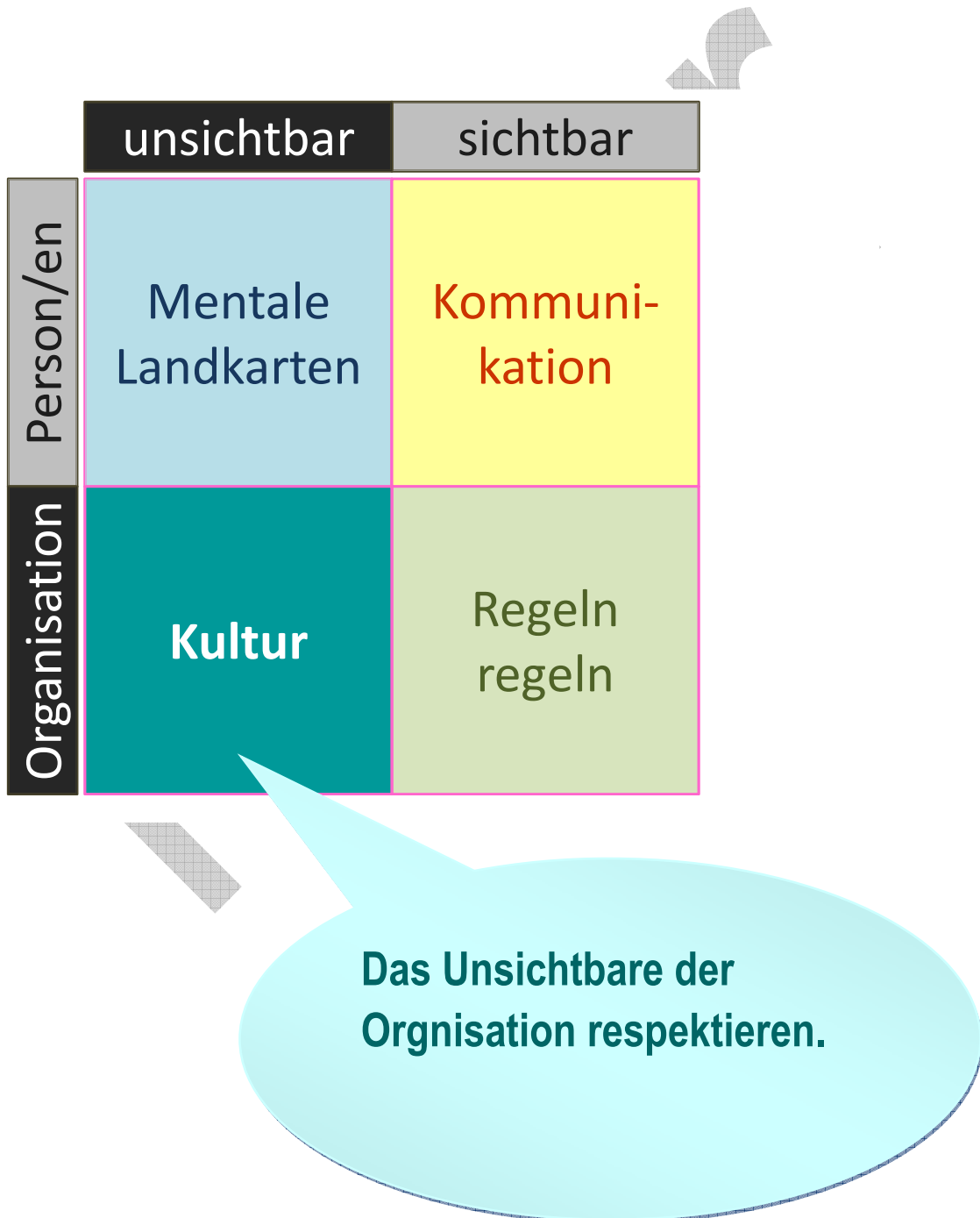


Organisationsberatung

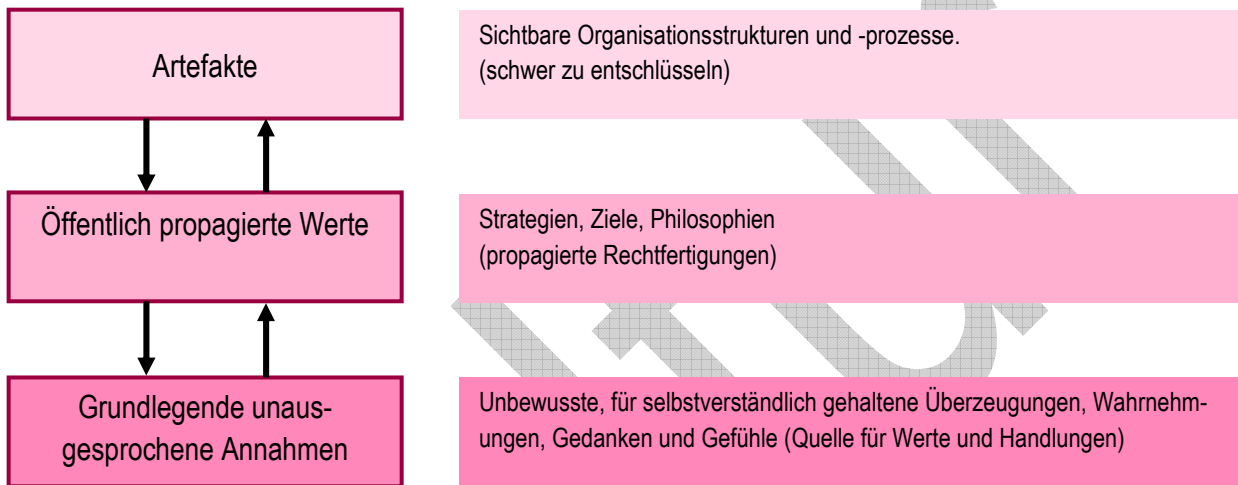
- Person & Organisation verbinden
- Das Sichtbare und das Unsichtbare nutzen



Kultur

Organisationen bzw. jedes soziale System bildet Kulturen aus. Je nach eigener Kultursensibilität nimmt man die Kulturen mehr oder weniger als wirksame Kräfte in der Organisation wahr. Die Organisationskultur ist für die einen ein beliebtes, für die anderen ein heikles Thema. Beliebt ist es meistens dann, wenn die Lust am Diskurs über die grundlegenden Grammatiken der Organisation gegeben ist. Heikel ist es für jene, die bereits die Erfahrungen gemacht haben, dass dann, wenn in vermeintlicher Offenheit grundlegende Themen, Tabus oder blinde Flecken angesprochen wurden, diese Offenheit von Vielen aber nicht goutiert wurde. Der Doyen in Sachen Organisationskultur, Edgar Schein¹, der wohl am häufigsten zitierte Experte zu diesem Thema, hat ein schlüssiges Modell angeboten, womit er zu vereinfachende Modelle zur Organisationskultur vermeiden wollte:

	unsichtbar	sichtbar
Person/en	Mentale Landkarten	Kommunikation
Organisation	Kultur	Regeln regeln



Edgar Schein selbst warnt davor, dass man aus Verhalten eindeutige Kulturen ableiten kann. Möglicherweise führte diese Warnung auch dazu, dass Kulturuntersuchungen langwierig und aufwändig sind. Viele Kulturuntersuchungen beschränken sich auf das was die Menschen denken und fühlen, sowie auf ihre Wertebasis. Möglicherweise ist diese Komplexität auch der Grund, warum man sich hütet, die Kultur als Interventionsbasis heranzuziehen. Auch das Managementmodell „Strategie – Struktur – Kultur“ lebt größtenteils davon, dass in ihm vorwiegend über Strategien und Strukturen gesprochen wird. Auf Kultur wird meist nur in aller Kürze hingewiesen, sodass man den Eindruck gewinnt, alles was nicht zur Struktur und zur Strategie zugeordnet werden kann ist dann Kultur.

Edgar Schein hat mit seinem Modell implizit (vielleicht hat er es irgendwo auch explizit erwähnt) eine grundlegende soziologische Herangehensweise gewählt, den Strukturalismus. Dieser wurde von Émile Durkheim entwickelt und viele große Soziologen nach ihm, haben darauf aufgebaut. Das Erbe Durkheims besteht darin, „dass die Ordnung der Welt, der Dinge und des Denkens eine überindividuelle Struktur aufweist“². Wenn wir sprechen (parole), dann nutzen wir die Struktur der Sprache (langue), analog dazu sind unsere Handlungen und Denkkakte Ausdruck einer allgemeineren Tiefenstruktur. Daraus kann methodisch abgeleitet werden, dass für eine Untersuchung nicht der einzelne Fall interessant ist sondern die Muster, die Konstellationen die sich aus den Relationen zwischen der Fülle einzelner Denkkakte oder Handlungen ergibt. Einen ausgewogenen Zugang zum Strukturalismus praktizierte Pierre Bourdieu. Er bemühte sich auf Grundlage des Strukturalismus um Empirie (Statistiken) und Funktionalismus (Handlungen, wie immer sie von außen absurd erscheinen mögen, haben für die AkteurlInnen immer eine bedeutende Funktion). Gleichzeitig nutzte er den symbolischen Interaktionismus (dieser beschäftigt sich mit der Interaktion zwischen den Personen, die in ihrer Kommunikation Symbole und Sprachbilder verwenden um eine allgemeine Verständigung zu ermöglichen) und die philosophische Richtung der Phänomenologie (die sich auf den „Schein“ von etwas konzentriert und die Bedeutung, die einem Phänomen zugeschrieben wird, im Unterschied zu einer objektivistischen Annahme).

n diesem Dilemma sind wahrscheinlich auch alle, die sich mit Organisationskultur beschäftigen. Die Beschäftigung mit einzelnen Phänomenen ist langwierig und bedarf einer Strukturannahme. Die Beschäftigung mit Strukturannahmen bedarf des Realitätsbezugs durch empirisch ermittelte Phänomene.

