

Zita Küng



Praktische Organisations- analyse

2. Auflage

Strategien
verstehen
und gestalten –
erkennen,
was gespielt wird

 Springer

Praktische Organisationsanalyse

Zita Küng

Praktische Organisationsanalyse

Strategien verstehen und gestalten – erkennen,
was gespielt wird

2. Auflage

 Springer

Zita Küng

EQuality Agentur für Gender Mainstreaming

Zürich

Ergänzendes Material finden Sie unter ► <http://extras.springer.com/>

ISBN 978-3-642-41049-9

ISBN 978-3-642-41050-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-642-41050-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2005, 2015

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Joachim Coch, Heidelberg

Projektmanagement: Judith Danziger, Heidelberg

Lektorat: Traudel Lampel, Odenthal

Projektkoordination: Cécile Schütze-Gaukel, Heidelberg

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © bepsphoto / fotolia.com

Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Vorwort

Wann haben Sie sich in Ihrer Organisation zum letzten Mal gefragt: »Was wird hier eigentlich gespielt?« Oder hören Sie sich eher fassungslos feststellen: »Ich glaube, ich bin im falschen Film?«

Beides drückt aus, dass Sie sich auf eine bestimmte Situation vorbereitet und dazu Überlegungen für eine erfolgreiche Aktion angestellt und diese umgesetzt haben – ohne Erfolg. Die anderen waren nicht mehr im Spiel – oder nicht im gleichen Film.

Dies kann ganz verschiedene Ursachen haben. Oft setzen wir mit der Analyse bei uns selbst und unserer Unzulänglichkeit an. In diesem Buch wird der individuelle Aspekt erst in der zweiten Hälfte behandelt, wenn es darum geht, die eigenen Strategien bewusst zu entwickeln. Die erste Hälfte des Buches widmet sich der Analyse der Situation.

Die Organisationsanalyse, wie sie Michel Crozier und Erhard Friedberg entwickelt haben, befasst sich mit den folgenden vier Elementen: Macht, Strategie, Spiel und Umwelt der Organisation. Als Organisation bezeichnen sie mehrere Personen, die einen gemeinsamen Zweck mit einer mehr oder weniger großen Konstanz verfolgen. Als Ensemble zeigen diese Elemente auf, dass es sehr viel aufschlussreicher ist zu verstehen, was eine Organisation zusammenhalten kann, als was die Organisationsroutine stört. Sie werden deshalb herausfinden, wie Sie die Organisation als Ganzes (mit)steuern können und wo Ihre (Mit-)Gestaltungsmöglichkeiten sind.

Eine zentrale Erkenntnis ist dabei, dass die Organisation wesentlich durch Spiele zusammengehalten wird. Spiele im eigentlichen Sinn, wie wir sie als Kinder gelernt und geübt, geliebt und gehasst haben. Es ist deshalb sowohl erhellend als auch zielführend, sich mit den Spielen und den Spielenden zu beschäftigen. Dies wurde mir in meiner Tätigkeit als Seminarleiterin und Coach deutlich: Die vielfältigen und unterschiedlichen Fragestellungen, die zur Debatte standen, sind als Praxisbeispiele ausgearbeitet und zeigen auf, wie mit dieser Methode erfolgreich gearbeitet wird.

Als Leserin und Leser werden Sie sich in den einen oder anderen Beispielen gern oder ungerne wiederfinden. Lassen Sie sich keinesfalls entmutigen, wenn Sie keine begeisterte Spielerin oder kein geübter Spieler sind oder waren. Sie werden in der Folge unterstützt, Ihre eigene Situation zu untersuchen. Dabei können Sie eine ausführliche Zusammenstellung von Spielen als Inspiration beiziehen. Erwarten Sie nicht, dass jemand anders »es besser weiß« – Sie sind die Expertin bzw. der Experte. Erwarten Sie auch keine Ratschläge, wie Sie mit Bestimmtheit das Richtige tun.

Was hat sich seit der Erstauflage verändert und entwickelt? Für mich als Autorin kamen viele Seminare und Coachings mit Beteiligten aus unterschiedlichsten Umfeldern dazu. Meine Begeisterung ist nicht nur nicht verfliegen, sondern noch weiter gewachsen. Die Überzeugung, dass ich einen relevanten Ansatz für die Organisationsanalyse praktisch wirksam machen konnte, hat sich zur Gewissheit gewandelt. Die konkreten Beispiele konnte ich deshalb weiter verfeinern.

Stephan Flückiger hat im Rahmen seiner Masterarbeit eine kleine Umfrage bei Seminarteilnehmenden gemacht, bei denen das Seminar zwischen drei Monaten und acht Jahren zurücklag. Ein Drittel der Angefragten füllten den Online-Fragebogen aus. »Bereits nach einem einzigen Kurstag vermeldet rund jede dritte Person nach eigener Einschätzung eine Steigerung des persönlichen strategischen Vorgehens. Mehr als die Hälfte der Antworten sind der Meinung, dass sie ihren Handlungsspielraum im professionellen Umfeld erweitert haben. Es kann aufgrund der gemachten Antworten und Angaben davon ausgegangen werden, dass dies bewusst geschehen ist.

Deutlich kommt in den Antworten der Befragung auch zum Ausdruck, dass das Basis-Seminar bei vielen Teilnehmenden eine bewusste(re), differenziertere und geschärfere Wahrnehmung bezüglich – eigenem und fremdem – Strategieverhalten bewirkt hat.«

Diese Ergebnisse bestärken mich darin, den Ansatz von Crozier/Friedberg in der Praxis weiterzuführen und diesen Zugang auch weiterzuvermitteln.

