

Die Innere Organisation:

Management an den Grenzen des Gefässes¹

Willem Lammers²

Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu verteilen und die Arbeit ein zu teilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer...

--- Antoine de Saint-Exupéry

Diese viel zitierte Aussage vom französischen Autor ziert Jahresberichte und Präsentationen von Beratungsfirmen. Wenn wir aber um uns herum schauen, sehen wir dass das Wesentliche unserer Aufgabe oft im Alltagsgeschäft unter geht. Management ist in unserem Alltag eine operative Tätigkeit, auch wenn wir alle noch so gern Strateginnen und Strategen wären. In diesem Artikel möchten wir einige Prinzipien präsentieren, die es Management und Mitarbeitenden erlauben, die Sehnsucht nach dem weiten Meer zu wecken und aktuell zu halten.

Eine kleine Geschichte: In meiner Studienzeit arbeitete ich einige Wochen temporär in einer Fabrik für Büromaschinen. Ich erhielt die Aufgabe, *Mounting Brackets* zusammen zu stellen. Ich musste dazu einen kleinen Chromstahlbügel mit einer ovalen Plastikscheibe verbinden. Während einer Woche produzierte ich Tausende von *Mounting Brackets*, ohne Kenntnis ihrer Funktion, und abgesehen von der finanziellen Belohnung, ohne Motivation. Am letzten Arbeitstag rebellierte ich und verliess meinen Arbeitsplatz. Ich entdeckte eine faszinierende Welt, worin aus Hunderten von mechanischen und elektronischen Teilen eine für damals sehr intelligente Büromaschine entstand. Meine *Mounting Brackets* hatten sogar eine wesentliche Funktion. Mit diesem neuen Wissen kehrte ich aufgestellt an meinen Arbeitsplatz zurück, um erhielt dort natürlich eine Beschimpfung des Chefs. Die Geschichte enthält Elemente vieler Aufgaben in heutigen Organisationen:

- Ein komplexer Betriebskontext mit einer vielfältigen Arbeitsteilung;
- Eine Führungskraft, deren Verständnis ihrer Aufgabe sich auf Quantität und Qualität des Produktes ihrer Abteilung beschränkt;
- Eine in operativer Hinsicht gesehene klare Aufgabe, die jedoch für den Mitarbeiter ohne zusätzliche Information keinen Sinn ergibt;
- Ein Mitarbeiter, dessen Anreiz für seine Tätigkeit finanzieller Natur ist und der sonst nur beschränkt motiviert ist.

Wenn hier ein Schiff gebaut werden müsste, wäre es mit der Sehnsucht nach dem endlosen, weiten Meer weit her, und die Frage stellt sich: Wie kann diese Arbeit mehr Sinn erhalten? Wenn Mitarbeiter bloss zum verlängerten Arm von Maschinen werden, leiden Qualität und Effizienz. Passivität, Fehler und Sabotage sind vorprogrammiert.

Die Organisation in the Mind

In der Büromaschinenfabrik sah meine Welt vor der Wanderung durch die Hallen einfach und langweilig aus: ein Stuhl, ein breiter Arbeitstisch, links eine Kiste mit Chromstahlbügel und Plastikscheiben, in der Mitte eine Spezialzange, und rechts eine Kiste mit frisch produzierten *Mounting Brackets*. Das Ganze inmitten eines lauten Chaos, woraus links neue Kisten mit Teilen auftauchten und rechts meine Produkte verschwanden. Nach meiner Wanderung durch die Hallen ein ganz anderes Bild: ein geordnetes Ganzes mit Büromaschinen als Endprodukt, und einem klaren Beitrag von mir.

Jede Familie, Sippe und Gruppe in der Gesellschaft hat unbewusste Auffassungen über sich selbst und die anderen. Diese inneren Repräsentationen definieren was wichtig ist und bestimmen das Verhalten im Umgang mit einander und mit der Welt ausserhalb. Menschen, Teams und Abteilungen machen sich unbewusst eine innere Abbildung ihrer Organisation, eine *Organisation in the Mind*. Diese innere Organisation brauchen sie um sich zu orientieren und ihre Anwesenheit mit einem Sinn zu versehen. Menschen nehmen oft an, dass jeder die gleiche Abbildung der Organisation im Kopf hat, und zwar ihre eigene. Jeder der mal eine Diskussion zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern verfolgt hat, weiss jedoch, dass dies nicht stimmt. Die innere Organisation ist also höchst individuell, und wird nur zu einem kleinen Teil von den offiziell vorgegebenen Zielen der Organisation bestimmt. Die innere Organisation enthält viele verschiedene Aspekte. Auf der individuellen Ebene sind dies z.B.:

- Der Anreiseweg und die Ankunft: Muss ich mir einen Parkplatz suchen oder habe ich schon einen?