¹ Schein E. (2003, deutsche Ausgabe): Organisationskultur, EHP-Organisation, Bergisch Gladbach

² Vester Heinz-Günter in „Kompendium der Soziologie II: Neuere soziologische Theorien“, (2010), VS Verlag, Wiesbaden



Mich selbst hat das Thema auch beschäftigt und habe ein Modell entwickelt, welches weniger davon geprägt ist, was Menschen denken, sondern was Menschen tun. Als Grundlage verwende ich dazu das „Eisberg-Modell“. Dieses Modell kann allerdings leicht missverstanden werden, nämlich dann, wenn man annimmt, dass alles das was unter der Wasserlinie sich befindet an die Oberfläche geholt werden muss. Muss es nicht. Denn würde man dies tun, würde man entdecken, dass diese Unterwassertour niemals endet.

Die Reflexion über die eigene Organisationskultur erfordert Respekt gegenüber dem „Intimitätsbedürfnis“ der beteiligten Personen oder Subsystemen.

Führung kann sich aber darauf konzentrieren, was sich an der „Wasserlinie“ abspielt. Und ich meine das reicht aus. Denn dort an der

Wasserlinie können Schlüsselfaktoren wahrgenommen und gemeinsam gesetzt werden, die fördernde Bedingungen für die gemeinsame Arbeit darstellen. So gesehen sind wichtige Kulturaspekte implizit auch in den Dokumenten „Mentale Landkarten“, „Kommunikation“ und „Regeln regeln“ angesprochen. Hier werde ich aber explizit jene Aspekte ansprechen, die aus meiner Sicht häufig bewusst oder unbewusst in Organisationen als wichtige Kulturaspekte angesprochen werden.

Kultur an der Wasserlinie



Egal, ob es sich um Organisationen im Marktcontext, Versorgungskontext oder im Wirkungskontext handelt, als Organisation verfolgen sie mindestens einen Zweck, den sie dann mit mehr oder weniger klaren Zielen zu erreichen versuchen. Hat sich die Organisation eine strategische Positionierung verschrieben, dann versucht sie alle AkteurInnen dazu zu gewinnen, dazu beizutragen, dass die Positionierungsrichtung auch eingehalten werden kann. Möglichkeiten der „Abweichung“ sind ja genug vorhanden. Ja man könnte auch sagen, die „Abweichung“ ist das Normale, das Streben ist das besondere. Daher werden mitunter auch strategische Wege formuliert, die es allen Beteiligten erleichtern soll, die Richtung zu halten. Strategische Wege sind das WIE, wie man die Positionierung erreichen will. Strategische Wege könnten sein, der Innovationsweg, der Nischenweg, der Diversifikationsweg udgl. Sind diese Wege schon mal klar, kann auch die Kommunikation danach adaptiert werden. Mitunter werden neue Prozesse (zur Innovation), neue Standorte und neue Strukturen etabliert, die die Wege unterstützen.

All dies sind sichtbare Phänomene: Positionierungen, strategische Wege, Prozesse und Strukturen sind in Konzeptpapieren oder in Protokollen nachlesbar. Jedoch die Sichtbarkeit alleine macht noch nicht die ganze Miete.

Die Mitarbeitenden haben ständig ihren sozialen Rucksack mit, mittels dem sie sich an die eigene Sozialisation (in Organisationen, in Verbänden, in der Familie, im Freundeskreis, ...) erinnern. Dieser Rucksack beinhaltet ihre soziale Kompetenz mit dem sie auch in neuen Kontexten handeln. Ob man taktisch kommunizieren muss, ob man offen oder weniger offen kommunizieren soll, ob die jeweils Anderen potenzielle Freunde oder Feinde sind und all diese Bewertungen werden durch viele Erfahrungen in geistige Landkarten gebündelt und im jeweils aktuellen Kontext mehr oder weniger adaptiert angewendet. Dieser gigantische Variationsreichtum an möglichen Bewertungen und Verhalten, wenn mehr als 12 Personen zu kommunizieren beginnen, braucht auch Experimentierfelder in denen sich die Beteiligten ihre eigene „soziale Heimat“ schaffen, die in keinen Dokumenten niedergeschrieben sind. Nicht zu Unrecht haben Terence A. Deal und Allen A. Kennedy in ihrem Buch „Corporate Cultures“ darauf hingewiesen, dass es in Organisationen/Unternehmen zwei Jobs gibt. (Siehe dazu auch die Reflexionen im Quadranten „Mentale Landkarten“ und „Regeln regeln“). Den „first job“ und den „second job“. Der first job ist jener, der sich durch offizielle Beschreibungen, etwa in Arbeitsverträgen oder in Funktionsbeschreibungen und dergleichen wieder findet. Der „second job“ ist jener, den die Mitarbeitenden durchführen um in „Tür&Angel“-Gesprächen Geschichten auszutauschen, Gerüchte streuen, latente Machtkämpfe führen, unkompliziert lernen, einfach ihren Bedarf an Kontakt pflegen und vieles mehr. Organisationen funktionieren nicht trotz dieses second jobs, sondern deshalb weil es sie gibt. Vorgesetzte haben wenig Einfluss auf diesen Teil des Jobs – und das ist gut so. Jedoch wenn die Organisation ausschließlich über den second job gesteuert ist, dann bekommt die Organisation ein Problem. Vielmehr hat sie schon eines, denn der second job wird dann überstrapaziert, wenn Führung zwar formal vorgesehen ist, die Führungskraft aber auf Führung verzichtet, oder wenn die Führungskraft aus der Sicht der Mitarbeitenden sinnlose Aktionen setzt, dies aber nicht zurückgemeldet werden kann, oder wenn unfaire Karrieremöglichkeiten ausgeglichen werden müssen u.a.m.

Der second job ist weitgehend im unsichtbaren Bereich angesiedelt und er prägt die Kultur wahrscheinlich mehr als der first job.

Im symbolisierten Eisberg in der Grafik weiter oben sind der sichtbare und der unsichtbare Bereich dargestellt. Ich meine nun, dass es schwierig ist in die Tiefen des Unsichtbaren vorzudringen, um Routinen zu ändern, wenn ein Wandel ansteht. Wenn viel Zeit zur Verfügung steht, kann ein „Tauchvorgang“ mittels Interviews, mittels Theaterarbeit, mittels Storytelling, mittels Befragungen und so weiter schon eine Beobachtungsintervention gesetzt werden. Meist bleibt aber nicht viel Zeit. Daher schlage ich vor, sich an die **Wasserlinie** zu begeben und vier Aspekte genauer zu beobachten, die dann auch mittels Interventionen bearbeitet werden können. Diese vier Aspekte, die als die primären Kulturmerkmale für Organisationen annehme sind:

- Wie hoch ist die **Reflexivität** des Personals und der Organisation entwickelt?
- Wie wichtig ist dem Personal und der Organisation die rasche **Initiative**, bei Problemebeobachtungen?
- Wie wichtig ist dem Personal und der Organisation die **Kooperation** entlang der Arbeitsschritte (und nicht entlang der Hierarchien)?
- Wie gut können sich das Personal und die Organisation mit dem was sie jeweils miteinander eintauschen, identifizieren?

Ich nenne es daher das RIKI-Modell:

Reflexivität

Die Reflexivität hängt von den „mentalenen Landkarten“ ab mit denen die Personen und die Organisation hantiert.

Die Reflexivität der Organisation kann dadurch gestärkt werden, wenn es „von oben“ explizit gewünscht ist, dass die Mitarbeitenden mitdenken. Ist dies nicht erwünscht, weil man davon ausgeht, dass nur oben gedacht werden kann, dann können die Beobachtungen die „unten“ gemacht werden nicht verarbeitet werden. Und „unten“ findet das Geschäft statt, dort wird die Leistung erstellt, also eigentlich wäre das der bevorzugte Ort der Reflexion. Schließlich kommt es darauf an, ob es einen zeitlichen Rahmen für die Reflexion gibt. Beispielsweise bei Dienstübergaben, bei Dienst- oder Teambesprechungen, bei Kollegialer Beratung, bei Supervision, bei Qualitätszirkeln und was wichtig ist, auch bei Tür&Angel-Gesprächen u.a.m. Darüber hinaus ist es nicht unerheblich ob die (formalen) Reflexionsprozesse auch dokumentiert sind, damit man später dort anschließen kann und nicht immer wieder von vorne neue Erkenntnisse gewonnen werden müssen, obwohl diese Erkenntnisse vielleicht schon von einer anderen Gruppe gewonnen wurden.

Initiative von Einzelnen und Teams

Die Initiative jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes einzelnen Mitarbeiters entscheidet, ob und wie schnell auf Beobachtungen über Qualitätsabweichungen reagiert wird, ob und wie schnell KlientInnen- oder KundInnenbedarfe aufgegriffen werden und ob konzeptionelle Verbesserungen der Dienstleistung, des Produktes insgesamt artikuliert und überdacht werden können.

Diese initiative Haltung der Mitarbeitenden entscheidet häufig die Entwicklungsgeschwindigkeit einer Organisation und beeinflusst damit die Wettbewerbsfähigkeit in hohem Ausmaß. Dabei ist es entscheidend, ob sich die Mitarbeitenden mit Ihren Aufgaben und ihrer Organisation gut identifizieren können.