Zwei inhaltliche Weiterentwicklungen habe ich realisiert: Die eigene Spielbiografie als Strategieressource zu erkennen und damit auch v. a. im professionellen Umfeld zu nutzen, habe ich zu einem Aufbaueminartag ausgebaut. Dabei machen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer interessante, manchmal überraschende Erkenntnisse, die letztlich so klar und einfach sind, dass sie auch im Alltag – bei der ganzen Komplexität – nicht total untergehen. Für die konkrete Umsetzung wird auch eine Arbeitshilfe als Download angeboten.

Das zweite Thema betrifft die chinesischen Strategeme. In der ersten Auflage des Buches habe ich sie zwar zitiert und folgendermaßen kommentiert: »Die aufgelisteten chinesischen Strategeme sind Grundsätze, die besagen, was erfolgreiche Strategien sein könnten; sie sind für militärische Ziele entwickelt worden. Die wunderbare bildhafte Ausdrucksweise lädt dazu ein, diese Strategeme auch in anderen – nicht kriegerischen – Lebensgebieten erfolgreich umzusetzen.«

Heute mache ich einen Unterschied zwischen »Strategie« und »Strategem«. Strategem wird auch mit List übersetzt. List wird nicht im Alltag angewendet, sondern nur in ganz speziellen Situationen bewusst eingesetzt. Nicht zuletzt, weil List-Anwenderinnen und -Anwender damit erhebliche Risiken eingehen. Meine aktuellen Überlegungen zum Thema List finden Sie im ► Kap. 1. Mit dem Seminar »Strategie ist das eine – LIST das Besondere.« nähern sich westliche Interessierte einerseits den chinesischen Strategemen und andererseits auch der Facette List im beruflichen Umfeld. Damit erhalten sie ein weiteres sehr produktives Tool im Zusammenhang mit dem Gestalten des eigenen strategischen Vorgehens.

Mit dieser praktischen Organisationsanalyse wünsche ich Ihnen Anregung, Ihre Situation mit einem neuen, geschärften Blick zu sehen und zu durchschauen. Damit schaffen Sie selbst die Voraussetzung dafür, dass Sie bewusst, virtuos und erfolgreich eingreifen können.

■ Dank

Den Anstoß, mich mit den Forschungsergebnissen von Michel Crozier zu beschäftigen, verdanke ich meiner Schwester Cécile Küng. Die Seminarteilnehmenden und Coachees haben mich mit einer Fülle von Beispielen beschenkt. Ihre Nachfrage und das Insistieren v. a. von Anne Heintze, Frankfurt a. M., haben mich motiviert, an dieses Buchprojekt zu glauben.

Die Rückmeldungen und Kommentare von Leserinnen und Lesern waren mir sehr willkommen.

Die Cassinelli-Vogel-Stiftung, Zürich, und Athos M. Staub, Zürich, haben mich mit namhaften Werkbeiträgen unterstützt.

Die tollen Cartoons von Sylvia Vananderoye wurden finanziell durch die Familien-Vontobel-Stiftung, Zürich, Klaus Küng, Arni, Ursula Knecht-Kaiser, Wald/ZH, Benni und Walter Beckmann, Uster, Ursula Mattmann Alberto, Schwerzenbach, Ariane Willemsen, Bern, die Frauengruppe der Gewerkschaft UNIA, Zürich und das Wahlkomitee Ursula Mattmann Alberto, Schwerzenbach, ermöglicht.

Der Austausch mit Michel und Silvio Doblhofer, Salzburg über Computer-Spiele war sehr aufschlussreich. Mit ihren substanziellen Rückmeldungen haben mich Cécile Küng, Heidi Hahn, Athos M. Staub, Brigitte Pérez-Frei und Nina Kramer Brunner bereichert.

Die Umfrage, die Stephan Flückiger unter Seminareteilnehmenden gemacht hat, war sehr willkommen.

Bei der ersten Auflage haben mich die Lektorin Monica Caviezel, letras, Zürich, und Svenja Wahl, Springer-Verlag, Heidelberg, unterstützt. Die zweite Auflage ist dank der Lektorin Traudel Lampel und der Betreuung durch Joachim Coch und Judith Danziger, Springer-Verlag, Heidelberg eine sehr angenehme Aufgabe geworden.

Ich bedanke mich bei allen sehr herzlich.

Zita Küng

Zürich, November 2014

Inhaltsverzeichnis

1	Wie bekommen Sie den Durchblick?	1
	<i>Z. Küng</i>	
1.1	Strategische Organisationsanalyse	2
1.2	Macht	3
1.2.1	Fachkenntnisse und Sachwissen	4
1.2.2	Beherrschen von Informations- und Kommunikationskanälen	5
1.2.3	Kontrolle über Beziehungen der Organisation zu ihrer Umwelt	6
1.2.4	Technische Fertigkeiten	6
1.2.5	Nutzen der organisationellen Regeln	7
1.3	Strategie	7
1.3.1	Organisationszwecke und persönliche Ziele	7
1.3.2	Die offensive Strategie	8
1.3.3	Die defensive Strategie	9
1.3.4	Unsicherheitszonen	10
1.3.5	Exkurs zum Thema »List«	11
1.4	Spiel	13
1.4.1	Organisation und Betriebskultur	13
1.4.2	Funktionen der Spiele	14
1.5	Verhältnis der Organisation zur Umwelt	16
1.6	Macht und Spiel	16
1.6.1	Soziale Systeme	16
1.6.2	Konstrukte	18
1.6.3	Machtquellen	18
1.7	Strategie und Spiel	19
1.7.1	Ziele und Instrumente	19
1.7.2	Spieltheorie	20
1.8	Kräfteverhältnisse	21
1.8.1	Analyse	21
1.8.2	Regeln	22
2	Das Spiel als wesentliches Orientierungselement	25
	<i>Z. Küng</i>	
2.1	Orientierung und Regulierung durch Spiel	27
2.2	Wie können wir feststellen, dass gespielt wird?	28
2.2.1	Ein Spiel in Gang setzen	28
2.2.2	Spielsetting	29
2.2.3	Teilnehmerinnen und Teilnehmer	30
2.2.4	Spieldauer	31
2.2.5	Positionen im Spiel	32
2.2.6	Spielziel	32
2.2.7	Spielergebnis	33
2.2.8	Spielzüge	34
2.3	Spielen hat Laborcharakter	34
2.4	Im Spiel werden nicht ausschließlich hohe menschliche Werte gefordert	35

