von Inspektoren, Instruktoren und Führungskräften. Uns kamen Zweifel, ob sich dieser Vertriebsweg angesichts der sehr hohen Overhead-Kosten zur Betreuung der Nebenberufler rechnet. Erstaunlicherweise gab es keine Gegenüberstellung der Kosten im Vergleich zum hauptberuflichen Vertrieb. «Nebenberufliche kosten weniger», war die von allen vertretene Überzeugung, «das brauchen wir nicht nachzurechnen.»

Diesen angeführten drei Grenzen der internen Strukturierung kann nicht mit der Forderung begegnet werden: «Die müssen doch auf das Gewinnziel ausrichtbar sein.» Vielmehr kommt es darauf an, die Funktionalitäten und Dysfunktionalitäten des Gewinnmotivs zu prüfen und in konkreten Situationen einen Verständigungsprozess darüber herzustellen, ob die Organisation das Gewinnmotiv stärker oder schwächer betonen sollte.

## GEWINN ALS CONSTRAINT – KONSEQUENZEN FÜR EIN MANAGEMENT VON VERÄNDERUNG

Welchen Nutzen haben diese Erkenntnisse für das Management von Veränderung? Zunächst sollte deutlich sein, dass es nicht klug ist, in Veränderungsprozessen das Gewinnziel absolut zu setzen. Es darf einer kritischen Hinterfragung nicht entzogen werden, denn damit wird einem Unternehmen nicht einmal in wirtschaftlicher Sicht geholfen. Manager

und Berater sollten also nicht die Frage stellen «Wie kann der Gewinn maximiert werden?», sondern vielmehr «Wie viel Gewinn braucht das Unternehmen unbedingt, um weiterzukommen?» Mit dieser Frage ist zum einen klargestellt, dass ein Unternehmen in der Regel Gewinn erwirtschaften muss, zum anderen wird deutlich, dass die ausschliessliche Konzentration auf das Gewinnziel konkurrierende Ziele ausblenden kann, die ebenfalls erfüllt sein wollen, wenn das Unternehmen seine Legitimität und sein Ansehen erhalten will.

Unternehmen sollten zur Reflektion über ihr Gewinnziel gebracht werden, um sich neue Handlungsmöglichkeiten und Wege zu eröffnen, über die man sich verständigen kann. Organisationale Beratung weiss um die Schwierigkeiten, die Unternehmen dazu zu bringen. Deren dominierende Denkwelt setzt noch immer Gewinn als oberstes Ziel – innerhalb eines geschlossenen Denkgebäudes. Diese Fokussierung auf den Gewinn versuchen wir dadurch aufzubrechen, dass wir angloamerikanische Begriffe an Stelle des deutschen «Ziels» verwenden. Das Englische kennt als Synonyme zu «goal» auch «aim», «ambition», «aspiration», «design», «end», «intention», «object», «objective», «purpose» und «target». Wird diese erweiterte Terminologie eingeführt, kann auch «constraint» (im Sinne von Notwendigkeit, Erfordernis, Zwang) als Begriff für Ziel im weiteren Sinn dienen. Bei dieser Technik steht nicht die sprachliche Handhabung im Vordergrund, sondern die Erweiterung der Perspektive durch eine Auffächerung der Begrifflichkeiten. Es geht darum, über die Begrifflichkeit Raum zu schaffen, um das Gewinnmotiv in seiner ganzen Komplexität erörtern zu können.

Die Rede von «Gewinn als Constraint» macht die Begrenzungen in zwei Richtungen deutlich: Einerseits wird Gewinn nicht als das einzige Ziel angesehen, dieser Hinweis schafft Raum für andere soziale, wirtschaftliche oder machtpolitische Constraints und Ziele. So ist beispielsweise die Konkurrenz des Gewinnmotivs mit den Wachstumszielen der Unternehmensholding zu kontrastieren und zu einer Abwägung und Relativierung des Gewinnmotivs zu kommen. Andererseits wird durch seine Darstellung als Constraint die Bedeutung des Gewinns nicht geleugnet. Es kann auch darum gehen, den Beteiligten deutlich zu machen, dass Gewinn als Constraint unabweisbar ist.

Der Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft eines Maschinenbaukonzerns legte uns im Rahmen einer strategischen Planung dar, dass es ihm nicht möglich sei, die von ihm erwartete Umsatzrendite in Aussicht zu stellen. Der Berater intervenierte mit der Aufforderung, das Renditeziel nicht in Frage zu stellen, sondern der Konzernleitung Ausbrüche aus der vorliegenden, wenig aussichtsreichen Situation vorzu-

Für organisationale Berater wie Manager bedeutet das Wissen um die Vielschichtigkeit der Gewinnorientierung nicht, das Gewinnziel aufzubrechen, sondern es ernst zu nehmen.

schlagen, für die allerdings ein Risiko einzugehen sei, das seine Gesellschaft ohne Rückendeckung des Konzerns nicht tragen könne. Tatenlosigkeit und Resignation seien keine Lösung. Die Suche nach alternativen Handlungsmöglichkeiten kam so wieder in Gang.

Für organisationale Berater wie Manager bedeutet das Wissen um die Vielschichtigkeit der Gewinnorientierung nicht, das Gewinnziel aufzubrechen, sondern es ernst zu nehmen. Die organisationale Perspektive kann dafür genutzt werden, den Unternehmen zu einer reichhaltigeren Betrachtung zu verhelfen, wo neben der Gewinnorientierung auch andere Ziele erkannt und vielleicht für gleichwertig befunden werden. Der Schwerpunkt der Intervention liegt also in der Erweiterung der Denkmöglichkeiten.

Bei der Sortierung, Einordnung und Formulierung der Gedanken hat uns Ursula Thomas unterstützt.

#### Lektüre zum Thema

Dirk Baecker  
**Organisation als System**  
 Suhrkamp, Frankfurt a.M., 1999

Michel Crozier, Erhard Friedberg  
**L'acteur et le système.**  
**Les contraintes de l'action collective**  
 Seuil, Paris 1977

Stefan Kühl  
**Das Regenmacher-Phänomen.**  
**Aberglauben und Widersprüche**  
**im Konzept der lernenden**  
**Organisation**  
 Campus, Frankfurt a.M., 2000

John W. Meyer, Brian Rowan  
**Institutionalized Organizations.**  
**Formal Structure as Myth and**  
**Ceremony**  
 In: American Journal of Sociology, Jg. 83, S. 340-363

Marshall W. Meyer, Lynne Zucker

**Permanently Failing Organizations**  
 Sage, London 1989

Wolfgang Schnelle  
**Verständigung moderieren –**  
**Ein Weg soziologisch**  
**angeleiteter Organisations-**  
**beratung**  
 Metaplan, Quickborn 2001