- Die räumliche Umgebung des Arbeitsplatzes: gross, eng, hoch, niedrig;
- Die körperliche Erfahrung der Möbel und der Büroelektronik, bequem oder unbequem;
- Geräusche und Lärmpegel: Kopierer, Telefon, Kaffeemaschine, Stimmen im Grossraumbüro;
- Gerüche: Toner, Schmiermittel, Parfum oder Körperausscheidungen;
- Innere Bilder von anderen Menschen und Abteilungen, mit Nähe und Distanz, Zugehörigkeit und Macht;
- Erinnerungen, Bedürfnisse und Wünsche: Kollegiale und hierarchische Beziehungen, Aufgaben, Umstände und die eigene Karriere im Unternehmen;
- Vorstellungen der Aufgabe, und deren Sinn und Erfüllung.

Auf der Ebene von Team, Abteilung und Organisation gibt es ähnliche Vorstellungen: über die Gruppe selbst, über die Aufgaben, über die Kollegen, über andere Abteilungen und über die Konkurrenz. Die innere Organisation ist eine kaum bekannte und kaum bewusste Grösse bei der Erfüllung der Aufgabe und bei der Gestaltung von Beziehungen am Arbeitsplatz. Sie kann Ausschlag gebend sein für Erfolg oder Misserfolg, und für gute oder schlechte Beziehungen mit Kunden und Kollegen. Die inneren Bilder sind mit Emotionen verbunden: Lust, Interesse, Neugier, oder Spannung, Ärger, Müdigkeit und Resignation. Oft überrascht, wie wenig Platz die eigentliche Aufgabe einnimmt und wie viel Raum Emotionen, Erinnerungen, Bedürfnisse und Wünsche in Anspruch nehmen. Das gilt für alle, unten und oben.

Funktionen der inneren Organisation

Menschen bilden innere Abbildungen ihrer Umwelt um Komplexität zu reduzieren. Dieser Prozess hilft ihnen, sinnvoll zu reagieren und die Folgen ihres Verhaltens ein zu schätzen. Zum Beispiel ist das Verhältnis zwischen Fixkosten und variablen Kosten entscheidend für die Zukunft des Unternehmens, aber Sie können erst schlagfertig reagieren, wenn in Ihrem inneren Bild eine Anzeige in den roten Bereich sinkt. Das Gleiche gilt für andere Benchmarks. Die innere Abbildung der Organisation hilft zu erkennen, wann Handlungsbedarf besteht, wann man auf Grenzen stösst und wann man sich auf den Lorbeeren ausruhen darf. Die innere Abbildung der Organisation muss alle relevanten Variablen erfassen und trotzdem überschaubar bleiben. Viele Führungskräfte haben bei strategischen Entscheidungen ein Organigramm oder ein EFQM Diagramm im Kopf. Diese sagen normalerweise nur wenig aus über Netzwerke und Teilaufgaben.

Umgang mit der Organisation in the Mind

Verantwortliche müssen zur Kenntnis nehmen, dass jede/r eine eigene, persönliche *Organisation in the Mind* hat, und dass diese nicht zwangsläufig die Ziele des Unternehmens unterstützt, auch wenn dies eine beliebte Vorstellung von Führungskräften

ten ist. Auch muss sie eine strategische Bedeutung erhalten. Das Management muss die inneren Bilder der Mitarbeitenden kennen lernen und diese auf strategische Konsequenzen untersuchen. Oft sind es die negativ besetzten Aspekte, die den Grundtenor im Umgang mit den Aufgaben des Unternehmens bestimmen, ob diese jetzt Strategien, Mitarbeiter, Kunden oder Produkte betreffen.

