

Einleitung

Organisationen sind generell ein künstliches Ordnungsprinzip. Damit ist gemeint, dass sich hier Personen in einer Art und Weise zusammenschließen, wie sie es sonst nicht freiwillig machen. Auch wenn Freude an der Arbeit herrscht und der Umgang mit Kollegen geschätzt wird, so gibt es doch immer wieder Reibungen an dem Konstrukt der Organisation, mit all seinen Eigenheiten.

Ein gängiger Vergleich ist jener der zwischen Familie und der Organisation. Einerseits werden Erwartungshaltungen projiziert und geschürt: „Wir sind alle eine große Familie“ und andererseits dient genau diese Gegenüberstellung für Erkenntnisse der Organisationssteuerung. Die Projektion schürt zum Teil Erwartungshaltungen, die in Organisation nicht erfüllt werden können – auch wenn sie gut gemeint sind.

Die Gegenüberstellung

	System Familie	System Unternehmen/Organisation
Beziehungstyp	Verwandtschaft, Personen sind nicht kündbar, Rollen können sich ändern.	Vertrag als Beziehung. Rollen sind konstant (außer es gibt eine Reorganisation) Personen, welche die Rollen ausüben können sich ändern
Wert des Systems	Das System (sprich die Familie) ist Wert an sich. Es braucht keinen „Output“	Leistung (sei es Gewinn, Erbringung eines Outputs) ist der Wert des Systems
Zugehörigkeit zum System	dauerhaft	Kündbar
Beurteilung von Mitgliedern	Eher Leistungsunabhängig	Eher Leistungsabhängig
Kommunikation	Sekundären Zweck: im Vordergrund steht der Austausch und dem herstellen der sozialen Beziehung	Primärer Zweck: Informationsaustausch, damit etwas getan wird, sich etwas ändert.....
Orientierung	Innenorientierung	Außenorientierung

Ableitungen fürs Management und Mitarbeiter

- Gerade Organisationen die im Wachstum begriffen und sehr erfolgreich sind, machen eine Metamorphose durch: am Start, mit wenig Mitarbeitern, agiert man wie eine Familie. Sowohl im positiven Sinn (zum Beispiel gegenseitige Verantwortung und Zugehörigkeitsgefühl) aber auch im negativen Sinne (emotionaler Umgang, wenn Schlüsselkräfte die Organisation verlassen – typische emotionale Konfliktmuster). Durch das Wachstum bekommt der Begriff der Organisation eine Bedeutung: es entstehen Rollen, Aufgabenbereiche, Abgrenzungen und alle möglichen Steuerungseinheiten. Hier nehmen auf einmal die Muster der Organisation („organisiertheit“) immer mehr Überhand. Auch wenn es noch eine hohe Verantwortung für die Mitarbeiter gibt, wird doch immer mehr in Abläufen, Rollen und ähnlichen Begriffen gedacht. Es wird auch beobachtet, dass wenn man sich diesen Wandel stellt, es zu einem anderen Konfliktverhalten kommt. Es gilt in Organisationen sich diesen Wandel der Beziehungsgestaltung aktiv zu stellen. Gelingt dies nicht, dann verhält sich die Organisation wie ein Jugendlicher der zu schnell gewachsen ist, aber der mit seiner Größe nur „tollpatschig“ zu recht kommt.
- Das oben dargestellt Familienbild geht von einer „patriarchischen Familie“ aus. (Ob dies noch so existent ist oder nicht ist, ist an dieser Stelle nicht wesentlich: es geht ja nur um eine Metapher.) Gedanke ist, dass diese Familie klar strukturiert ist und dass es klare Anweisungen von oben nach unten gibt. Auch in Organisationen herrscht oft noch dieses triviale Steuerungsbild oder Steuerungswunsch. Beobachtbar ist, dass diese Eindeutigkeit oft sowohl von Mitarbeitern aber auch von Führungskräften gewünscht wird. Organisationen im heutigen Umfeld werden aber immer ausdifferenzierten, mit stärkeren Anforderungen von außen konfrontiert und deswegen komplexer. Im Bankenumfeld kann dies bedeuten:
 - Zunahmen der Kundenkomplexität durch vielschichtigere Kundensegmentierung
 - Damit verbunden: komplexere Produkte
 - Aufgeklärte Kunden, mit geringerer Loyalität
 - Starke Regulierungen von außen und gleichzeitig Wettbewerbsdruck
 - Bedarfsorientiertes Verkaufen und gleichzeitiger Abschlussdruck
 - Agieren als Genossenschaft und gleichzeitig Ertragreich bleiben
 -
- Diese Komplexität führt dazu, dass es nicht mehr die eindeutigen Ziele gibt, an denen man sich orientieren kann. Dies bedeutet, dass die Führung diese Klarheit oft nicht mehr leisten kann (und Versuche in diese Richtung oft zu trivial wirken). Dies führt aber auch gleichzeitig zu einer Wiederübernahme der Verantwortung durch den einzelnen: sei es durch den direkten Team/Filialleiter und immer mehr durch den Mitarbeiter selber. Der Mitarbeiter muss immer mehr selber entscheiden (und gleichzeitig wissen wir: nie waren

Mitarbeiter IT-mässig so leicht kontrollierbar wie heute) und dies bedeutet, dass er sich mehr um sich selber kümmern muss. Dies ist nicht nur negativ zu sehen. Im Gegenteil: es führt zu einer stärkeren Autonomie und zu einer stärkeren Selbststeuerung der Mitarbeiter – wenn sie dies auch annehmen und es ihnen ermöglicht wird.

- Die Unterscheidung zwischen Familie und Organisation hilft die Erwartungshaltungen aneinander zu relativieren, damit kommt man zu einem entkrampften Umgang miteinander.
 - Führungskräfte, welche die Organisation zu stark als Familienverbund sehen agieren oft so:
 - Massive Enttäuschung wenn jemand geht.
 - Nicht klares Ansprechen von Leistung, Kritik, Feedback,...
 - Oder übertriebenes Leistungserwartungen: „Wir müssen uns für die Firma aufopfern“
 - Übertriebene Erwartungshaltungen an Motivation und Visionen
 - Mitarbeiter, welche die Organisation zu stark als Familienverband sehen, agieren oft so:
 - Unverständnis bei unangenehmen, notwendigen Personalentscheidungen
 - Eher Zurückhaltung bei Veränderungen
 - Große Abhängigkeit von Vorgesetzten
 - Übertriebene Harmoniesucht
 - Massive Leistungsschwankungen, wenn Stimmung nicht passt

Conclusio

In diesem Konzept geht es nicht um die Entartung der Organisation oder dem Schaffen einer betrieblichen Kälte. Es soll hier nur die Erwartungshaltungen, was Organisationen leisten können zurecht gerückt werden. Die Idee dahinter ist, dass durch diese Auseinandersetzung ein Organisationsverständnis geschaffen wird, welches:

- Einen verantwortungsvollen, professionalisierten Umgang miteinander fördert
- Führungskräfte Handlungsspielräume aufzeigt
- Ein tragfähiges Konfliktmuster fördert
- Den Weg für autonome Mitarbeiter innerhalb einer Organisation frei macht.