Kooperation

Ein kooperatives Verhaltensangebot steht auf partnerschaftlichem Boden. D.h. nicht die Position in der Hierarchie ist die Grundlage des Handelns mit KollegInnen, sondern die Erfordernisse des Arbeitsprozesses. So gesehen kann allen Mitarbeitenden auch von den KollegInnen (und nicht nur von der Führung der Gesamtorganisation) das Gefühl der Zugehörigkeit unabhängig von Ausbildung, Funktion und sonstigen Merkmalen zugesprochen werden. Dieser Zuspruch ist wichtig für jeden Systemerhalt. Die Kooperation ist vor allem in Stresssituationen von Bedeutung, wo mitunter gegenseitige Entlastung wichtig wird und das Gefühl entsteht, wenn es drauf ankommt, kann ich mich auf die KollegInnen verlassen – es handelt sich nicht nur um eine „Schönwetterorganisation“.

Diese Art der Kooperation ist aber auch die Grundlage für gemeinsames Lernen für den Arbeitsprozess. Alle Funktionen haben unterschiedliche Beobachtungsfelder, die als unterschiedliche Ressourcen wahrgenommen werden können. Werden die unterschiedlichen Funktionen hierarchisch definiert und daher die Bedeutung der Beobachtungen hierarchisch gedeutet, gehen mitunter wichtige Informationen verloren, die für ein ganzheitliches Bild wichtig wären. So sorgt die Kooperation auch für eine höhere Reflexivität

Der faire Tausch zwischen Person und Organisation

Die Reziprozitätstheorie (siehe auch den Quadranten Kommunikation) geht davon aus, dass die Beziehung zwischen dem Individuum und der Organisation ein „Geben und Nehmen“ ist, das aus der jeweiligen Sicht ein faires Verhältnis braucht. Ist dieses Verhältnis aus der Sicht des Individuums nicht fair, kann es die Organisation verlassen, in die innere Emigration gehen, Dienst nach Vorschrift machen oder aber auch die Möglichkeiten ausschöpfen, die das Regelwerk bietet, um die eigenen Interessen besser zu positionieren, also Mikropolitik (siehe weiter unten) zu betreiben.

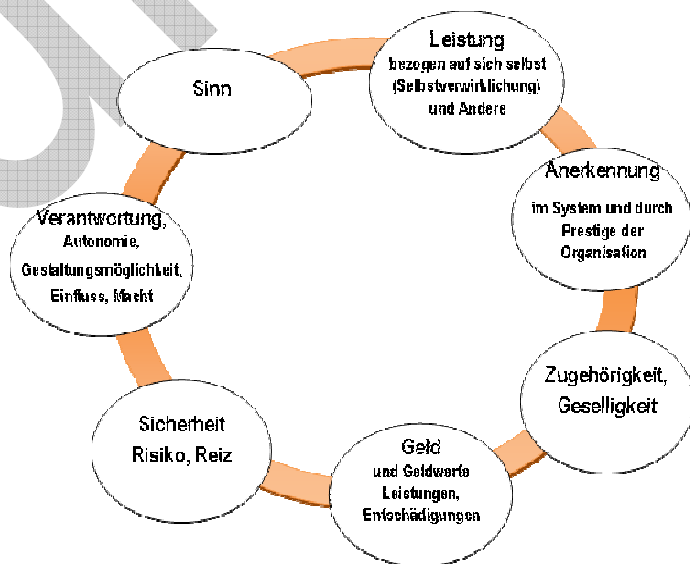
Der faire Tausch zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen entscheidet, ob das die Organisation langfristig erfolgreich ist oder nicht. Jede Organisation hat einen Zweck und damit dieser Zweck und die darin konkret gesteckten Ziele auch mit den Zwecken die die Mitarbeitenden mit der Organisation verbinden in Übereinstimmung zu bringen sind, hängt von der bewussten Aufmerksamkeit ab, die Chef oder Chefin und Mitarbeitende diesem Tausch widmen. Je attraktiver dieser Tausch, umso stabiler ist die Organisation in sich. Diese innere Stabilität ermöglicht es, die Fluktuationsrate auf einem angemessenen Niveau zu halten.

Jede Organisation/jedes Unternehmen bietet den einzelnen Mitarbeitenden einen mehr oder weniger fairen Tausch an. Dieses Erlebnis der Fairness entscheidet, ob Menschen mehr oder weniger „motiviert“ sind. Dieses Erlebnis entscheidet auch nach Christine Maslach³, ob Mitarbeitenden in ein Burnout schlittern oder nicht.

Wie attraktiv ist der Tausch den die Person mit der Organisation eingeht und den die Organisation mit der Person eingeht?

Sind die jeweiligen Attraktoren halbwegs in Deckung?
Ist der Tausch halbwegs zufriedenstellend? Ist er nicht zufriedenstellend, dann suchen sich die Personen Felder und Möglichkeiten, das Tauschdefizit auszugleichen. Dieser Ausgleichsversuch hat aber dann meist nichts mehr mit der Leistungserstellung zu tun. Die Organisation wird zu einer Arena für Vieles nur nicht für einen Ort in dem es um KundInnenutzen geht. Personen tauschen mit der Organisation folgende 7 Aspekte, die sie gut beantwortet haben möchten:

- Wird das Gehalt im Vergleich zur Leistung als fair erachtet?
- Wird angemessene Anerkennung für Ideen, Lösungen und Initiativen gegeben?
- Gibt es angemessene symbolische Rituale und Beziehungsangebote dafür, dass sich eine Person als zugehörig empfinden kann?
- Verleiht der Zweck der Organisation und die konkrete Tätigkeit ausreichend Sinn?
- Gibt die Organisation ausreichend Sicherheit (Jobsicherheit), oder/und gibt die Organisation ausreichend Möglichkeit, Risiko zu erleben (kann man hier den Kick erleben)?
- Bieten die Organisation und die Stellung in der Organisation ausreichende Möglichkeiten, Verantwortung zu übernehmen, Macht und Einfluss auszuüben – oder wenigstens den autonomen Freiraum, den Menschen für ihre Arbeit zur Selbstgestaltung brauchen?



³ Christine Maslach, Burn Out-Forscherin aus Berkely

- Ermöglicht die Organisation ausreichende Entwicklungsmöglichkeiten zur Leistungssteigerung, um die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern oder um besser zu werden als die KollegInnen?

Normalerweise suchen Menschen den symmetrischen Tausch. D.h. sie gehen Tauscharrangements ein, von denen sie annehmen, dass sie das was sie bekommen auch auf lange Sicht zurückgeben können bzw. sie gehen Arrangements ein von denen sie glauben, dass sie das was sie einbringen auch auf lange Sicht zurückbekommen. Ist die Mikropolitik zu einem aggressiven Spielfeld geworden, wird mitunter diese Symmetrieregeln verlassen.

An der Wasserlinie kann beobachtet werden, ob eine Organisation kulturell stabil ist oder nicht. Man macht das Unsichtbare durch eine erhöhte Aufmerksamkeit auf vier fokussierte Aspekte beobachtbar und damit bearbeitbar. Hier wird die Hypothese vertreten, dass es sich um wichtige Aspekte für eine zweckgebundene Organisation handelt. Es muss nicht alles was beobachtbar gemacht werden kann beobachtet werden, denn das würde ja die Funktion des second jobs untergraben. Die Leute würden sich nur andere Felder und Methoden suchen, den second job wieder herzustellen.

Sekundäre Kulturmerkmale

Die sekundären Kulturmerkmale sind solche, die die primären Kulturmerkmale unterstützen und damit stärken. Im Folgenden sind fünf sekundäre Kulturmerkmale skizziert, die aus der Beobachtung eines konkreten erfolgreichen, zweisprachigen Unternehmens. In einem anderen Unternehmen wären wahrscheinlich andere Merkmale beobachtet worden. Wahrscheinlich handelt es sich aber um Merkmale, die auch häufig bei anderen erfolgreichen Organisationen vorkommen.

Räsonierte Kommunikationsfähigkeit

Die Räsonierte Kommunikation bedeutet, dass die jeweilige Kommunikation auch wenn sie kurz ist, vom Gegenüber wahrgenommen und beantwortet wird, sodass der/die InitiatorIn der Kommunikation weiß, er/sie wurde wahrgenommen. Mit Personen, welche die räsonierte Kommunikation beherrschen, kann schnell und in einer höchst empathischen Form kommuniziert werden. Dabei wird Freundlichkeit "erlebt" und man hat das Gefühl gut aufgehoben zu sein. Dies ist besonders in beratenden Funktionen bedeutend.

Humor

Humor ist, wenn man gemeinsam über etwas lachen kann. Er lebt von der Nichtabwertung anderer Menschen, vielmehr ist es die Komik der Situation bzw. die Deutung der Situation in einen komischen Kontext, die zum Lachen anregt. Menschen mit Humor sind mit hoher Leistungsfähigkeit ausgestattet, da sie die Komik nutzen, um an Lösungen weiter zu arbeiten und sich nicht in Schuldzuweisungen verstricken. Nebenbei dient Humor auch als linderndes Mittel, quasi als „Schmierseife“ für alltägliche Reibereien.