Differenzierung der Organisation in the Mind

Im Idealfall sind die Kunden zufrieden mit dem Produkt der Firma, die Angestellten werden befriedigend bezahlt und arbeiten gerne, die Aktionäre sehen sich in ihrer Entscheidung zur Investition bestätigt und die Firma ist gut eingebettet in ihre Mitwelt, in die Gesellschaft. Dafür ist die Organisation da. Eine sinnvolle innere Abbildung trägt sowohl dem Idealfall auch auch der momentanen Realität Rechnung. Wenn Aufgaben nicht erfüllt oder neu definiert werden, ist die Existenz des Betriebes gefährdet. Viele Führungskräfte neigen dazu die Aufgaben der Organisation auf betriebswirtschaftliche Ziele zu reduzieren, respektive deren Erfüllung mit der Kundenzufriedenheit gleich zu setzen. Führungskräfte brauchen deshalb Modelle und Metaphern um ihre innere Repräsentation zu differenzieren. Ihre Organisation in the Mind muss die Unternehmensaufgabe, Arbeitsbeziehungen, Arbeitsumstände und Aspekte der persönlichen Karriere differenziert abbilden. Führungstraining, Coaching und Managementliteratur können ihnen bei dieser Differenzierung helfen. Eine mögliche Hilfe bei dieser Abbildung ist auch der Begriff «Container» oder Gefäss.

Die Organisation als Gefäss

Nach dem englischen Psychoanalytiker Wilfred Bion finden die wichtigsten Entwicklungsprozesse des Lebens in Gefässen –*Container*– statt. Das gilt wörtlich für die Bohne in der Hülse und für das Baby in der Gebärmutter, aber auch im übertragenen Sinne. Das Kind wächst auf im «Schoß der Familie», und auch die Schule ist ein Gefäss für Entwicklungen. *Container* in diesem Sinne sind lebendige Organismen und verändern sich mit der Entwicklung des Inhalts, des «Erfassten». Wenn das Baby wächst, dehnt sich die Gebärmutter aus. Der «Schoß der Familie» verändert sich mit dem Aufwachsen der Kinder. Das Containerkonzept eignet sich gut als Metapher für das Verständnis von Organisationen: In Organisationen wird die Primäraufgabe über mehrere Hierarchiestufen auf Abteilungen und Menschen verteilt. In diesem Sinne können wir auch über Container oder Gefässe reden:

- Organisationen –oder Abteilungen– sind dynamische Gefässe der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umgebung;
- Die Gefässe ermöglichen die Entwicklung aller Betroffenen und Verantwortlichen im Umgang mit der Aufgabe;

- Die Grenzen der Gefässe ermöglichen den Zugang von Ressourcen für die gemeinsame Aufgabe und schützen vor Störungen von aussen bei der Erfüllung der Aufgabe;
- Das Management ist zuständig für die Gestaltung und Pflege des Gefässes, für die Überwachung der Grenzen und für eine klar abgesprochene Arbeitsteilung mit den Mitarbeitenden;
- Das Gefäss entwickelt sich mit der Entwicklung derjenigen die das Gefäss bilden;
- Das Gefäss verliert seine Existenzberechtigung, so bald die Aufgabe erfüllt ist.

In diesem Sinne ist eine Organisation oder Abteilung ein lebendiges Gefäss, das eine Reaktion oder einen Prozess –die Entwicklung und Erfüllung der Aufgabe– ermöglicht. Führungskräften kann dieses Modell helfen, ihre Verantwortung für die Entwicklung und den Unterhalt eines solchen Containers zu übernehmen. Das Modell ermöglicht eine klare Trennung der eigenen Verantwortung von den Aufgaben anderer, jenseits von Aussen- und Innengrenzen. In jedem Gefäss muss das Management Aussengrenzen und Innengrenzen klären und im Auge behalten.

¹ ©2005, Willem Lammers, Maienfeld. Dieser Text darf als Hardcopy und als .pdf Datei im vorliegenden Layout frei kopiert und weitergeleitet werden. Der Autor nimmt Ihre Anmerkungen, Ergänzungen und Kritik gerne entgegen unter lammers@iasag.ch. Wenn Sie diesen Artikel zitieren, verweisen Sie bitte auf die folgende URL: <http://www.iasag.ch/doc/artikel.lammers.innere.organisation.pdf>. Falls Sie sich für einen Vortrag, ein Seminar oder eine Beratungsdienstleistung in diesem Bereich interessieren, nehmen Sie bitte Kontakt auf mit info@iasag.ch.

² Willem Lammers (1950) berät Menschen und Organisationen. Er ist Psychologe FSP, Fachpsychologe für Psychotherapie FSP/SVKP, und Supervisor/Coach BSO/EAS, seit 1987 Gründer und Leiter des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften **ias** AG in Maienfeld. Das Institut ist in der Schweiz ein führender Anbieter anerkannter Aus- und Weiterbildungen in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Adresse: Bahnhofstrasse 2, 7304 Maienfeld, info@iasag.ch, <http://www.iasag.ch>.