

Systemisch-organische Betrachtung der Funktion und der Aufgabe „Organisation“ am Beispiel des Bildes „Blume“

1. Wer, Wann, Wo ?

Kurt-Walter Langer, Principal Consultant bei der entory AG | softlab group in Ettlingen und Lehrbeauftragter für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie -BA- Staatliche Studienakademie Karlsruhe, hat 1993 das Bild der Blume als Modell für die dynamische und organische Bedeutung vom Prozess des Organisierens und dem Verständnis vom Menschen in der Organisation im Verlauf einer innerbetrieblichen Wertanalyse "Verbesserung der Kreditverwaltung" entwickelt und setzt es seither bei Beratungen in der Kickoff-Phase sowie in den Vorlesungen an der Berufsakademie (BA) ein (siehe Literaturhinweis 1). Kurt-Walter Langer ist zertifizierter Betriebspsychologe sowie systemischer Berater und Coach.



2. Woher, Wohin, Warum ?

Im Unternehmensalltag und in der allgemeinen Wahrnehmung wird Organisation als Funktionalstelle oft in der Position des Bewahrers gesehen. Auch werden die OrganisatorInnen teilweise noch immer als Bürokraten oder Erfolgsverhinderer bezeichnet/wahrgenommen.

In unserer natürlichen Umwelt, die wir als dynamisches und komplexes System verstehen, kommen keine abgeschlossenen Systeme vor. Alles steht mit allem in irgendeiner Beziehung. Ganz im Gegensatz dazu finden wir in Unternehmen häufig sich selbst verwaltende und sich selbst dienende Funktionen (oder auch Aufgabenträger) wieder. Nicht nur in Bürokratien feiern die 'Max Webers' fröhliche Urständ. Aller Deckungsbeitragsrechnungen zum Trotz.

Mit dem Modell der Blume soll beispielhaft aufgezeigt werden, dass sich moderne Unternehmen (hier beispielhaft: die Bank) mit modernen, sinnvollen Strukturen und zielorientierten Prozessen als dynamische und organische Systeme verstehen können.

Im Sinne von Professor Frederic Vester (siehe Literaturhinweis 2) sollen alle organisatorisch Handelnden:

- das Management: strategisch
- die Führungskräfte: taktisch
- die Mitarbeiter: operativ

ihre Arbeit und ihre eigene Person im ganzheitlichen, ums Eck denkenden und mit-steuern den Sinn sehen. Also weg vom kausalen ‚Ursache-Wirkungsdenken‘, hin zur Erkenntnis, dass es mehrere (manchmal sogar unbekannte) Ursachen und vor allem mehrere Wirkungen (teilweise auch kontra-produktive) geben kann.

Zusammenfassend: Die Herausforderungen für die Unternehmen des 21. Jahrhunderts sind die kritische Auseinandersetzung mit der politisierten, verführerischen 'Magie' permanenten Wachstums (siehe Literaturhinweis 3) – auch daher kommend als 'shareholder value' – und der oberflächlichen, oft nur auf Hochglanzpapier propagierten Wertschätzung des Menschen (human capital, human ressource). Permanentes Wachstum wird eine Utopie sein und muss einem gesteuerten Wachstum weichen. Menschliche Arbeit (kapitalproduktiv wie sozial) braucht einen neuen Sinn!

3. Was, Wie, Welche Ergebnisse ?

Das Unternehmen (hier: die Bank) kann ganzheitlich, **organisch** wie eine Blume als ein vernetztes System verstanden werden, in dem kein Teil ohne den anderen Teil denkbar ist und in dem jeder Teil zum Gesamterfolg (Existenzsicherung) beiträgt. Die beschriebene Bedeutung der einzelnen Pflanzenteile dient dem Kontext der "Geschichte" und ist nicht als Contra zu anderen Bildern (z.B. Pyramide) gedacht.

Der Vorstand/die Geschäftsführung als oberste Leitungseinheit (OLE) ist das Rückgrat, **der Stiel** des Unternehmens, der das System trägt und von dessen Stabilität abhängt, wie tragfähig das gesamte System ist. Er muss fest genug sein, um die Blüte und die Blätter und sich selbst tragen zu können, er muss biegsam und geschmeidig sein, um nicht in Stürmen umzuknicken, er muss durchlässig und leitfähig sein, um das Gesamtsystem mit Nahrung zu versorgen, und er muss sicherstellen, dass dieser Durchfluss von den Wurzeln bis zur Pflanzenspitze – der Blüte – stetig möglich ist. Fest genug sein kann z.B. bedeuten, dass er nicht auf jeder Managementtrend-Welle surft und gleich wieder

Systemisch-organische Betrachtung der Funktion und der Aufgabe „Organisation“ am Beispiel des Bildes „Blume“

abspringt, wenn es ihm keinen Spaß mehr macht. Biigsam und geschmeidig ist er, wenn er z.B. aber auch erkennt, dass eine "Welle" ausläuft.