Zuschreibung von fachlicher Qualität

Die gegenseitige Zuschreibung von fachlicher Qualität stärkt die Funktion des jeweils Anderen und fördert beim jeweils Anderen eine höhere Kooperationsbereitschaft. Jede Qualität von Menschen, und so auch die fachliche Qualität ist eine zugeschriebene Qualität. Personen, denen eine fachliche Qualität zugeschrieben wird übernehmen auch eher Verantwortung, weil ihnen die Zuschreibung auch Zuversicht und Stärke gibt. Dabei können 2 Formen von zugeschriebener fachlicher Qualität unterschieden werden:

- die "individuelle" fachliche Qualität: Expertenwissen von Jemanden,
- die "kollektive" oder gemeinsame fachliche Qualität.

Aus der Kombination der "individuellen" und "kollektiven" fachlichen Qualitäten werden umfangreiche und komplexe Lösungsansätze eher möglich. In dieser Kombination gewinnt das "Lernen und Entwickeln" in einer Organisation eine hohe Bedeutung.

Erscheinungsbild/Auftreten

Diese Form von Kulturkapital ist insbesondere für die Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung wichtig. Personen und Organisationen, die um die Wirkung des Erscheinungsbildes wissen, nutzen diese Wirksamkeit auch indem sie durch Symbolik (Dressing, Inszenierung, Farben, Zeitpunkte,...) sich im öffentlichen Leben adäquat verhalten. Wichtig dabei ist die authentische Inszenierung. Wer die Symbolik zu nutzen versteht, wird bezüglich der Produkte oder Dienstleistungen bei Kunden und Stakeholdern in nachhaltiger Erinnerung bleiben. Charisma, Selbstmarketing, Gepflegtheit und Charme nehmen dabei eine tragende Rolle ein.

Verlässlichkeit

Verlässlichkeit ist der Boden auf dem Vertrauen entsteht. Diese Verlässlichkeit ist besonders dann gefragt, wenn die Situationen stressig zu werden drohen. Dies stärkt die Zuschreibung dass man sich auf Jemand verlassen kann, dass eine übernommene Aufgabe übernommen wird und diese auch ausgeführt wird und wahrscheinlich zum vereinbarten Ziel führt.

Macht

Häufig wird dann, wenn es um Kulturdiskurse geht, auch das Thema Macht in Organisationen angesprochen. Die Unreife Version davon deutet Macht generell als negativ. Diese Deutung stützt sich wahrscheinlich auf einen Erfahrungshintergrund wo Macht in der Version von Gewaltanwendung erlebt oder beobachtet wurde. Es wäre aber nicht funktional, Macht ausschließlich auf Basis dieses Erfahrungshintergrundes zu deuten, denn Macht haben auch die vermeintlich Ohnmächtigen. Um die Paradoxie von Macht halbwegs schlüssig deuten zu können habe ich ein eigenes Modell dafür entwickelt:

Macht ist die Inszenierung von Interessen zwischen Inhabern von unterschiedlich verteilten und unterschiedlich zugeschriebenen Ressourcen, um bestimmte Absichten zu erzielen.

Damit Macht ausgeübt werden kann braucht es Ressourcen. Davon gibt es in Bezug auf die handelnden Akteure vier Typen:

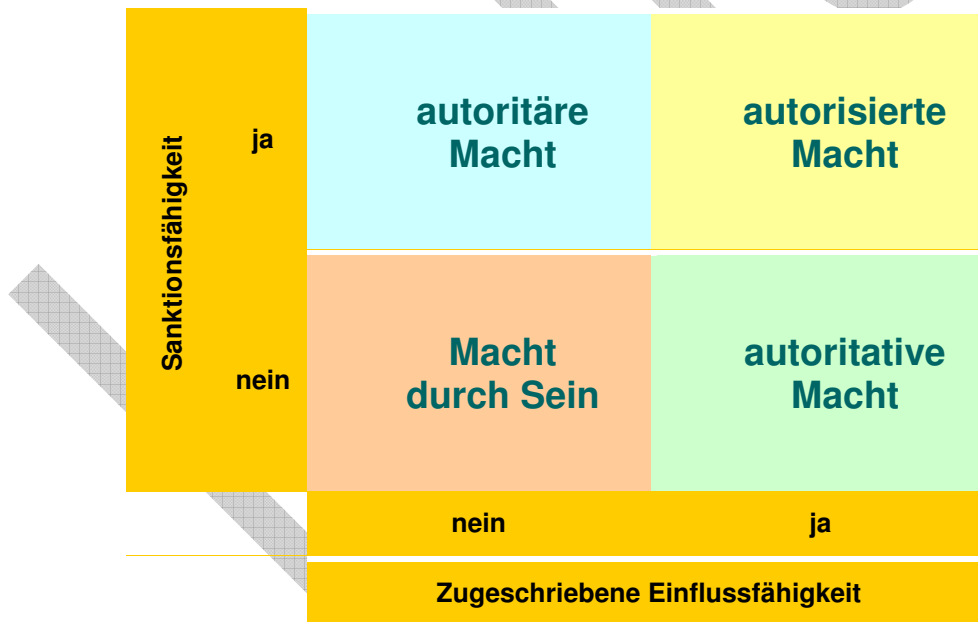
Typ 1: Machtressourcen, die verloren gehen bzw. weggenommen werden können. Dieser Typ von Machtressource stärkt die Sanktionsfähigkeit (Kapital, Geld, Politische Macht, u.a.m.)

Typ 2: Machtressourcen, die NICHT weggenommen werden können. Dieser Typ stärkt die zugeschriebene Einflussfähigkeit (Wissen, Knowhow, Beziehungszugänge, Leidenschaft, Werte, u.a.m.)

Typ 3: Machtressource durch Symbolisierung. Dieser Typ stärkt sowohl die Sanktionsfähigkeit als auch die zugeschriebene Einflussfähigkeit (Symbole wie Architektur, Design, Ausstattung udgl.; Sprache, die zur Untermauerung von Wissen dient und Medien, die selektieren, was zum öffentlichen Diskurs freigegeben wird.)

Typ 4: Machtressource durch Sein. Dieser Typ besagt, dass sowohl die Sanktionsbefähigten, als, auch jene Machtinhaber, denen Einflussfähigkeit zugeschrieben wird AkteurInnen brauchen, um Macht überhaupt ausüben zu können. „Macht durch Sein“⁴ legitimiert alle anderen Mächte. Macht durch Sein kann nicht ignoriert werden, denn ihre Ignoration würde bedeuten, dass die Machtinhaber nichts haben, worauf sie ihre Macht stützen könnten. Diese Macht ist daher Paradox. Sie ist das Wichtigste, was Machtinhaber brauchen, gleichzeitig ist sie das Subjekt worüber sie Macht ausüben können.

Die Macht-Matrix



Vorsicht: Diese Matrix ist nicht dazu geeignet positive oder negative Eigenschaften von Macht unabhängig vom beobachteten Kontext zu beschreiben. Ob z.B. eine autorisierte macht positiv oder negativ ist, entscheidet der/die BeobachterIn, die diese Matrix für bestimmte Fälle anwendet. Beispielsweise übte der frühere italienische Ministerpräsident Berlusconi für die meisten Europäer eine autoritäre Macht aus, während er für viele Italiener eine autorisierte Macht ausübte. Für diejenigen, die ihm autoritäre Macht bescheinigen, stimmt es formal, dass er autorisiert ist, bestimmte Sanktionen auszuüben, jedoch sie Vertrauen ihm nicht, sie schreiben ihm die Autorisierung nicht zu –und das ist in der Logik dieser Matrix entscheidend.

⁴ Eine Anregung von Johan Galtung aus seinem 1973 erschienen Buch über „Die Europäische Gemeinschaft oder die Gemeinschaft der Konzerne“, im rororo Verlag erschienen.

Autoritäre Macht

Die autoritäre Macht stützt sich auf die Machtressourcen des Typ eins und meist auch des Typ drei. Diesen MachtakteurInnen wird der Machttyp zwei nicht zugeschrieben. Daher werden diese MachtakteurInnen auch als autoritär erlebt, weil sie auch ohne Machtzuschreibung auf ihre Macht bestehen, indem sie die Sanktionsmöglichkeiten in den Raum stellen und auch nutzen.

Autorisierte Macht

Die autorisierte Macht stützt sich auf die Machtressourcen des Typs eins UND zwei. Im Fall einer delegierten Macht des Typs eins und der zugeschriebenen Macht des Typs zwei ist die autorisierte Macht die ideale Form, weil Sanktionsfähigkeit und Einflussfähigkeit in einer funktionalen Beziehung zueinander stehen.

Im Idealfall handeln MachtakteurInnen dieser Macht ethisch. Das bedeutet, sie verpflichten sich zur Verantwortung in einem sozialen Feld (Organisation, Politik, Familie, usw.), sie kennen die Grenzen ihres verantwortlichen Handelns und vermeiden so Krisen. (Krise wird hier als ein Verzicht auf Grenzen definiert).

Autoritative Macht

Die autoritative Macht kann sich nicht auf die Sanktionsfähigkeit stützen, vielmehr stützt sie sich auf die Machtressourcen des Typs zwei. Wird die Einflussfähigkeit mittels dieser Ressourcen zugeschrieben, dann können diese MachtakteurInnen tatsächlich eine große Macht ausüben. Heutzutage wird diese Zuschreibung meist über Medien gesteuert. Diese zählen als Funktionssystem selbst zum Machttyp zwei.

Macht durch Sein

Macht ist ein kommunikativer Prozess. Sind Sanktionen im Spiel, was häufig der Fall ist, entscheiden diejenigen, die den Sanktionen ausgeliefert sind, auf wieviel Risiko sie sich einlassen können. Etwa durch Kritik, durch gewaltfreien Widerstand oder, wenn sie glauben, dass es nicht anders geht ev. auch durch Waffengewalt.