2.4.1	Werte	35
2.4.2	Tugenden	36
2.5	Neues Spiel – neues Glück	36
2.6	Zwei Spezialfälle	37
2.6.1	Sport	37
2.6.2	Computerspiele	38
2.7	Was das Spielen attraktiv macht	41
2.7.1	Gewinnaussichten	41
2.7.2	Spannung – Entspannung	41
2.7.3	Herausforderung – Unterhaltung	41
2.7.4	Gefühle zeigen	42
2.7.5	Gemeinschaft erleben	42
2.7.6	Fähigkeiten	43
2.7.7	Regeln und Orientierung	43
2.7.8	Sich Ausprobieren und Lernen	43
2.7.9	Eigene Ziele verfolgen	44
2.7.10	Verlieren können	44
2.8	Was das Spiel verdirbt	44
2.8.1	Ständiges Verlieren	44
2.8.2	Regeln und Verstöße	44
2.8.3	Spannung fehlt	45
2.8.4	Konzentration – Ehrgeiz	45
2.8.5	»Miesepeter«	46
2.8.6	Ausstieg	46
2.8.7	Hadern mit dem Spielergebnis	46
2.8.8	Buchstabengetreu spielen	47
2.8.9	Aus der Spiellogik treten	47
2.8.10	Dominanz einer Person	47
2.8.11	Erwartungen – Realitäten	48
2.8.12	Eingriffe von außen	48
2.9	Wie stehen Spiele und Spielchen zueinander?	48
2.9.1	Spiele – Spielchen	48
2.9.2	Gefälle zwischen den Beteiligten	49
2.9.3	Verdeckte Haltung	50
2.9.4	Exkurs zum Thema »Intrige«	50
2.10	Das Verhältnis von Spiel und Ernst	51
2.11	Wann verhindert ein Konflikt das Spiel?	53
2.11.1	Konfliktstufe 1: Verhärtung	53
2.11.2	Konfliktstufe 2: Debatte	53
2.11.3	Konfliktstufe 3: Taten	54
2.11.4	Konfliktstufe 4: Images, Koalitionen	54
2.11.5	Konfliktstufe 5: Gesichtsverlust	55
2.11.6	Konfliktstufe 6: Drohstrategien	55
2.11.7	Konfliktstufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge	56
2.11.8	Konfliktstufe 8: Zersplitterung	56
2.11.9	Konfliktstufe 9: Gemeinsam in den Abgrund	56

3	Was wird hier eigentlich gespielt?	59
	<i>Z. Küng</i>	
3.1	Einstieg in konkrete Situationen	60
3.2	Wie können Sie Ihr Spiel identifizieren?	60
3.2.1	Wo wird das Spiel gespielt?	61
3.2.2	Wie ist die Spielatmosphäre?	61
3.2.3	Wer ist dabei?	61
3.2.4	Was ist verabredet?	62
3.2.5	Situationen aus der Praxis.	62
4	Jetzt sind Sie dran	131
	<i>Z. Küng</i>	
4.1	Einleitung	132
4.2	Finden Sie das laufende Spiel	133
4.2.1	Beschreiben Sie eine konkrete Situation	133
4.2.2	Was ist/war Ihr Ziel in dieser Situation?	133
4.2.3	Bezeichnen Sie die Beteiligten	133
4.2.4	Beschreiben Sie die Spielatmosphäre.	134
4.2.5	Was ist auffallend? Was ist der Störfaktor? Was ist die Irritation?	134
4.2.6	Wie heißt das Spiel?	135
4.3	Wie läuft das Spiel?	137
4.3.1	Ist gerade ein Spiel im Gang oder ist Pause?	137
4.3.2	Welche Regeln gelten?	138
4.3.3	Wer hält die Regeln (nicht) ein?	138
4.4	So kommen Sie zu Ihrer Strategie	139
4.4.1	Ihre Ziele in der aktuellen Situation.	139
4.4.2	Sie formulieren Ihre strategischen Überlegungen	139
4.4.3	Sie entwickeln konkrete Schritte	140
4.4.4	Was setzen Sie ein?	144
5	Wie bringen Sie sich ins Spiel?	147
	<i>Z. Küng</i>	
5.1	Welches Spiel wird ausgewählt?	148
5.1.1	Gelernt ist gelernt	148
5.1.2	Die Lektionen der Jungen.	149
5.1.3	Die Lektionen der Mädchen.	151
5.1.4	Sie wählen, was Sie gut können	152
5.1.5	Welches Spiel schlagen Sie vor?	153
5.2	Was für eine Spielnatur sind Sie?	153
5.2.1	Was ist Ihr Impuls zum Mitspielen?	153
5.2.2	»Ich spiele nicht gern«	155
5.3	Wie erkennen Sie Ihre Trümpfe im Spiel?	156
5.4	Wie verhalten Sie sich im Spiel?	157
5.4.1	Spielen ist Kommunizieren.	157

5.4.2	Die Metamitteilung.....	158
5.4.3	Gesprächsmittel.....	160
5.5	Nutzen Sie Ihre Ressourcen.....	162
6	Auf in die nächste Runde.....	165
	<i>Z. Küng</i>	
6.1	Lassen Sie sich inspirieren.....	166
6.2	Spielbeschreibungen in alphabetischer Reihenfolge	166
	 Serviceteil	
	Über die Autorin.....	184
	Literatur.....	185
	Stichwortverzeichnis.....	186

Wie bekommen Sie den Durchblick?

