

# Sich erfolgreich bewegen in Organisationen

Und wieder ist ein Jahr vollbracht, und wieder ist nur ... ???

**Kennen Sie das? Sie kommen mit Ihren Anliegen einfach nicht weiter. Das kann daran liegen, dass Widersacher unsichtbare Strippen gezogen haben. Manchmal haben Sie aber auch den Eindruck, dass das Management gar nicht weiß, was an der Basis läuft. Sie spüren, dass das irgendwie an Ihrer Organisation liegt. Und damit liegen Sie richtig. Nur – was ist es genau?**

Ein Problem, an dem viele Unternehmen leiden, ist die Kooperation der Führungsebenen. Damit meine ich weniger das Phänomen der „Lähmschicht“, ich meine viel mehr den Umstand, dass hoch motivierte Mitarbeiter und Führungskräfte an der Basis daran verzweifeln, was ihnen „von oben“ angetragen wird. Manchmal hat man den Eindruck, dass unsere Unternehmen *nicht wegen*, sondern *trotz* ihrer Manager noch bestehen.



Das Problem erscheint zunächst als Kommunikationsfraktion. Wichtige Informationen werden nicht weitergegeben. Dies

ist aber bei genauem Hinsehen weniger ein Problem der Kommunikation zwischen Individuen, sondern ein organisatorisches, denn Führungskräfte haben innerhalb der Hierarchie

Filterfunktion auszuüben: Sie sollen nicht alle Informationen an ihre Chefs weiterleiten, sie sollen sie mit manchen Dingen nicht auch noch behelligen. Ein Schluss ist sicher richtig, nämlich dass es hier an Kriterien mangelt, die den Führungskräften in den unterschiedlichen Hierarchieebenen Entscheidungshilfen geben.

Das Problem hat aber noch eine grundsätzlichere Seite: das Organisationsverständnis. Offensichtlich spukt in den Köpfen vieler Führungskräfte noch das tayloristische Modell herum, demzufolge ein Unternehmen pyramidenartig (hierarchisch) organisiert ist und dass mit jeder Stufe nach oben mehr Wissen und Verständnis vorhanden ist als auf der darunter liegenden. Dass diese Vorstellung den Umgang miteinander bestimmt, liegt auf der Hand.

Nahezu dramatisch ist dabei das Selbstverständnis dieser Führungskräfte: Die an der Spitze

befindlichen reklamieren diesem Organisationsverständnis zufolge für sich, die gesammelte Intelligenz der gesamten Organisation zu verkörpern. Fritz Simon hat diese Vorstellungen in seinem Vortrag „Was ist Systemisches Management?“<sup>1)</sup> als eine kritisiert, die bestenfalls der Steuerung von Systemen erster Ordnung angemessen ist, nicht aber der Regelung komplexer Systeme.

Ich sagte bereits: Mit dieser Vorstellung von Organisation ist auch der Umgang der Führungskräfte mit ihren MA aufs Engste verbunden. In der täglichen Praxis führt diese zur Klage der Mitarbeiter, dass sie sich von ihren Führungskräften nicht ernst genommen fühlen. In der Folge werden wichtige Vorstöße schon gar nicht mehr unternommen. (Das ist übrigens der Grund, warum KVP, Vorschlagswesen etc., obwohl anfänglich euphorisch begrüßt, einen frühen Tod sterben.) Es ist das vorherrschende Organisationsverständnis in den Köpfen der Organisationsmitglieder, das zu diesem fatalen Verhalten rät.

Das ist indes nicht das ganze Geheimnis. Je nachdem, wie ich mir meine Unternehmens-

(weiter auf Seite 2)

organisation vorstelle, werde ich vorgehen. Wenn ich mit einem Anliegen nicht weiterkomme und denke, meine Firma sei wie eine Familie organisiert, wende ich mich an das Familienoberhaupt, damit es mein Anliegen befördert. Stelle ich mir die Organisation wie den Staat vor, so werde ich Koalitionen bilden, Pressure-Groups aktivieren, um so Macht zu gewinnen. Dies geschieht zumeist mehr oder weniger unbewusst. Insbesondere verweist der Ärger über das „Steckenbleiben“ eigener Vorhaben darauf, dass man nicht weiß, wie man Einflussmöglichkeiten / Macht gewinnt.

**Hier setzt mein Seminar an.** Ich beginne mit einem Fall, in dem es ein Profit-Center-Leiter versteht, ein Projekt der Geschäftsleitung zu torpedieren. In der Fallanalyse kommt man sehr schnell darauf, dass es sich hier nicht allein um ein Kommunikationsproblem handelt, sondern dass es um die Frage geht: Wie bewege ich mich erfolgreich in meiner Organisation und wie sieht der erfolgreiche (= legitime) Einsatz von Macht aus?



Im nächsten Schritt werden anhand der neun *Images of Organization* von Gareth Morgan Organisationsmodelle erarbeitet. Dem Modell der Organisation als politischem Gebilde kommt dabei

eine besondere Stellung zu. Unter dem Titel „Der Intendant und der Intrigant“ wird hier wieder ein Fall analysiert, nun aber, um aus den neu gewonnenen Organisationsmodellen

neue Handlungsoptionen abzuleiten und anzuwenden.

In dem bereits durchgeführten Seminar genossen Konflikte besonderes Interesse, die in Matrixorganisationen aufkommen, z. B. der Streit um knappe Ressourcen zwischen Projektleiter, Linienvorgesetzten und Mitarbeiter oder zwischen Regional-Chefs und dem Leiter „Zentraler Einkauf“. Dabei geht es hier nicht (wie in meinem Seminar „Miteinander reden im Konfliktfall“) um Konfliktaustragungstechniken, sondern um die Einsicht, was Organisationskonflikte<sup>2)</sup> (oder von der Organisation hervorgerufene und damit notwendige(!) Konflikte) sind. Es braucht sie, denn ohne diese Konflikte hätte die Organisation nicht die Wirksamkeit, die sie haben soll.

Den Schlusspunkt bildet der rechte Umgang mit Macht. Diese wird nicht allein als hierarchische Macht behandelt. Aspekte der langfristigen Wirksamkeit, insbesondere die Auswirkung auf Mitarbeitermotivation und die Führung von Kopfarbeitern, lassen es geraten erscheinen, Kriterien legitimer Machtanwendung zu erarbeiten.

*Wir sind überzeugt, Ihnen mit unserem Seminar einen Baustein zu Ihrem persönlichen Erfolg im neuen Jahr anzubieten.*

- 1) Fritz B. Simon: Was ist systemisches Management? Carl Auer-Verlag
- 2) Gerhard Schwarz: Konfliktmanagement. Gabler 1999.



**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45  
91154 Roth

Tel. 0 91 71/8 82 15  
Fax. 0 91 71/8 83 17

E-Mail:  
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten diesen Info-Blitz dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen.*

*Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter  
**MSRohrbach@t-online.de** !*

Ihr  
**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

*Gerdt und  
Susanne  
Rohrbach*



*Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf weiterleiten klicken.*

[www.management-service-rohrbach.de](http://www.management-service-rohrbach.de)