Im Alltag wird die Macht durch SEIN am häufigsten erlebt. Etwa, wenn man einen Saal mit freier Platzwahl betritt, beansprucht man normalerweise just nicht jenen Platz, worauf schon jemand sitzt. Oder man hat es eilig und muss mit Gepäck ausgerechnet durch jene menschenvolle Gasse, wo sich der Christkindelmarkt befindet. Zwar wünscht man sich da die Leute weg, aber es bleibt eben nur ein Wunsch.

Macht in Organisationen

Organisationen sind in der Regel hierarchisch aufgestellt. Es gibt beispielsweise einen gewählten Vorstand oder einen durch Kapital legitimierten Vorstand oder Geschäftsführung oder Ähnliches. Damit wird ein asymmetrisches Verhältnis zwischen den legitimierten Vertretungen und den Mitarbeitenden hergestellt.

Ob diese Macht eine autoritäre oder eine autoritative Macht ist, entscheidet aber (nach der Matrix) das „Publikum“. Die Funktionstragenden haben mit der Macht in Organisationen Aufgaben. Das ist Führung (das richtige tun) und/oder Management (die Dinge richtig tun).

Führung ist paradox. Wer die Sanktionsmöglichkeiten (zu sehr) ausnützt, verliert die zugeschriebene Macht, d.h. Autorität. Wer als Führungskraft keine Sanktionsressourcen (im Hintergrund) hat, hat kein Potenzial bei Gefahr im Verzug Entscheidung herzustellen. Dies bedeutet, genau das was Organisation als Organisation sichert, nicht zur Verfügung zu haben.

Macht im Wandel

Macht im Wandel stellt meist eine Inszenierung von Gefahr und Chance⁵ dar. Wer Macht als Mittel der Überzeugung einsetzt, muss dieses Mittel inszenieren. Selbst in hierarchisch koordinierten Organisationen, wo auch Anweisungen gegeben werden können, reichen Anweisungen oft nicht aus, um die AkteurInnen für eine bestimmte Richtung zu gewinnen. Die Inszenierung, bedeutet eine doppelte Unsicherheit überzeugend in den Raum zu stellen um dann als Lösung, die Beseitigung der Unsicherheit anzubieten. Die erste Unsicherheit, die angeboten wird, ist die Gefahr, die dem System drohen könnte. Zur Lösung dieser Gefahr gibt es in der Regel mehrere Möglichkeiten, nun wird aber die Chance angeboten, diese Gefahr durch eine bestimmte Lösung zu beseitigen. Auch die Lösung ist eine Unsicherheit, man weiß im Vorhinein nicht, ob sie die Gefahr bannen wird. Aber überzeugend vorgetragen und gut untermauert, kann sie Akzeptanz gewinnen und damit Unsicherheit absorbieren. Damit ist die Entscheidung akzeptiert.

Mikropolitik

Da technische Regeln nie alles regeln können und auch nicht sollen, entwickeln AkteurInnen in Organisationen immer auch informelle Regeln. Diese sind aber, wenn sie funktional sind immer eine Ergänzung zu den technischen Regeln. Wenn sich jedoch herausstellt, dass die technischen Regeln nicht (mehr) funktional sind, oder sich herausstellt, dass funktionale informelle Regeln

⁵ Diesen Gedanken verdanke ich Dirk Baecker.

nicht zu formellen Regeln gemacht werden, dann kann es bei geringfügigen Änderungen dazu kommen, dass dieser offene Raum für Spiele genutzt wird, die nicht mehr das Wohl des Ganzen in Blick haben, sondern die Organisation als ein Medium genutzt wird, um den Interessen einzelner AkteurInnen oder Subsysteme zu dienen. Es kann schon sein, dass daher niemand an der Änderung der aktuellen Regeln (Strukturen) Interesse hat, weil sich aus der Sicht der Einzelnen durch sie ein hervorragendes Feld geöffnet hat um das eigene Spiel erfolgreich zu absolvieren.

Oder wenn einzelne AkteurInnen den Eindruck haben, dass ihr Tausch mit der Organisation nicht fair ist, sie aber die Möglichkeiten sehen, diesen Tausch irgendwie auszugleichen, kann es sein, dass sie zum „Spiel“ Mikropolitik greifen.

Mikropolitik kann nach Oswald Neuberger als ein „Arsenal von Machtmethoden mit denen innerhalb von Organisationen Macht aufgebaut und eingesetzt wird“ verstanden werden.

„Spiele zum Aufbau von Macht sind beispielsweise⁶

- das *Sponsor-Protégé-Spiel*: eine Person hängt sich an einen in der Organisation aufsteigenden Star oder an eine Person an, die schon eine Machtposition erlangt hat. Die Hoffnung ist, dass diese für ihren Anhänger kämpfen, bezahlt wird mit einer umfassenden Loyalität.
- das *Bündnis-Spiel*: In diesem versucht man ein Beziehungsnetz von gleichrangigen Gleichgesinnten zu knüpfen, Koalitionen zu schließen.
- das *Budget-Spiel*: Durch das Fordern von immer größeren materiellen und personellen Ressourcen wird die eigene Bedeutung und Stellung auszubauen versucht. Die relativen Budgetanteile werden damit ein Indikator für die Machtverteilung in der Organisation.
- das *Experten-Spiel*: In diesem wird überdeutlich das eigene (unverzichtbare) Expertentum herausgestrichen, um unentbehrlich zu werden und den eigenen Einfluss auszubauen.
- das *Dominanz-Spiel*: Um andere einzuschüchtern, wird ein bestehender Einfluss breit zur Schau gestellt.

Spiele, in denen der *Widerstand gegen andere* im Zentrum steht, bedienen sich entweder

- einer subtilen Hinhaltenaktik oder
- einer aggressiven Gegenwehr bis zu offener Meuterei oder Rebellion. Eine extreme und für die Spieler risikoreiche Variante ist das *Jung-Türken-Spiel*: Eine jüngere Generation hochrangiger Nachwuchskräfte stellt die bestehende Organisationsform erst in vertrauten Treffen grundsätzlich in Frage, um schließlich eine effektive Verschwörung zur Entmachtung der alten Eliten zu planen und auszuführen. Ein Scheitern an den alten Machtzirkeln und deren Gefolgschaften zieht das Ausscheiden aus der Einrichtung nach sich.“

Zwei Wege des Wandels

In der Kulturgeschichte des Wandels können grob gesagt zwei Wege unterschieden werden. Der evolutionäre Weg und der disruptive Weg. Wie unterscheiden sich die beiden Wege?

Der evolutionäre Weg schreitet den aktuellen Weg fort, wobei dieser jeweils an die neuen Gegebenheiten angepasst wird. Optimierungsprozesse, ständige Verbesserungen, Variationen des Bisherigen udgl. können als der evolutionäre Weg bezeichnet werden. Der evolutionäre Weg erfolgt durch die Optimierung der Routinen.

Der disruptive Weg ist jener, der zwar klein beginnt aber sich dann zu einem neuen Marktmacht auswächst. Darunter fallen die vielen Änderungen, die vor allem durch den technologischen Wandel ermöglicht wurden. Von der Enyklopädie zum Wikipedia, von der Universalbank zur Direktbank, von Festnetz zum Mobiltelefon, vom Reisebüro zur Onlinebuchung und Vieles mehr. Der disruptive Weg wird durch die Bereitstellung des unkonventionellen Raums ermöglicht. Damit wird die Innovationskultur in einer Organisation ermöglicht und verstetigt.

Für den Unternehmenskontext schufen Robert B. Duncan und James March, zwei amerikanische Wirtschaftswissenschaftler, dafür das Konzept der "organizational ambidexterity", der "Beidhändigkeit". D.h. Organisationen, vor allem wenn es sich um größere Organisationen handelt, brauchen als Ergänzung zu ihren herkömmlichen Verwaltungs- und Managementabläufen, andere neue Formen, die flexibler, verrückter, freier beobachten, experimentieren und entwickeln können. Auch Clayton M. Christiansen, Kurt Matzler und Stephan Friedrich von den Eichen⁷ kommen in ihrer Studie zum „Innovationsdilemma“ zu gleichen Ergebnis.

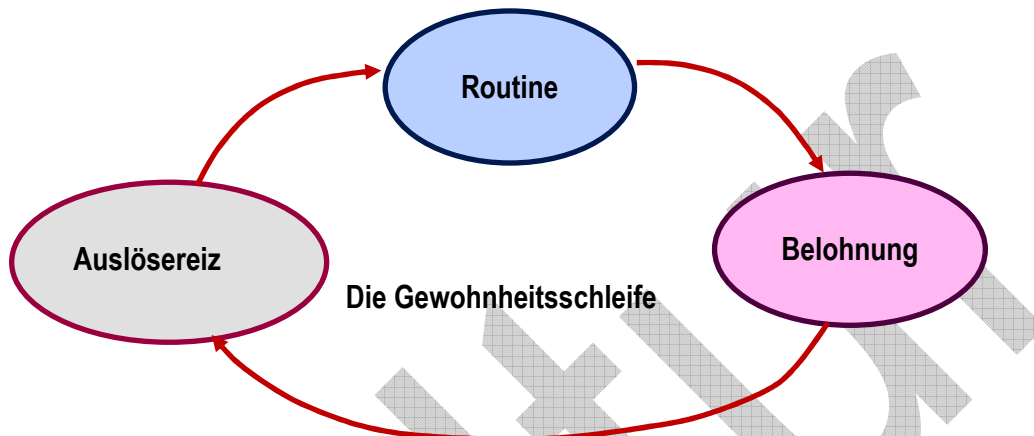
⁶ Entnommen aus Wikipedia am 23. November 2013

⁷ Clayton M. Christiansen, Kurt Matzler und Stephan Friedrich von den Eichen (2001): The Innovator's Dilemma, Vahlen Verlag

Verändern der Routinen

Wer Organisationen verändern will, muss deren Routinen verändern. Routinen sind dazu da, den täglichen, monatlichen oder jahresmäßigen Ablauf zu erleichtern. Routinen, einmal eingeführt, ermöglichen den Menschen das „schnelle Denken“⁸. Ständiger Routinewechsel würde bedeuten, ständig neu entscheiden zu müssen, ständig neu nachdenken zu müssen wie es dann wirklich laufen soll usw. Die Evolution hat den Menschen diese ständige Anstrengung nur in dosierter Form zugemutet. Möglicherweise hätte er sonst nicht überlebt, weil ohnehin genug Überraschung am Wegrand lauern, für die die Großhirnrinde dann ihr Bestes geben muss.