Z. Küng

- 1.1 Strategische Organisationsanalyse – 2**
- 1.2 Macht – 3**
 - 1.2.1 Fachkenntnisse und Sachwissen – 4
 - 1.2.2 Beherrschen von Informations- und Kommunikationskanälen – 5
 - 1.2.3 Kontrolle über Beziehungen der Organisation zu ihrer Umwelt – 6
 - 1.2.4 Technische Fertigkeiten – 6
 - 1.2.5 Nutzen der organisationellen Regeln – 7
- 1.3 Strategie – 7**
 - 1.3.1 Organisationszwecke und persönliche Ziele – 7
 - 1.3.2 Die offensive Strategie – 8
 - 1.3.3 Die defensive Strategie – 9
 - 1.3.4 Unsicherheitszonen – 10
 - 1.3.5 Exkurs zum Thema »List« – 11
- 1.4 Spiel – 13**
 - 1.4.1 Organisation und Betriebskultur – 13
 - 1.4.2 Funktionen der Spiele – 14
- 1.5 Verhältnis der Organisation zur Umwelt – 16**
- 1.6 Macht und Spiel – 16**
 - 1.6.1 Soziale Systeme – 16
 - 1.6.2 Konstrukte – 18
 - 1.6.3 Machtquellen – 18
- 1.7 Strategie und Spiel – 19**
 - 1.7.1 Ziele und Instrumente – 19
 - 1.7.2 Spieltheorie – 20
- 1.8 Kräfteverhältnisse – 21**
 - 1.8.1 Analyse – 21
 - 1.8.2 Regeln – 22

Organisationsanalyse nach M. Crozier und E. Friedberg

Z. Küng, *Praktische Organisationsanalyse*,
DOI 10.1007/978-3-642-41050-5_1, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

1.1 Strategische Organisationsanalyse

Wenn Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz umsehen, wenn Sie das Vereinsleben beobachten oder die Familiensituation erfassen, geschieht das oft mit dem Bedürfnis, die Verhältnisse zu verstehen. Begreifen, was andere tun und mit welchem Ziel; begreifen, was Ihre eigenen Absichten und Möglichkeiten sind. Orientierungspunkte helfen uns zu verstehen: Worauf schauen Sie, wenn Sie die Situation beobachten? Was sind Anhaltspunkte, die Sie sich merken können?

Bilder für Organisation

Michel Crozier, ein französischer Organisationssoziologe, der in den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts geforscht hat, stellte sich die Frage, wie Organisationen funktionieren.

Die Organisation als Maschine

Eine wesentliche, gängige Theorie sagt, eine Organisation, eine Familie, ein Betrieb sei eine Maschine. Alle Teilchen sind am richtigen Platz, alle Rädchen funktionieren wie geschmiert – das ist die ideale Organisation. Gut ölen, sachgerecht behandeln und ein regelmäßiger, professioneller Service halten die Maschine in Schwung. Wenn eine Störung auftritt, muss sie lokalisiert werden. Es wird analysiert, welches Rädchen nicht funktioniert und warum. Anschließend wird entschieden, ob das Rädchen repariert oder ausgewechselt werden muss, damit die ganze Maschine wieder rund läuft. Mitarbeitende werden damit zu Rädchen, und das Organigramm bildet den Bauplan der Organisation.

Eine andere Vorstellung von Organisation versteht sie als lebendigen Organismus, als ein Wesen. Dieses Wesen hat einen Ursprung, eine Geschichte, ein Wachstum, eine Entwicklung. In dieser Entwicklung durchläuft die Organisation verschiedene Phasen: von der Kindheit über die Jugend ins Erwachsenenalter, ins Alter und zum Tod. Die Organisation keimt, kommt in die Blüte, überschreitet den Zenit, gibt langsam ab und stirbt. Dieses Bild gibt eine völlig andere Orientierung als der Vergleich mit der Maschine.

Wenn wir von dieser Vorstellung ausgehen und in der Organisation unzufrieden sind, suchen wir nicht nach schadhaften Teilchen, sondern überlegen uns, in welcher Phase sich die Organisation befindet und welches die nächsten Entwicklungsschritte sein werden. Verschiedene Phänomene tauchen typischerweise in bestimmten Phasen auf. In der Kindheit, die von einer unbedingten Lebenslust geprägt ist, kann in der Organisation z. B. eine große Unbekümmertheit festgestellt werden. Die Jugend kann geprägt sein von Entdeckungslust. Für die Organisation könnte dies heißen, sie ist innovativ. Als junge Erwachsene wächst das Selbstbewusstsein und es wird eine erste Reife entwickelt. Analog könnte man für die Organisation sagen, dass sie eine erste Konsolidierungsphase erreicht.

Unser Rechtsverständnis hat diese Vorstellung umgesetzt: Wir kennen z. B. die Aktiengesellschaft oder den Verein als juristische Person mit Rechten und Pflichten, die durch die Organe einzuhalten sind. Einzelne Menschen nehmen Organstellung ein und handeln für die juristische Person.

