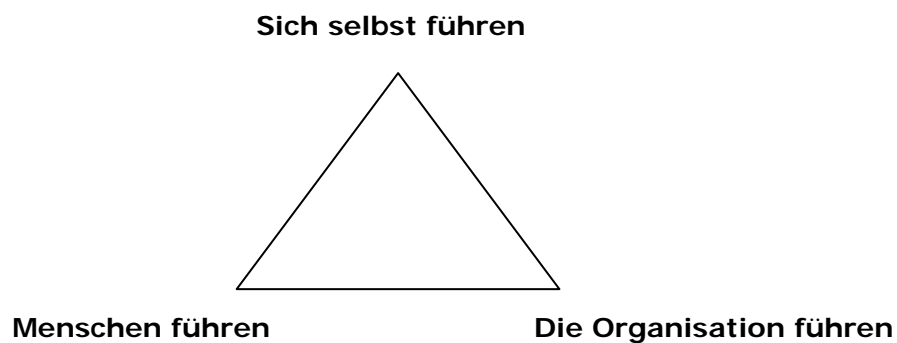


DAS TRAIN CONSULTING ORGANISATIONS-MODELL ALS INSTRUMENT DES FÜHRENS

In unserem Führungsmodell "Leadership-Map"® (siehe Train Mail 2/2005) haben wir drei Kernaufgaben der Führungspraxis definiert:



Diese Aufgabenbeschreibung ist nichts Neues, das wissen wir. Darauf kommt es auch nicht an. Es kommt vielmehr darauf an, welche Konzepte und Theorien hinter diesen drei Aufgaben stecken, wie diese Aufgaben verstanden und auch theoretisch konzipiert werden.

Wir gehen davon aus, dass Führung Theorien und Modelle braucht, und nicht einen Sack von Tools – obwohl wir das Bedürfnis nach "Werkzeugen" gut nachvollziehen können. Tools sind immer dann gut zu gebrauchen, wenn das "Arbeitsobjekt" stabil ist, sich ruhig verhält. Dann kann man gut mit Bohrern und Schraubenziehern daran herumwerken. Aber in dem Moment, in dem alles sich permanent bewegt und verändert, werden die guten Instrumente zum Problem.

Daher braucht es eher allgemeine Theorien und Modelle, die für die Praxis Orientierung geben und Entscheidungen erleichtern.

Bei der Aufgabe der Selbst-Führung geht es um die Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstbeobachtung und Selbstreflexion.

Bei der Aufgabe des Führens von Menschen geht es vor allem um die Gestaltung von Kommunikation rund um die Themen der zu leistenden Arbeit.

Zu beiden brauchen Führungskräfte Modelle und Theorien, sicher auch einige hilfreiche Instrumente. Solche haben wir entwickelt, solche finden sich auch in der Literatur.

Bei der Aufgabe der Organisations-Führung wird die Sache aber komplexer. Um eine Organisation oder jenen Teil davon, für den man als Führungskraft verantwortlich ist, zu leiten, kommt man mit Tools nicht mehr aus. Hier ist es hilfreich, auf ein aus der Theorie abgeleitetes und gestütztes Modell zurück zu greifen, das Orientierung gibt.

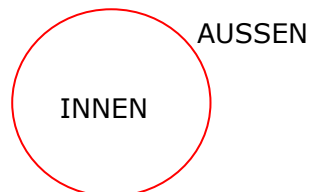
Unser Organisationsmodell stützt sich auf systemtheoretische Konzepte von Organisation, wie sie vor allem durch Niklas Luhmann entwickelt wurden, aber auch auf andere systemische Modelle, etwa das von Varga von Kibéd vorgestellte Werte-Dreieck von Kulturen: Ordnung – Wissen – Vertrauen.

Wir haben die sieben für uns wichtigsten Faktoren zusammengestellt und zu einem Modell verbunden, das aus unserer Sicht die wesentlichen Aspekte und Faktoren erfolgreicher und starker Organisationen beschreibt.

Die einzelnen Faktoren:

Identität

Jedes lebende System weist Grenzen aus, die es von seiner Umwelt und von anderen Systemen unterscheidbar macht. Es geht um die Unterscheidung von innen und außen: was gehört zu mir/ zu uns, und was nicht.



Bei Menschen beginnt diese Grenzziehung mit dem Begriff des "Ich" – was gehört zu mir, was nicht, was macht mich aus, was unterscheidet mich?

Bei Organisationen geht es ebenfalls um diese Fragen: was gehört alles zur Organisation, was hält sie zusammen, was macht ihre Besonderheit aus?

Unter diesem Thema werden in Organisationen Fragen von Kultur, Loyalität, Werten, Eigen-Art, CI, Zusammenhalt bearbeitet.

Bei der Zugehörigkeit kann es etwa um die Frage gehen, ob die Kunden zur Organisationen gezählt werden, ob Mitarbeiter dazu gehören. Es geht aber auch um abstrakte Themen, etwa, wie man mit der eigenen Geschichte umgeht, ob die Gründer und ihre Ideen noch zum Unternehmen gehören.