Charles Duhigg hat in seinem Buch „Die Macht der Gewohnheit“ Menschen beobachtet, die sich mit Änderungen von Routinen beschäftigt haben und hat daraus, so etwas wie die Grammatik der Routinen entschlüsselt. Er nennt das Ergebnis seiner Beobachtung die Gewohnheitsschleife. Diese Schleife kennt drei Schritte, die zirkulär verbunden sind:



Wie man an der Grafik sieht, ist die Routine zwischen dem Auslösereiz und der Belohnung angesiedelt. Nach den Erfahrungen, die Duhigg beschrieben hat ist es wichtig, dass der Auslösereiz akzeptiert ist und die Belohnung gleich oder so ähnlich ist. Wenn eine gegebenenfalls neue Belohnung keinen Verlust bedeutet gegenüber der früheren Belohnung, dann lässt sich der Mensch durchaus auch darauf ein, die Routinen zu wechseln. Wer also Routinen verändern möchte, muss sicherstellen, dass der Auslösereiz (Anspannung) respektiert ist und sein darf und die Belohnung (Entspannung) aufrecht bleibt. Auf diese Art und Weise wurden Rauchende zu Nicht-Rauchenden, Schokoladenessende zu Obstessenden, Mannschaftssportler auf der Verliererstraße auf die Siegerstraße umgeleitet und eine ganze Nation zum Zähneputzen animiert, usw.

Veränderung durch Innovation

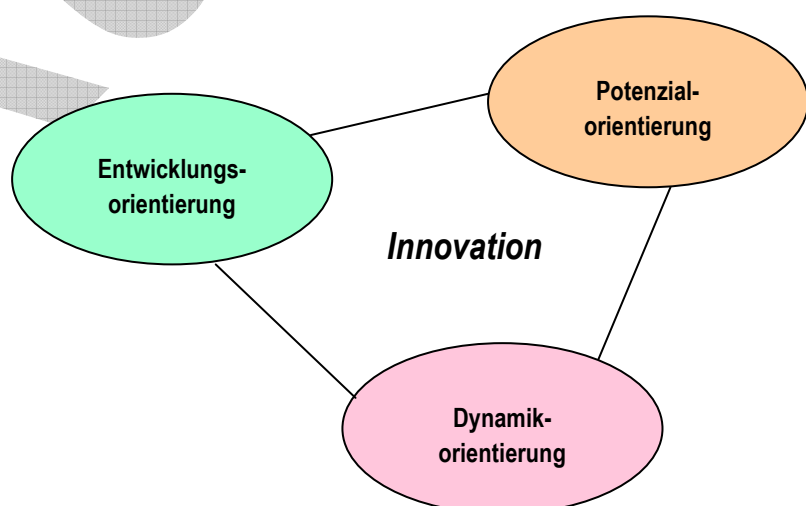
Innovation braucht ein dynamisches Verständnis, denn es handelt sich um etwas, was keine vorgegebenen Regeln kennt, also jenseits der Routinen stattfindet.

Innovation braucht, wie oben schon erwähnt einen freieren Raum als jene Aktivitäten, die durch Routinehandlung erledigt werden. In diesem freieren Raum sollen sich drei Dynamiken gut entwickeln können:

Entwicklung

Unternehmen, regionale Verbände, Kooperationen, Partnerschaften, Cluster oder andere soziale Formen, die einen Entwicklungsanspruch haben, etablieren normalerweise Erfolgsfaktoren, die ihnen helfen, ihre Ziele zu erreichen. Es sind dies:

- Die Leistungen
- Prozesse der Leistungserstellung
- Strategische Perspektiven
- Kooperations- und Netzwerkeinbindungen und



⁸ Hahneman Daniel (2011): Schnelles Denken, langsames Denken, Siedler Verlag, München

- Mehr oder weniger ausdifferenzierte Strukturen (der Leistungserstellung, des Lernens, der Binnenkooperation und des Managements)

Dynamik

Die Einschätzung der Dynamik nutzt die Elemente der Entwicklung und fragt nach der Richtung und der Energie, die beobachtbar ist. Systeme können sich in einer Dynamik der Weiterentwicklung oder der Regression befinden. Je nachdem, wie groß die Energie und wie klar die Richtung der Entwicklung ist, kann das Management oder ein Geldgeber mit höherem oder geringerem Risiko auf „ein Pferd“ setzen. Dies sollte in der Innovationpolitik berücksichtigt werden.

Potenzial

Eine Organisation oder ein System kann ein Potenzial haben und es kann mehr oder weniger genutzt sein. Ein Markt kann strategisch bedeutsam sein, weil es ein Potenzial gibt. Wie wichtig ist es dann auf Entwicklung zu setzen, eine gerade erst begonnen Dynamik zu fördern, damit schneller als sonst Innovationen hervorgebracht werden können.

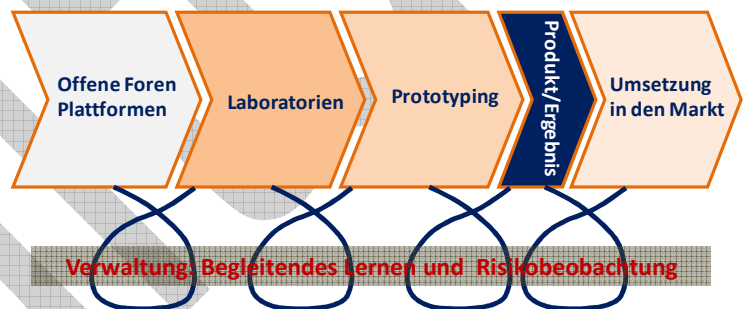
Risikokompetenz

Große Organisationen/Systeme mit mächtigen Verwaltungsstrukturen müssen diesen ein Angebot machen, damit diese Verwaltungsstrukturen, die meist Routinehandlungen kennen, den Freiraum Anderer nicht als das Andere und abwertungswürdige betrachten, sondern als Chance, die ebenso ihre eigenen Existenz untermauert. Dieses Angebot heißt Risikokompetenz.

Voraussetzend sei erwähnt, dass es sich dabei nicht um Risikovermeidung handelt, sondern um die Beobachtung von möglichen Risiken. Da Risikovermeidung dazu neigt, zu 100% zu vermeiden, werden die Chancen, die im Risiko stecken nicht wahrnehmbar gemacht bzw. deren Wahrnehmung vermieden. Sehr wohl aber ist es wichtig, Risiko zu beobachten und einzuschätzen.

Regeln zur Risikobeobachtung können z.B. sein, dass

- regelmäßig eine Beobachtung durchgeführt und dokumentiert wird
- bei wichtigen Entscheidungen eine Beratung eingeholt und dokumentiert wird
- bei grundlegenden Veränderungen des Vorhabenverlaufs eine Begründung gegeben, diese durch eine externe Beobachtung bestätigt und dokumentiert wird



Die Dokumentation ist der „Belegnachweis“. Diese Art der „Abrechnung“ erhöht die Reflexivität und reduziert die Banalisierung und Infantilisierung wertvoller Aktivitäten erwachsener Menschen. Wobei die Geldgebenden jederzeit in die Dokumentation Einblick nehmen können sollte und auch die reflexive Kommunikation suchen sollte.

Veränderung 1. und 2. Ordnung

Henry Ford wird sinngemäß folgende Aussage zugeschrieben: Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, dann hätten sie mir geantwortet, dass sie schnellere Pferde und bessere Kutschen wünschen. Auf der hier eingeführten Ordnungsebene meinte er damit, die Menschen hätten in der Kategorie der 1. Ordnung gedacht. Sie wollten eine Optimierung des bestehenden Mobilitätsangebotes. Ford hatte ein Angebot, was für die damalige Zeit eine Änderung zweiter Ordnung war. Das Auto führte völlig neue Regeln und Folgebranchen in der Wirtschaft ein. Auch das Auto als Mobilitätsmedium steht nun selbst an der Schwelle zur 2. Ordnung. Seit Jahren wird das Auto in Sachen Risikovermeidung, in Sachen Antrieb und in Sachen Eigentums-Finanzierung optimiert. Die sich anbahnende 2. Ordnung ist die Einbindung des Autos in ein Mobilitätskonzept, worin es weniger um das Eigentum, vielmehr um den Zugang zu einem Verkehrsmedium geht. Desgleichen werden Fahrzeuge erfunden, die eine völlig neue Logistik für völlig neue Energieträger erfordern. Wir sind gerade Zeuge eines Wandels in die 2. Ordnung.

