

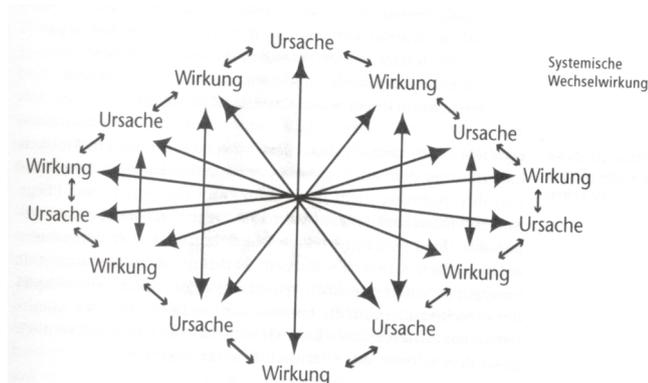


Ursachen für Störungen in Organisationen

Wechselwirkungen in Organisationen

Ein Unternehmen ist ein lebendiges Netz, alles ist miteinander verwoben - alle Mitarbeiter sind am Erfolg oder Misserfolg beteiligt.

Alle Netzwerke und Systeme, in die wir eingebunden sind, haben auch unsichtbare Gesetzmäßigkeiten. Diese sind zum Teil ähnlich wie in Familiensystemen:



Zugehörigkeit

Alle Mitglieder eines Systems haben das gleiche Recht auf Zugehörigkeit – ungeachtet ihrer Position.

Auf einem Schiff gibt es verschiedene Aufgaben. Auch wenn der Kapitän, der Maschinist, der Koch, der Steward und der Tellerwäscher unterschiedliche Kompetenzen haben, gehören alle dazu. Jeder trägt auf seine Weise zum Gelingen des Ganzen bei. Wird jemandem dieses Gefühl der Zugehörigkeit verweigert, wird er das Gelingen boykottieren – offen oder verdeckt.

Ordnung

**“Kompetenz-und Leistungs-Vorrang” und
“Vorrang des Früheren vor dem Späteren”**

Wer mehr beiträgt zum Ganzen, hat auch mehr Rechte. Was wäre, wenn der Funker dem Kapitän ständig in die Kursbestimmung hineinreden würde. Einer muss führen und dafür auch die Verantwortung übernehmen. Oder was wäre, wenn der Maschinist dem Koch ständig ungefragt Küchentipps gibt, während er dabei die Wartung des Schiffsmotors vernachlässigt, weil er eigentlich lieber Koch geworden wäre. Jeder muss seinen Platz einnehmen.

Die zweite Ordnung bezieht sich auf die Dauer der Zugehörigkeit. Die Erfahrung eines “alten Seebären” sollte nicht über Bord geworfen werden, wenn ein Junger mit neuem, “modernem” Wissen von der Akademie kommt.

Ausgleich

In allen Bereichen muss ein gesunder Ausgleich zwischen Geben und Nehmen stattfinden.

Wenn es immer die gleichen Mitarbeiter sind, die hinter ihren Kollegen aufräumen müssen, weil diese ihre Arbeitszeiten exakt einhalten und Arbeit liegen lassen, wird sich das bald auf das Arbeitsklima auswirken.

Wenn der Chef-Steward ständig mit einem Drink bei den Damen am Pool sitzt, während er seine Mitarbeiter zu schnellerer Arbeit antreibt, wird es bald eine Meuterei an Bord geben.



Systemische Checkliste

Recht auf Zugehörigkeit

- Sind die Gründer des Unternehmens bekannt und gewürdigt?
- Ist ihre Geschichte bekannt?
- Gehören ehemalige Mitarbeiter „im Geiste“ dazu?
- Wird im Unternehmen über die Chefs/Mitarbeiter anerkennend gesprochen?
- Haben alle Mitarbeiter das gleiche Recht, dazuzugehören?
- Werden schwächere Personen/Personengruppen gleichermaßen als zugehörig erlebt?
- Fühlen sich die Eigentümer/Mehrheitsaktionäre/Vorstände/Konzernspitzen zugehörig, und werden sie von den Mitarbeitern als zugehörig erlebt?
- Sind Mitarbeiter und Unternehmensführer in einer Krise loyal zum Unternehmen?

Vorrang des höheren Einsatzes für das Ganze und Kompetenzvorrang

- Nehmen die Chefs ihre Führungsaufgabe den Mitarbeitern gegenüber wahr?
- Werden sie von den Mitarbeitern als Chefs respektiert?
- Werden die Entscheidungen der Führungskräfte von den Mitarbeitern anerkannt?
- Nehmen die Unternehmensführer ihre Verantwortung für das ganze Unternehmen wahr?
- Setzen sie sich sichtbar für die gemeinsamen Ziele ein?
- Stehen sie öffentlich zu ihrem Unternehmen und ihren Produkten?
- Kommen ihre öffentlichen Aussagen bei den Mitarbeitern an? Werden sie als glaubwürdig erlebt?
- Verstehen sich die Unternehmensführer auch als Dienstleister dem Unternehmen und den Mitarbeitern gegenüber?
- Sprechen die Mitarbeiter positiv über ihre Firma, ihre Produkte und ihre Unternehmensführer?
- Wird höhere Qualifikation und Kompetenz von weniger kompetenten Kollegen gewürdigt?
- Gibt es in Teams klare Kompetenzen von Teamleitern und Teammitgliedern?

Vorrang der Früheren vor den Späteren

- Gibt es im Unternehmen die Tradition gepflegt?
- Wird lange Zugehörigkeit gewürdigt?
- Hat die Erfahrung der langjährigen Mitarbeiter einen besonderen Stellenwert?
- Nutzen die später dazugekommenen Mitarbeiter die Erfahrung der Früheren?
- Werden bei Modernisierung die alten Verfahren Produkte in ihrer Art anerkannt?
- Arbeiten die langjährigen Mitarbeiter bei Innovationen konstruktiv mit?

Was ist, muss sein dürfen

- Ist die wirtschaftliche Lage des Unternehmens den Mitarbeitern bekannt?
- Ist der Zweck des Unternehmens eindeutig und allen bekannt?
- Wird über Krisen offen gesprochen?
- Werden Fehler zugegeben?
- Wird positiv über die ehemaligen Mitarbeiter gesprochen?
- Werden Leistungen und Erfolge anerkannt?
- Wird im Unternehmen anerkennend über Kunden gesprochen?

Ausgleich von Geben und Nehmen

- Sind die Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens engagiert?
- Arbeiten sie auch einmal etwas mehr oder länger, wenn es Engpässe gibt?
- Empfinden die Mitarbeiter die Bezahlung angemessen?
- Ist die Arbeitsbelastung in Gruppen und Teams ausgeglichen und fair?
- Kümmern sich die Führungskräfte um die Belange der Mitarbeiter?
- Geben sie klare Aufträge und Anweisungen?
- Gehen die Unternehmensführer auch persönliche Risiken für das Unternehmen ein?
- Werden Gewinne teilweise ins Unternehmen reinvestiert?
- Werden Kunden als Partner gesehen und gewürdigt?
- Stimmt für die Kunden das Preis-Leistungs-Verhältnis?