Beide Vorstellungen – die Organisation als Maschine oder als Organismus – gehen davon aus, dass es so etwas wie ein »richtiges« Funktionieren der Organisation gibt. Man muss alles dafür tun, damit dieses »richtige« Funktionieren stattfinden kann. Abweichungen muss man in den Griff bekommen, Störungen müssen behoben, unangemessenes Funktionieren muss klargestellt werden.

Crozier ist mit seinen Forschungen im Gegensatz zum Maschinen- oder Organismus-Bild zu einem außergewöhnlichen Schluss gekommen. Er nennt jedes Ensemble von Akteurinnen und Akteuren, das auf eine mittlere Frist gemeinsam etwas unternehmen will (unabhängig von seinen offiziellen Strukturen) »Organisation«. Dies hat nichts mit einer Maschine oder mit der Natur zu tun. Organisation ist 100 % Kultur, es entspricht ausschließlich dem Willen der beteiligten Personen. Die Organisation ist eine Konstruktion: etwas gemeinsam Erbautes, Gebildetes. Dafür braucht es den Willen der Beteiligten. Fehlt dieser Wille, entsteht keine Organisation oder aber eine bestehende Organisation löst sich unmittelbar auf. Die Menschen entziehen der Organisation ihre Aufmerksamkeit und ihre Energie, drehen ihr den Rücken zu, und die Organisation hört auf zu existieren. Es ist nicht nötig, irgendetwas zu zerstören. Mit dem Weggehen der Menschen ist die Organisation aufgelöst.

Crozier spricht aus diesen Gründen auch gern von organisiertem Handeln statt von Organisation, um klar zu stellen, dass es ihm um die Akteurinnen und die Akteure geht.

Aus diesen Überlegungen lässt sich folgern, dass bei einer Organisation nicht in erster Linie die Störfälle interessieren, sondern die Gründe, weshalb die Beteiligten diese Organisation aufrechterhalten. Die Tatsache, dass die Akteurinnen und Akteure die Organisation konstruieren, hat etwas durchaus Beunruhigendes: Menschen sind nie ganz berechenbar, sie handeln auch nicht immer rational (nicht einmal notwendigerweise im eigenen Interesse), und sie haben jederzeit die Möglichkeit, sich wieder anders zu entscheiden. Wir müssen also die Gründe finden, warum dieses Ensemble weiterhin ein Ensemble sein will. Die Gründe, weshalb das Ensemble nicht gut zusammenspielt, sind zweitrangig. Was hält das Ganze zusammen – das ist die interessante Frage. Zu dieser Frage haben Crozier und Friedberg geforscht. Sie haben vier wesentliche Elemente zu Tage gefördert: Macht, Strategie, Spiel und Umwelt der Organisation.

Die Organisation als lebendiger Organismus

Organisationsanalyse nach Crozier

Der Wille der Beteiligten ist ausschlaggebend

Was hält die Beteiligten zusammen?

1.2 Macht

Es existieren mittlerweile viele Ansätze, wie Macht beschrieben werden kann. Crozier beschreibt Macht als ein Element in der Beziehung zwischen den Menschen. Alle Beziehungen zwischen Menschen haben immer auch eine Machtkomponente.

Macht ist quasi einer der Rohstoffe, aus dem die menschlichen Beziehungen bestehen. Macht erlaubt es den Menschen, kollektive

Vorhaben zu realisieren. Aus diesen Konstrukten können wir wieder Macht schöpfen.

Crozier und Friedberg beschreiben die Macht als kontingent, d. h. als situationsabhängig. Nicht immer kippt die Macht auf die gleiche Seite: Zwischen zwei Menschen kann sie in der einen Frage auf die eine und in einer anderen Frage auf die andere Seite kippen. Machtverhältnisse sind dynamisch und deshalb für die Organisation von großer Wichtigkeit.

Macht steckt in allen menschlichen Beziehungen

Crozier geht davon aus, dass alle menschlichen Beziehungen immer auch Machtbeziehungen sind.

Er verbindet Macht nicht mit einem »Etwas«, das eine Person besitzt oder nicht besitzt, sondern mit einer Beziehung, die sich dynamisch darstellt. Er widmet sich auch nicht zentral der Gefahr des Machtmissbrauchs und der drohenden Gewaltanwendung, die der Machtausübung folgen kann. Er geht umgekehrt davon aus, dass diese Unausgewogenheit im Verhältnis quasi ein Lebenselixier ist, das Bewegung bringt. Ein definitiv ausgeglichenes Verhältnis, in dem sich nichts mehr bewegt, bedeutet Tod. Solange wir aber lebendig sind, gestalten wir unsere Beziehungen. Es ist deshalb von Bedeutung, wie machtvoll oder wie machtlos wir einer anderen Person gegenüber sind oder sein können, im Bewusstsein, dass die Beziehung nie fix ist, sondern sich immer bewegt. Werfen wir also einen Blick auf die Machtbeziehungen und finden wir heraus, welches die Quellen sind, die uns mächtig machen.

Unausgewogenheit in den Machtverhältnissen bringt Bewegung

Woher beziehen wir die Möglichkeit, mächtiger zu werden?

1.2.1 Fachkenntnisse und Sachwissen

Fachkenntnisse und Sachwissen sind Machtquellen

Dass Fachkenntnisse und Sachwissen Machtquellen darstellen, ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Wichtig ist aber zu verstehen, dass Fachkenntnisse und Sachwissen nicht automatisch zu einem bestimmten Status oder zu Einfluss führen. Dies zeigt sich in unserer Verblüffung, wenn wir einer Person begegnen, die nicht über die notwendigen Fachkenntnisse und das nötige Sachwissen verfügt, aber trotzdem mächtig ist. Diese Person schöpft ihre Macht offensichtlich aus anderen Quellen. Verfügen wir aber über Fachkenntnisse und Sachwissen, können wir diese als Quelle von Macht nutzen: Wir können nämlich entscheiden, wem wir diese Kenntnisse und dieses Wissen zur Verfügung stellen.