Als Faustregel kann man annehmen:

Eine Optimierung ist zwischen 10 und 20 % des Optimierungsanteils ausgeschöpft. Optimierungsbedarfe, die darüber hinausgehen, erfordern neue Wege, Modelle, Strukturen und Regeln. Z.B. bei Einsparungsmodellen ist es häufig so, dass dann, wenn mehr als 10% eingespart wird, dieser Verlust von den bestehenden Strukturen nicht mehr aufgefangen werden kann, es muss umstrukturiert werden. Wenn eine Organisation wächst, dann ist es häufig so, dass dann wenn 20% mehr Mitarbeitende erforderlich sind, auch die Führungsstrukturen anders aufgestellt werden muss, um die Führung zu bewältigen.

Im Modus der Beobachtung 2. Ordnung beobachtet man den Modus der Beobachtung 1. Ordnung mit und fragt sich, ob diese Beobachtung ausreicht, um die gestellte Aufgabe zu lösen. Ist es schwierig oder unmöglich die gestellte Aufgabe zu lösen, ist das

ein Hinweis, aus dem Optimierungsdenken auszutreten um frei zu werden für völlig neue Welten: Vom Telefon zum Smartphone, vom Besitz zum Zugang, vom fertigen Produkt zum Open Source (halbfertigen) Produkt, vom Auto zum Mobilitätssystem udgl.

Führungskultur

Die Formel „AuWiVor“⁹ steht für Autorität, Wissen und Vorbild. Ich meine, dass Führungskräfte sich selbst führen können müssen, und dazu sind drei Aspekte von Bedeutung:

Autorität

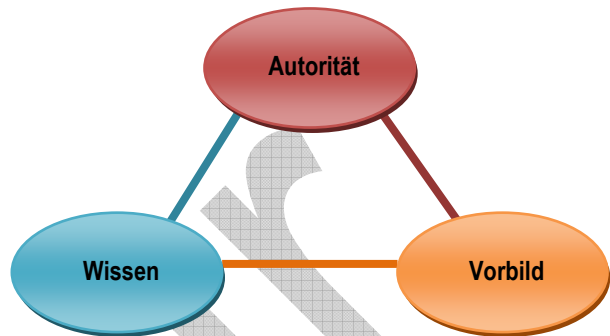
Dieses AuWiVor-Modell geht davon aus, dass Führungskräfte zur stimmigen Ausübung ihrer Führungsaufgaben Autorität brauchen (siehe auch Kapital Macht). Diese stützt sich einerseits auf die Stellung im System, andererseits ist Autorität aber auch etwas, was von den Mitarbeitenden einer Führungskraft zugesprochen wird. Deshalb bedarf es sowohl der formalen Autorität als auch der persönlichen Autorität und der Stimmigkeit dieser beiden Aspekte, die in der Regel die Definitionsmacht einer Führungskraft unterstützt. Definitionsmacht bedeutet, jemandem wird zur Deutung von Situationen viel Autorität zugesprochen, man vertraut auf dessen Kompetenz. Die Definitionsmacht hängt sehr eng mit den anderen Aspekten von Wissen und Vorbild zusammen.

Wissen

Weiters geht das AuWiVor-Modell davon aus, dass Führungskräfte zur Führung ein bestimmtes Wissen brauchen, wobei hier die Wissensdefinition von Willke herangezogen wird. Wissen hat demnach im Unterschied zu Daten (abgespeicherte Daten, stehen einfach zur Verfügung) und Informationen (Daten, die von den NutzerInnen in einen Bedeutungszusammenhang gebracht werden) etwas mit Erfahrung zu tun. Diese Erfahrungen werden in Bezug auf das relevante System, in dem die Führungskraft agiert, reflektiert.

Vorbild

Führungskräfte sind DIE Kulturträger eines Unternehmens. Mitarbeitende orientieren sich in der Regel nach den Führungskräften, sei es, dass sie sie nachahmen wollen oder sie genauso nicht agieren wollen. Führungskräfte sind demnach ein Modell oder ein Anti-Modell. In der Regel wird dies natürlich differenziert betrachtet. Es ist daher entscheidend, ob Führungskräfte ein Modell auch für ihre Mitarbeitenden abgeben und welche Interventionen auf der Verhaltensebene erforderlich sind, um dies zu unterstützen. Das Vorbild bezieht sich in diesem Fall vor allem auf die Vorbildwirkung hinsichtlich der strategischen Prozesse und die Kulturkompetenzen insgesamt.



⁹ Dieses Modell orientiert sich nach Joseph O'Connor (1999): Führen mit NLP. Pfad-Finder im innovativen Unternehmen. Kirchzarten.

Führen mit und ohne Weisungsmacht als besondere Kulturherausforderung

In größeren Organisationen, wie in Konzernen, in der Politik, in Kirchen ist Führung eine sehr komplexe Angelegenheit. Diese Komplexität drückt sich alleine schon darin aus, dass es mind. drei verschiedene Legitimationszugänge gibt. Weiters ist die Weisungsmacht nicht in jedem Kontext in dem geführt werden soll eindeutig vorhanden bzw. klar. Die folgende Matrix gibt einen Einblick in die Komplexität des Führungskontextes.

Weisungsmacht - Typen	MIT Weisungsmacht			
	Oszillierende Weisungsmacht	In diese Felder können die vielen Funktionen von komplexen Organisationen zugeordnet werden.		
	OHNE Weisungsmacht			
		Zuschreibung	Gewählt	Bestellt
Legitimation				

Kann überhaupt geführt werden?

Wenn man einen Führungskontext in zwei Systemen teilt, nämlich in den sich selbst organisierenden Teil, der sich an einer Aufgaben abarbeitet und der dazugehörigen Führung, dann kann Führung als etwas Externes zu diesem System gesehen werden. Als Externes ist es nicht in der Lage direkt von außen zu intervenieren. Es kann lediglich Angebote machen und Bedingungen in Aussicht stellen. Falls der Externe keine Weisungsmacht hat, können die Bedingungen lediglich fördernder Natur, nicht jedoch existenzbedrohender Natur.

So gesehen ist Führung im Sinne einer direkten Einflussnahme (mit oder ohne Weisungsmacht) nicht möglich.

Führung ist hauptsächlich „Hausarbeit“!

Wenn Führung gut funktioniert, ist sie wenig sichtbar, so wie die „Hausarbeit“. Funktioniert die Führung nicht, fällt dies auf und es werden Interventionen gesetzt, die auffallen, also sichtbar werden.

Jede/r im System ist Produkt und Produzent von Führung!

Wenn Führung und das zu führende System als ein System betrachtet werden, kann es als Führungssystem bezeichnet werden. Dabei handelt es sich um einen Kreislauf von gegenseitiger Beeinflussung mit höchst kontingenten Voraussetzungen. Es wird ein ständiges Check and Balance der gegenseitigen Anregung und Irritation vollzogen. Das ist der Grund, warum clevere Geführte auch Strategien entwickeln, wie sie ihre Vorgesetzten steuern.

Archetypen von Führung

Komplexe Organisationen sind sehr symbolträchtige Systeme, daher sollen hier auch einige Archetypen von Führung unterschieden werden, die sich in Organisationen ausprägen können und die ihre jeweiligen hemmenden oder fördernden Ressourcen zur Verfügung stellen können:

Führung durch Meisterschaft - Expertise

Das ist der Meister/die Meisterin, der/die durch Können und Erfahrung führt. Wenn das jeweilige Können knapp ist und der Meister stellt es zur Verfügung, wird ihm Führungskompetenz zugeschrieben.

Führung als Heldentum

Das ist vielleicht in der christlichen Tradition der Schöpfergott, der immerhin etwas Großartiges geschaffen hat. Aus Mythen und Sagen kennen wir die Heldengeschichten in etwas bescheidenerem Rahmen. In komplexen Systemen sind Helden nur dann funktional, wenn sie dort wo Mut knapp ist, diesen anbieten. Wenn der Held aber nach der Heldentat weiter auf Autorität besteht, obwohl andere ebenso ihren Beitrag leisten, werden sie mitunter vom Sockel gestürzt.

Führung als General

Ein General hat eine unbestreitbar klare Funktion mit Sanktionsmöglichkeiten. Er stellt Ansprüche in Bezug auf die Folgschaft, nicht nur im Tun sondern auch in der Deutung der Situation, sonst könnte er den Krieg ja niemals gewinnen. Funktional wäre seine Führung vor allem in vergleichsweise wenig komplexen dafür klaren Situationen bei Gefahr in Verzug und wo schnelles Handeln erforderlich ist (Militär, Feuerwehr).

Führung durch Mutterschaft (Bindung 1) (Pathos)

Sie sorgt dafür, dass alle unabhängig ihrer Leistung für das System, ihren Platz haben. Sie ist die Hüterin der Zugehörigkeit. Für leistungserstellende Systeme kann dies problematisch werden, weil die Bedeutung des Systembeitrags auf die Aufgabe fokussiert ist und daher auch eine nicht (mehr) Zugehörigkeit ins Auge gefasst werden muss. Ihre negative Ausprägung ist daher die Unfähigkeit los zu lassen.

Führung durch Vaterschaft (Bindung 2)

Diese Art von Führung sorgt für ausreichende Anerkennung für Leistung und sorgt dafür, dass er für die Sicherung des Systems möglichst viele und gute Nachkommen hat. Zu viele Nachkommen sind allerdings auch oft problematisch, weil er den Zwist zwischen Ihnen womöglich nicht bändigen kann.

Führung durch Sinn (Logos)

Gerade für hoch autonome Systeme ist das Anbieten von Deutung, wenn dieses Gut knapp ist, eine wichtige Führungsleistung, die einem zugeschrieben wird.

