

Schuldige finden oder gemeinsam wachsen: Womit ist Ihre Organisation beschäftigt?

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Mitstreiter und Zweckgemeinschaften unterscheiden sich maßgeblich im Denken, Sprechen und Handeln und somit in den Resultaten.
- o Sie können einiges auf Ebene der Prozess- und Organisationsgestaltung unternehmen, um Bedingungen zu schaffen und Anstöße zu geben, eine Mitstreiter-Kultur zu etablieren und zu festigen.
- o Eine Mitstreiter-Kultur kann nicht alleine von der Unternehmensführung ausgehen, sondern bedarf der direkten Interaktion zwischen den Beteiligten.



Was bestimmt Denken, Sprechen, Handeln in Ihrer Organisation? Sind interne Dialoge eher an Bereichs-, bzw. Individualinteressen orientiert oder stehen Kunde und gemeinsames Wachstum im Fokus?

Ein Muster, das Unternehmen unterscheidet, die eher der einen oder der anderen Ausprägungen zustimmen, liegt im Verhältnis der Mitarbeiter untereinander. Es bringt Unterschiede in den Resultaten, ob sich Mitarbeiter als Zweckgemeinschaft oder als Mitstreiter verstehen. Auf der Verhaltensebene stehen Letztere füreinander ein, übernehmen Verantwortung für Ergebnisse und denken und handeln auch im Sinne von vor- und nachgelagerten Prozessen. Diese Kultur zeigt sich unter anderem darin, dass über Ursachen und Lösungen für bestimmte Sachverhalte diskutiert wird und nicht, wie es so häufig zu beobachten ist, über Schuld gesprochen wird.

Wie gelingt es nun, die Prozesse und die Organisation eines Unternehmens so zu gestalten, dass eine Mitstreiterkultur entstehen und sich verfestigen kann? Nachfolgend eine Auswahl an Hebeln, die sich als wirksam erwiesen haben:

- o Fragen Sie sich, wofür in Ihrer Organisation gelobt, belohnt und sanktioniert wird. Liegen Zielkonflikte vor, lässt sich eine Mitstreiter-Kultur schwerlich etablieren. Es gibt nicht die eine geeignete Zielstruktur, eine passende ist je Organisation zu finden. Gemeinsame Ertragsverantwortung von Betrieb und Vertrieb statt isolierter Umsatz-, bzw. Kostenverantwortung ist ein Beispiel für einen zielführenden, innovativen Ansatz.
- o Fragen Sie sich, ob Verantwortlichkeiten eindeutig und sinnvoll geklärt sind. Solange der Vertrieb allei-

ne für den Auftragseingang, nicht aber für seinen Beitrag verantwortlich ist, notwendige Spezifikationen ausreichend zu klären, werden Vertrieb und Betrieb nicht als Mitstreiter in dieser Sache auftreten.

- o Der Feind eint. Gemeinsame Ziele, die Sog ausüben tun dies auch. Hierbei ist es wichtig, dass die führende Ebene die Protagonisten für die Ziele gewinnt. Lassen Sie die Beteiligten den Weg hin zu den Zielen selber erarbeiten, so entstehen und verfestigen sich Verständnis und Commitment. Übrigens: Eine bedenkenswerte Spielart ist es auch, in diffizilen Situationen als Führungsverantwortlicher den Feind darzustellen. Steve Jobs Ansatz, zwei im Zwist liegenden Bereichsverantwortlichen die Optionen darauf zu begrenzen, den Sachverhalt zu lösen oder gemeinsam das Unternehmen zu verlassen, lässt auf ein gemeinsames Ziel hin arbeiten. Es ist ersichtlich, dass diese Führungsart nicht überstrapaziert werden sollte.
- o Schaffen Sie Gelegenheiten, dass sich Kollegen kennen und verstehen lernen. Dies kann in einem Prozesse-Projekt stattfinden, geplant im Rahmen von Unternehmensveranstaltungen oder informell, indem sie eine Kaffeebar einrichten, an der die Beziehungen gefestigt und aktualisiert werden. Die Optionen sind vielfältig.

Wie sich nun ein hierzu passendes Organisationsdesign gestalten lässt, soll Gegenstand eines nächsten Artikels sein. Hier nur der Hinweis, dass die Reihenfolge entscheidend bleibt: Legen Sie zuerst fest, welche Ergebnisse zu erreichen sind und wie die gewünschten Prozesse und Verhaltensweisen aussehen, definieren Sie erst im Anschluss das geeignete Organisationsdesign.