Führung hat die Aufgabe, kontinuierlich an der Frage des gemeinsamen Verständnisses von Identität zu arbeiten und damit für inneren Zusammenhalt und Energie in der Organisation zu sorgen.

Sinn

Im Unterschied zu anderen sozialen Systemen, etwa einer Familie, haben Organisationen immer eine Aufgabe, derentwegen sie überhaupt geschaffen worden sind. Organisationen entstehen nicht ohne den Willensakt von Menschen, die mit der Organisationen etwas bewirken wollen.

Organisationen haben daher immer schon einen Sinn, eine Aufgabe. Diese Aufgabe kann sich darauf beziehen, was die Organisation für ihre Eigentümer leisten soll, aber auch – wie das häufig in NGO's der Fall ist – darauf, was die Organisation in der Welt, der Gesellschaft leisten soll.

Der Sinn von Organisationen wird von den unterschiedlichen Stakeholdern und Akteuren sehr unterschiedlich definiert.

Führung von Organisationen bedeutet, über den Sinn, die gemeinsame Aufgabe als Organisation permanent nachzudenken. So entsteht Orientierung und Sicherheit. In Organisationen wird die Sinnfrage in Form von Mission Statements, Leistungen und Produkten beschrieben. Die Antworten auf diese Sinnfrage ist oft der Ausgangspunkt von Strategieprozessen.

Entwicklung

Als lebende Systeme verändern sich Organisationen permanent – manchmal schneller, manchmal langsamer, manchmal umfassender, manchmal nur oberflächlicher.

Jedes lebende System hat daher Geschichte, eine Gegenwart und Ideen für die Zukunft.

Die Bearbeitung von Entwicklungsthemen ist immer an Fragen des Lernens und der Reflexion gebunden. Diese Fragen werden zumeist im Rahmen von Strategie-Prozessen und Change Management bearbeitet.

Ressourcen

Lebende Systeme brauchen den permanenten Austausch – einen "Stoffwechsel", bei dem etwas von außen hereingenommen, verarbeitet, genutzt und in Energie verwandelt und wieder abgegeben wird.

Organisationen brauchen ganz spezifische "Nahrung" für ihr Überleben: Wissen, Kunden, Mitarbeiter, aber auch einfach Geld, Infrastruktur oder Kontakte. Was jeweils als Ressource der Organisation gesehen wird, hängt von den Mitgliedern ab: manchmal ist es ein gutes Betriebsklima, das Energie gibt, manchmal sind es die Produkte, die Identifikation oder die gute Marktposition.

Normalerweise wird unter dem Thema Ressourcen in erster Linie über die Finanzen – den Cashflow, den Gewinn, den Umsatz, den Aktienpreis – nachgedacht. Diese sind aber nur ein Teil der Ressourcen, der überbewertet und damit oft zum Problem wird.

Ordnung

Organisationen sind von ihrer ersten Minute an komplex: unterschiedliche Beobachter, Akteure, Ziele und Interessen prallen auf einander und müssen geregelt werden, damit die Organisation sich als Ganzes in eine Richtung bewegen und entwickeln kann.

Um ihre Komplexität zu reduzieren muss Ordnung aufgebaut werden. Zumeist drückt sich Ordnung in Organisationen in Organigrammen und Regelwerken aus. Diese definieren, welche Positionen und Spielregeln das Leben der Organisation prägen (sollen). Aber in einer lebenden Organisation entwickeln sich parallel verschiedene Ordnungen, die u.U. miteinander in Konflikt geraten können. Neben Macht und Entscheidungskompetenzen, wie sie durch Organigramme festgelegt sind, können Prinzipien wie Alter, Dauer der Zugehörigkeit, Ausbildung, Leistung oder anderes zu Ordnungsfaktoren werden. Es ist dann immer die Frage, welche Ordnung nun gilt. Wer setzt sich durch: der junge neue Chef, der den Betrieb nicht kennt, aber Akademiker und eben der Chef ist, oder die alten, erfahrenen Mitarbeiter, die wissen, wie hier der Hase läuft.

Organisationen müssen sich über ihre innere Ordnung verständigen, wenn nicht das freie Spiel der Kräfte die Organisation unsteuerbar machen soll.

Balance

Jedes lebende System strebt nach dem Zustand eines stabilen Gleichgewichts. Sofern man dieses Bild übertragen kann, suchen auch Organisationen nach ihrer "Mitte".

Balance beschreibt das Fließgleichgewicht von vielen unterschiedlichen Themen: von Geben und Nehmen, von Leistung und Anerkennung, von unterschiedlichen Partikularinteressen gegenüber dem Ganzen, dem Übergewicht einzelner Strömungen.

Organisationen etwa, die sich zu sehr an den Interessen ihrer Mitarbeiter orientieren, gefährden ihr Gleichgewicht ebenso, wie jene, die nur auf die Interessen der Eigentümer bedacht sind. Organisationen, die ihren Erfolg nur an den Quartalszahlen messen, geraten aus der Balance.

Balance betrifft sowohl die inneren Prozesse als auch das Verhältnis nach außen – zu Kunden, Mitbewerbern, der Gesellschaft, der Natur.