Führung durch Vorbild (Ethos)

Führung durch Vorbild ist eine Fähigkeit die auch im Meister in der Mutter und im Vater enthalten sein können. Jedoch sind Personen in einem System sehr geschätzt, die die Grundsätze des Systems besonders leben. Es handelt sich um Ethos, d.h. um eine besondere Glaubwürdigkeit, weil diese Führung Wertestabilität anbietet. Siehe auch das bereits erwähnte Au-Wi-Vor-Modell.

Auf die in Klammern gesetzten Begriffe Ethos, Pathos Logos wird auch im Quadranten „Kommunikation hingewiesen.

Identität der Organisation

Organisationen bilden Identitäten heraus. Eine starke Identität prägt die Kultur anders als eine schwache und umgekehrt prägt die Kultur die Identität. Auch hier bedarf es einer Hintergrundstruktur, um Identitäten halbwegs diskutierbar zu machen und vor allem als Interventionsmöglichkeit der Veränderung zu sehen. Ich habe dazu ein Modell entwickelt, welches aus meiner Sicht eine brauchbare Landkarte für mögliche Interventionen darstellt. Darüber hinaus können aus dieser Identitätslandkarte einige Identitätsanker herausgefiltert werden, die die Organisation zur Imagebildung nutzen kann.

Zur Reflexion der kollektiven Identität kann das Modell von C.F. Graumann (1983)¹⁰, der die Idee der „multiplen Identität“ beschrieben hat, herangezogen werden. Dieser meint:

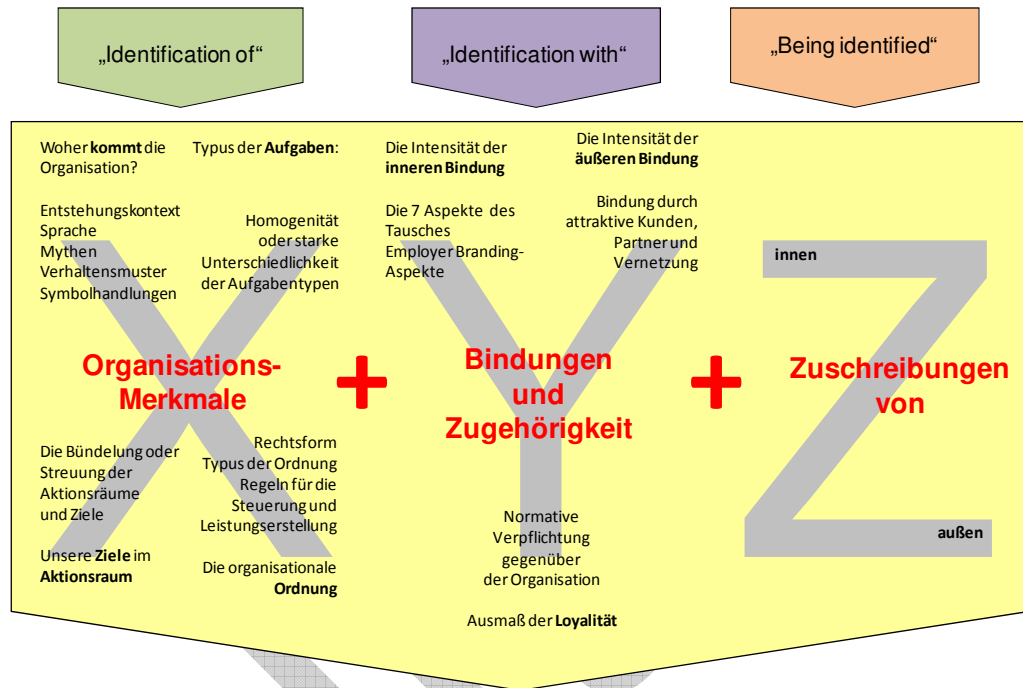
Das Hervorbringen von Identität stützt sich auf drei Grundprozesse:

- „Identification of“, der gedankliche Prozess bezieht sich auf die Identität eines betreffenden Objektes. Zu solchen Objekten zählen andere Menschen, soziale Gegebenheiten, eine Dorf oder ein Land, die als Dorf X oder Land Y identifiziert werden.

¹⁰ Beschrieben in „Raumbezogene Identitäten 1“ von Prof. Peter Weichhart, 1999, Intensivkurs in Nijmegen

Diese Zuschreibung entspricht kognitiv-emotionalen Strukturen. Alles was im folgenden Konzept (X+Y+Z) als „Organisationsmerkmale“ bezeichnet wird, entspricht dem Prozess des „Identification of“

- „Identification with“, das ist die Konstruktion der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe. Dieser Prozess wird im (X+Y+Z) Modell auf die innere Bindung, äußere Bindung und Bindung durch Loyalität, dessen Wirkungsgefüge und dessen kommunikative Konstruktion über die Organisation fokussiert.
- „Being identified“, bedeutet, dass Attribute zugeschrieben werden, die aus der Position in den jeweiligen sozialen Systemen abgeleitet werden. Im (X+Y+Z) Modell wird dabei sowohl die Aussen-, als auch die Innenzuschreibung als Perspektive herangezogen.



Aus diesen neun Aspekten zur organisationalen Identität können drei bis fünf Identitätsanker abgeleitet werden von denen die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass sie eine hohe Innen-Außen-Entsprechung haben. Dies fördert und prägt die Kultur der Organisation gleichermaßen, weil die Quellen ebenso wichtige Kulturmerkmale darstellen.

Die Selbsthervorbringung als Kulturkompetenz

Die Selbsthervorbringung eines sozialen Systems kann an einem Programm, nach welchem es kontinuierlich arbeitet beobachtet werden: Das Programm der Tradierung.

Tradierung kann in drei Phasen, die sich immer und immer wieder wiederholen festgemacht werden. Je nach dem, worum es geht, ist der Tradierungszeitraum zu kalkulieren. Z.B. zur Heranbildung einer Projektleitung eines komplexen Projektes könnte als Tradierungszeitraum 2 – 3 Jahre angenommen werden, Zur Herausbildung einer politischen Verantwortung etwa 3 – 7 Jahre. Dieser Zeitraum sollte eingeschätzt werden, um die unterstützenden Maßnahmen entsprechend vorsehen zu können.

Phasen	Aktivitäten
Kennenlernen	Menschen, die in ein soziales System eintreten bzw. sich selbst involvieren wollen, müssen zunächst mal das Kennenlernen, wie hier gelebt, gearbeitet, entschieden, gefeiert usw. wird. Dazu brauchen sie Begleitende, die sie in das Milieuwissen einführen und sie dabei unterstützen um sich zurecht zu finden. Dazu gehören durchaus auch Schulungen, Einführungsseminare, Mentorships, Coaching undgl. und was ganz wichtig ist, die sukzessive Übergabe/Übernahme von Verantwortung.
Routine gewinnen	Wenn Menschen Verantwortung übernommen haben, dann sollen sie die Gelegenheit haben, darin Routine zu gewinnen (sie ist Voraussetzung, dass sie die 3. Phase der Tradierung meistern können). Routine gewinnen braucht Zeit um sich an die Verantwortung und die darin erforderlichen Abläufe zu gewöhnen, in den Abläufen eine gewisse „Meisterschaft“ sich anzueignen, die Möglichkeit der Reflexion und des Lernens zu erschließen. Dazu ist es sinnvoll, wenn diejenigen, die in dieser Phase sind auch unterstützt werden durch z.B. kollegiale Beratung und andere Formen der Reflexion.

Weitergeben	Diejenigen, die ausreichend Routine haben, sollen eine zusätzliche, lebenserhaltende Verantwortung übertragen bekommen, nämlich die angeeignete Kompetenz und dazu gehören auch die technischen, informellen und kulturellen Routinen, an diejenigen weitergeben zu können, die das System kennenlernen und sich involvieren wollen. Auch die Weitergebenden sollen sich durch Reflexion in der Weitergabekompetenz weiter entwickeln können.
-------------	---

Die Elemente der Selbsthervorbringung

Die Fähigkeit sich selbst hervorzubringen kann an der Balance von vier Elementen beobachtet werden:

- Sind die passenden talentierten Personen (als wichtigstes Umfeld des Systems) vorhanden.
- Können die Aktivitäten auf mehrere Personen verteilt werden, die sich untereinander auch gut verstehen (Gesetz der Stabilität)
- Sind die erforderlichen Routinen vereinbart? Das sind die Klarheit von Funktionen und deren Arbeitsweisen, wichtige Entscheidungsregeln, Verfahren der Innen – Außenbeobachtung udgl.
- Haben sich kulturelle Routinen etabliert, die das System „wie von selbst“ stabilisieren.

Diese vier Elemente tragen das gesamte System. Es kann phasenweise ein Element ausfallen, die anderen können dies eine Zeitlang ausgleichen, aber nicht auf Dauer. Wenn ein System neu ist, dann beginnt es meist mit mind. zwei Elementen, die weiteren Elemente müssen dann dazu erschlossen werden.

Über Kultur gäbe es noch eine Menge zu berichten, weil alles was in Organisationen geschieht einen kulturellen Akt darstellt. Jedoch, wenn man kulturell intervenieren möchte, dann ist es sinnvoll jene Aspekte auszuwählen, die eine Hebelwirkung haben. Davon wurden hier aus meiner Sicht einige aufgezählt. Jeder und jede, der/die sich mit Organisationskultur beschäftigt möge selbst auf Erkundungstour gehen, um jene Hebel zu finden, die jeweils vielversprechend erscheinen.

Stand: November 2013