Einsatz und Wirkung dieser Machtquelle

Es geht also um den Einsatz und die Wirkung der Fachkenntnisse und des Sachwissens. Wir überlegen, wo wir darstellen, dass unsere Kenntnisse Verwendung finden oder wo unser Wissen nützlich war. Vor allem Frauen vertrauen stark darauf, dass Fachkenntnisse und Sachwissen als objektiv notwendige Machtquellen verstanden werden und entsprechend gradlinig auch zu mächtigen Positionen führen.

Dies nicht zuletzt deshalb, weil diese Machtquellen viel mit den konkreten Ergebnissen in der Arbeit zu tun haben: Produkte und Dienstleistungen gewinnen an Qualität, wenn Fachkenntnisse und Sachwissen klug angewendet werden. Durch Weiterbildung entwickeln sie ihr Sachwissen und halten ihre Fachkenntnisse auf dem aktuellen Stand. Viele bestens ausgebildete Frauen vertrauen darauf, damit an eine mächtigere Position zu gelangen. Diese Machtquelle zu haben, reicht aber nicht automatisch aus, um tatsächlich mächtig zu werden.

1.2.2 Beherrschen von Informations- und Kommunikationskanälen

Wer Informations- und Kommunikationskanäle beherrscht, verfügt damit über eine Machtquelle. Um diese Kanäle zu beherrschen, gilt es aber zunächst, innerhalb einer Organisation herauszufinden, wo die Informationskanäle sind. Als Erstes denken wir an alle offiziellen Medien und Mittel: das Intranet, die Hauszeitung, die offiziellen Sitzungen usw. In diese Kanäle werden Informationen eingespeist. Der Zugang zu diesen Kanälen ist geregelt. Wer die Informationen nutzt, kann damit auch die eigene Macht stärken. Wer aber entscheiden kann, welche Informationen in die Kanäle gelangen oder wer Zugang zu den Kanälen hat, beherrscht diese Kanäle und verfügt über diese zweite Machtquelle. Sehr oft – aber nicht ausschließlich – sind dies Personen, die in einer Organisation auch an der Spitze stehen.

Denken wir an alle weiteren Möglichkeiten, an Informationen heranzukommen, bei denen die Kanäle nicht formell, sondern informell angelegt sind. Wer an informellen Informationskanälen teilhat, kann Macht aufbauen. Wir kommen schneller an wichtige Informationen und können entscheiden, wem wir diese Information weitergeben. Wir sind an einer wichtigen Schaltstelle, was Wissen und Information angeht.

Kommunikationskanäle haben im Unterschied zu den Informationskanälen klar einen zweiseitigen Charakter; da findet Austausch statt, es besteht ein wechselseitiges Verhältnis: Auch Kommunikationskanäle können offiziell oder inoffiziell sein. Die offiziellen sind v. a. Sitzungen und formelle Treffen, die inoffiziellen gehen von gezielten, einzelnen Ansprachen bis regelmäßigen oder gar rituellen Treffen in Lokalen, auf Sportplätzen usw. aus. Wer Kommunikationskanäle als Machtquelle nutzen kann, bestimmt zum Beispiel, ob und zu welchen Themen Sitzungen stattfinden, wann und wo diese abgehalten werden und wer daran teilnehmen wird.

Bei den informellen Treffen wird noch viel deutlicher, welche wichtige Rolle das Ausschöpfen dieser Machtquelle bedeutet, weil diese Treffen nicht transparent sind.

Kommunikations- und
Informationskanäle nutzen

1.2.3 Kontrolle über Beziehungen der Organisation zu ihrer Umwelt

Die Beziehungen einer Organisation zu ihrer Umwelt können von größter Bedeutung sein.

Zum Beispiel hören Sie, dass in der Nachbarschaft der Organisation Liegenschaften verkauft werden. Wenn Ihre Organisation sich erweitern will, ist diese Information sehr wichtig. Sie bekommen mit, dass in der Regierung Pläne für Gesetzesänderungen diskutiert werden. Wenn diese Gesetze für Ihre Organisation die Rahmenbedingungen ändern können, müssen Sie sich unbedingt frühzeitig damit auseinandersetzen. Solche Informationen müssen für die Zukunft der Organisation rechtzeitig und klug abgewogen werden.

Darstellung der Organisation

Eine Organisation will und muss sich in ihrem Fachgebiet und im Wettbewerb behaupten. Dazu braucht sie eine adäquate Darstellung in der jeweiligen Community. Lebendig auftreten kann nicht die gesamte Organisation, deshalb schickt sie eine Vertretung. Damit bekommen Einzelpersonen den Auftrag und die Legitimation für die Organisation zu sprechen, z. B. mit einem Vortrag. Diese Person wird vom Publikum als Vertretung wahrgenommen und angesprochen. Macht sie das im Sinne der eigenen Organisation gut, steigert sie damit das Ansehen der Organisation aber auch die eigene Bedeutung innerhalb.

Wenn sich Ihre Organisation Gehör verschaffen will, ist es von Bedeutung, dass Kontakte zur Presse, zur Konkurrenz, zum Stadtteil oder zum Landkreis, zu Fachleuten, zu Politikerinnen und Politikern bestehen. Wenn Sie über Kontakte zu entsprechenden Personen verfügen und diese auch nutzen können und wollen, kontrollieren Sie in die eine oder andere Richtung die Beziehungen Ihrer Organisation zur Umwelt. Damit können Sie eine mächtige Position einnehmen. Wenn Sie in der einen oder anderen Situation um Ihre Meinung oder Ihre Dienste gefragt werden, so spielen Sie bereits eine wichtige Rolle.