Balance zu handeln bedeutet daher, immer wieder Konflikte zu bearbeiten, Interessensausgleich zu ermöglichen.

Kommunikation

Organisationen sind spezifische soziale Systeme. Sie "bestehen" in ihrem Inneren aus Kommunikation. Dieser sperrige und abstrakte Gedanke wird etwas konkreter, wenn man daran denkt, dass Organisationen auch existieren, wenn die Menschen, die in ihnen tätig sind, wechseln. So besteht etwa die Kirche seit 2000 Jahren als Organisation, auch wenn Päpste und Kardinäle immer wieder kommen und gehen.

Das was von der Organisation bleibt, ist die Kommunikation, die sie steuert, und die natürlich von Menschen bereitgestellt wird.

Kommunikation ist damit aber ein besonderer Faktor in Organisationen: Kommunikation ist die Drehscheibe der Organisation, gleichsam ihr Lebenselement, das sie braucht.

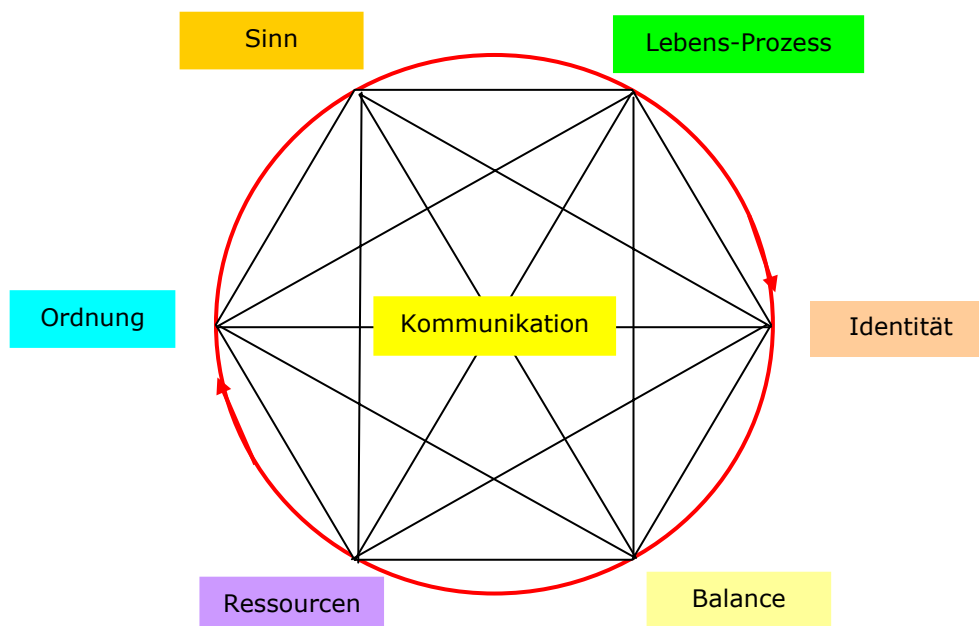
Kommunikation kommt die Aufgabe zu, die angeführten Themen zu vernetzen, sie kontinuierlich zu bearbeiten. Kommunikation in Organisationen muss sich – so unsere Behauptung – mit den beschriebenen Faktoren befassen und wird damit zum siebenten Lebensfaktor. Die Gestaltung und Organisation von Kommunikation ist zentrale Aufgabe der Führung.

Jeder dieser Faktoren ist mit den anderen verbunden. Ohne Sinn keine Identität, ohne Ordnung keine Balance, ohne Identität keine Entwicklung usw. Erst das Zusammenwirken dieser Faktoren durch kontinuierliche Kommunikation sichert Leben und Erfolg.

Im Überblick sieht unser Organisationsmodell so aus:

TRAIN CONSULTING Organisations-Modell

7 Faktoren für Energie und Erfolg von Organisationen



Führung von Organisationen hat die Aufgabe, diese sieben Themenfelder permanent zu beobachten, zu bearbeiten und dafür zu sorgen, dass kein Faktor vernachlässigt wird. Das gilt sowohl für die Führung ganzer Organisationen als auch für die Führung eines Teilbereichs, einer Abteilung. Die Themen bleiben immer dieselben.

Wir erleben in unserer Praxis als Berater, dass die meisten Organisationen nur auf einige wenige Aspekte und Themen achten: vor allem auf die Entwicklung der Ökonomie. Organisationen sind aber komplexer, haben wesentlich mehr Lebensfaktoren, als Geld.

Die ökonomische Entwicklung ist zwar wesentlich, aber sie ist höchstens ein Indikator dafür, ob die Organisation erfolgreich ist.

Viele Probleme von Organisationen entstehen dadurch, dass Erfolg ausschließlich an den ökonomischen Daten gemessen wird. Das greift auf längere Sicht aber zu kurz und ist der Anfang vom Ende. Erfolg misst sich daran, ob die Organisation auf Dauer lebendig ist, sich entwickelt und ihre Aufgabe erfüllt.

Diese von uns definierten Lebensfaktoren sind zugleich auch Erfolgsfaktoren, die kontinuierlich beobachtet und bearbeitet werden sollten.