Kontakte sind wichtig

Frauen unterschätzen oft ihre Möglichkeiten in diesem Bereich. Die vorhandenen Beziehungen sind ihnen manchmal nicht bewusst. Damit schätzen sie die Bedeutung dieser Beziehungen für ihre Organisation auch gar nicht richtig ein. Sie verfügen zwar über eine Machtquelle, können sie aber nicht nutzen.

1.2.4 Technische Fertigkeiten

Technische Fertigkeiten sind dann eine Machtquelle, wenn sie nicht ausschließlich dazu dienen, die eigene Aufgabe zu lösen. Wenn sie eine Querschnittsfunktion bekommen, heißt dies: Alle brauchen dieses technische Know-how punktuell, egal wo sie hierarchisch stehen oder was für ein Thema sie bearbeiten. Wir denken dabei an Hausdienste – vom Schlüssel, über die Heizung bis zur Ausstattung –, aber auch an Know-how im Bereich Budget und Rechnung oder an

PC-Support. Wenn aus diesen Bereichen die Unterstützung fehlt, sind alle in ihrer Arbeit blockiert.

Dies weist darauf hin, dass derjenige, der über diese technischen Fertigkeiten verfügt, eine Machtquelle besitzt. Diese Fachleute können entscheiden, wem sie wann und in welcher Qualität ihren Support liefern, denn die Kapazitäten sind notorisch zu knapp bemessen.

Es ist interessant zu beobachten, dass Personen mit technischen Fertigkeiten sehr oft in den betrieblichen Hierarchien nicht sehr weit oben stehen. Da sie aber über eine Machtquelle verfügen, spielen sie in bestimmten Situationen eine eminent wichtige Rolle.

Technische Fertigkeiten können
mehr

1.2.5 Nutzen der organisationellen Regeln

Diese Machtquelle bezieht sich zentral auf die Spiele, die eine Organisation zusammenhalten. Wenn Sie eine Vermutung haben, welche Spiele im Gang sind, können Sie überlegen, welche Ziele das Spiel hat und mit welchen Spielzügen und Methoden Sie in diesem Spiel erfolgreich sein können. Sie können Varianten entwickeln, wie Sie die Möglichkeiten in diesem Spiel aus Ihrer Position heraus optimal nutzen können. Sie können darauf bestehen, dass sich alle an die Regeln halten, oder Sie können versuchen, die Regeln für sich großzügig auszulegen. Auf jeden Fall haben Sie eine Vorstellung davon, was ablaufen kann. Dadurch ersparen Sie sich die eine oder andere Überraschung und es ist Ihnen möglich, eigene Schritte bewusst zu planen.

Spiele erkennen ist wichtig

In der Zwischenzeit hat sich der Machtdiskurs entwickelt, und es wurden auch weitere Machtquellen identifiziert. Es ist für jede Person wichtig zu überlegen, welche Machtquellen sie für sich erschließen kann. Entscheidend wird aber sein, ob Sie in der Lage sind, diese Machtquellen auch tatsächlich so weit zu nutzen, dass Sie Ihre Interessen gezielt wahrnehmen können. Denn: Macht haben Sie nicht; Macht ist Teil von Beziehungen und ist immer wieder neu herzustellen.

Macht ist keine Konstante

1.3 Strategie

1.3.1 Organisationszwecke und persönliche Ziele

Eine Organisation hat einen Zweck. Damit dieser erfüllt wird, sind Aktivitäten der Beteiligten erforderlich. Dazu sind diese offensichtlich bereit, zumindest hier und jetzt. Gleichzeitig verfolgt jede Person in diesem Ensemble auch eigene Ziele. Alle haben einen eigenen Grund, dabei zu sein und mitzumachen. Deshalb ist es Teil der Strategie für jede Akteurin, jeden Akteur, genau in dieser Organisation dabei zu sein. Mit dem Dabeisein können sie ein persönliches Ziel erreichen. Sie haben im gegebenen Moment einen guten Grund, dabei zu sein. Materielle, ideelle, soziale und andere Gründe stehen dabei

gleichwertig nebeneinander. Wenn dieser gute Grund wegfällt, werden Sie auf jeden Fall einen Weg finden, dem Ensemble den Rücken zu kehren. Sie werden einen neuen Ort finden, wo Sie Ihre Ziele weiter verfolgen können. Das heißt, Ihr Dabeisein ist ein strategisches. Sie wissen, weshalb Sie dabei sind.

Strategie heißt, den Weg entwerfen und gehen, der – hoffentlich – zu Ihrem Ziel führen wird.

Mit dem Dabeisein werden auch eigene Ziele verfolgt

Ich hatte lange Zeit zum Begriff »Strategie« ein gebrochenes Verhältnis, weil ich ihn mit kriegerischem Vorgehen gleichsetzte. Dabei ging es nach meinen Beobachtungen immer darum, einen Teil der Menschen als Gegner oder Gegnerinnen zu identifizieren, diese möglichst schlecht zu machen und zu entmenschlichen, was den Grund dazu lieferte, sie zu schlagen, zu unterwerfen oder zu zerstören. Diese Zerstörmanöver, setzte ich gleich mit »Strategien entwerfen«. Mein (Kurz-)Schluss daraus war, dass ich selber militärisch, d. h. zerstörerisch vorgehen würde, wenn ich eine Strategie entwerfen würde. Mittlerweile hat sich diese Einschätzung wesentlich geändert.

Mittlerweile gehe ich davon aus, dass alle immer eine Strategie haben. Die Frage ist nur: Sind Sie sich bewusst, nach welcher Strategie Sie vorgehen? Wir haben immer eine Einschätzung darüber, welches Verhalten für uns von Vorteil ist. Die Frage ist nur, haben Sie die Gründe dafür wirklich klar vor Augen?

Bewusst oder unbewusst – alle haben eine Strategie

Crozier und Friedberg sehen im Wesentlichen zwei Richtungen für eine Strategie – eine offensive und eine defensive. Zusätzlich führen sie Unsicherheitszonen ein.

1.3.2 Die offensive Strategie

Andere für unsere Ziele einspannen

Wenn wir das Ziel, das wir in und mit dieser Organisation erreichen wollen, offensiv verfolgen, versuchen wir, andere dazu zu bringen, sich auch in den Dienst dieses Ziels zu stellen. Dazu muss als Erstes aber klar werden, dass wir ein Ziel haben und wie es genau aussieht. Weiter ist wichtig zu erkennen, dass wir dieses Ziel nicht immer allein erreichen können: Wir brauchen die anderen dazu. Daraus ergibt sich die logische Frage: Welche Möglichkeiten gibt es, die anderen dazu zu bringen, für unsere Zielerreichung auch eine Rolle zu spielen?

Das klingt ziemlich eigennützig. Dazu gibt es zwei Bemerkungen: Einerseits sind Sie mit diesen Überlegungen nicht allein – alle, die eine offensive Strategie erwägen, handeln so. Andererseits bleibt es immer Ihre Entscheidung, wie Sie sich konkret mit einer offensiven Strategie verhalten. Sie sind nicht gezwungen, sich böse oder gemein zu benehmen. Für Ihr Verhalten tragen Sie immer die Verantwortung.

Wenn Sie beim **Mühle**-Spiel beginnen dürfen, versuchen Sie, den Vorteil dieser Tatsache offensiv zu nutzen: Sie platzieren Ihre Steine der Reihe nach so, dass Sie möglichst als erste Person eine

Dreierkonstellation (= Mühle) zustande bringen und damit Ihrer Gegnerin/Ihrem Gegner einen Stein wegnehmen dürfen. Die zweite Person – umgekehrt – versucht, Ihre Pläne zu durchkreuzen, solange noch nicht alle Steine gesetzt sind. Wer hier die offensiven Möglichkeiten aus der Hand gibt, hat große Nachteile.

1.3.3 Die defensive Strategie

Da wir davon ausgehen, dass alle anderen auch dabei sind, ihre eigenen Ziele zu verfolgen und deshalb auch versuchen, Sie in ihr Spiel einzubinden, ist Ihr eigener Handlungsspielraum in Diskussion. Sie müssen aktiv dafür sorgen, dass Sie dem einen oder anderen Zwang entgehen können. Sie selber müssen handlungsfähig bleiben. Es ist Ihre Aufgabe, systematisch Ihren Handlungsspielraum zu schützen. Sie haben das Interesse, sich nicht hundertprozentig in die Spiele der anderen einspannen zu lassen, ohne an irgendeiner Ecke selbst auf Ihre Kosten zu kommen – wenigstens hin und wieder.

Es ist wichtig zu wissen, dass wir einen Spielraum, einen Handlungsspielraum brauchen – alle brauchen diesen. Das bedeutet, dass ein permanentes Ringen um jeden Handlungsspielraum stattfindet. Wir müssen deshalb beobachten, was mit dem eigenen Handlungsspielraum geschieht. Sie müssen nachvollziehen können, ob Sie offensiv auf Ihr Ziel zusteuern oder ob Sie Teil des Spiels von Mitspielenden sind. Wenn diese Orientierung gelingt, können Sie immer wieder entscheiden: Bleiben Sie bei Ihrer Strategie oder wollen Sie sie ändern? Versuchen Sie Ihr eigenes Spiel zu spielen oder spielen Sie in einem anderen Spiel mit? Sie beurteilen, ob Ihr Handlungsspielraum richtig und angemessen ist oder ob Sie zu viel abgegeben haben und wieder ein Stück zurückbekommen wollen.

Im **Backgammon** versucht jeweils die/der Spielende mit den weißen Steinen als Erste/r den Parcours durch die schwarzen Steine zu finden und die weißen Steine auszuspielen, und umgekehrt versucht dies auch die/der Spielende mit den schwarzen Steinen. Zwei Würfel geben an, wie viele Felder gespielt werden dürfen. In Richtung »Ausspielen« zu gehen, ist die offensive Strategie. Bei der defensiven Strategie ist dafür zu sorgen, dass möglichst wenige Steine einzeln auf einem Feld stehen und von der Gegenseite aus dem Spiel genommen werden können. Diese Strategie ist außerordentlich wichtig, geht es doch darum, sämtliche Steine hinauszuspielen. Es reicht also nicht, als Erste/r einen Stein im Ziel zu haben. Mit klugem Defensivspiel kann das Würfelglück der Gegenseite nicht alle unsere Positionen umwerfen.

In allen Spielen sind immer beide Strategien nötig. Wer ausschließlich defensiv spielt, gewinnt nur mit einer großen Portion Glück und mit unerfahrenen oder unklugen Mitspielenden. Wichtig ist aber, dass Personen, die nur offensiv spielen, in den überwiegenden Fällen nicht erfolgreicher sind als diejenigen, die beide Strategien

Defensiv heißt, den eigenen Spielraum schützen bzw. erhalten

Defensive und offensive Strategien – es sind immer beide erforderlich