Die Abteilungen des Steuerungsbereiches (... Personal, Organisation, Revision, Controlling...) sind **die Stiel-Blätter**, die Licht und Nahrung in Energie umwandeln. Durch sie atmet das System – nicht spürbar und nicht hörbar. Sie sind erforderlich für das Gesamtsystem; zu viele Blätter nehmen jedoch zu viel Energie für sich selbst in Anspruch, und die Pflanze würde nur kleine Blüten oder gar keine hervorbringen. Die Natur ändert bei Bedarf den pflanzentypischen Bauplan und gibt der Pflanze möglicherweise einen anderen Zweck; in der ihr zugrunde liegenden, zeitunkritischen Evolution. In Unternehmen sollten wir auf die später geschilderten Werkzeuge des Gärtners zurückgreifen.

Die markt-(kunden)orientierten Bereiche "Firmenkunden", "Privatkunden", usw. bilden als **Blütenblätter** die Blüte. Sie sind dafür da, die Bienen (... Kunden...) anzulocken und damit die Befruchtung des Systems, seinen Fortbestand und seine Vermehrung sicher zu stellen. Die Blütenblätter sind bei einer Pflanze oft derjenige Teil, was nach außen hin ins Auge fällt, was für Schönheit, Attraktivität und damit Wertschätzung der Pflanze von Bedeutung ist (Corporate Design).

Die BackOffice-Bereiche "Marktfolge Aktiv" (früher: Kreditverwaltung), "MFPassiv" (früher: Spar-/Einlagen-/Kontokorrentverwaltung), Zahlungsverkehr usw. bilden den **Stempel der Pflanze**. Er ist zwar im Gegensatz zu den Blütenblättern der Pflanze oft unscheinbar, wird von ihnen manchmal verdeckt; ohne ihn wären die Blütenblätter jedoch nur eine Schönheit ohne Wert. Er ist es, durch den das System befruchtet, sein Fortbestand und seine Vermehrung gesichert werden.

Projekte entsprechen den **Wurzeln** der Pflanze, die für die Aufnahme weiterer Nahrung verantwortlich sind, sie halten die Pflanze im Erdreich fest, verwurzeln hierhin und dorthin, suchen neue Nahrungsquellen, sterben ab und werden ständig neu gebildet, sie bilden somit die Basis für die Pflanze.

Wie eine Blume ist die Bank/das Unternehmen jedoch auch abhängig von Außeneinflüssen. Eine Blume benötigt Wasser, Licht und Nahrung, sie muss Regen, Hitze und Wind ertragen. Im Unternehmen bedeutet dies, mit den Anforderungen der relevanten Umwelt (... Märkte, Gesetzgeber, Globalisierung usw. ...) zurecht zu kommen. Mutwilliger Zerstörung (... Betrug, kalte Übernahme, Management-Hasardeure...) ist sie jedoch genauso hilflos ausgeliefert wie jedes andere natürliche (lebendige, offene) System auch.

Wenn die Blume allerdings krankt, müssen unter Umständen die kranken Teile abgeschnitten werden, um ein Weiterleben und eine günstige Entwicklung des Gesamtsystems zu ermöglichen. Es kann nötig sein, die Blume aus dem Erdreich zu nehmen und sie in andere Erde und einen größeren Topf zu versetzen (... Kooperationen, Fusionen...).

Hierbei kann es auch vorkommen, dass Wurzeln gekappt werden müssen, damit eine schöne und überlebensfähige Pflanze entsteht. Auch das Abschneiden von wilden Trieben, verwelkter oder kranker Blätter oder zu vieler Blätter kann nötig sein, um das Pflanzenwachstum zu sichern. Diese Aufgabe ist der eines **Gärtners** gleichzusetzen. Im Falle der Bank können Gärtneraufgaben z.B. von der Organisationsabteilung als interne Beraterstelle oder von externen Beratern übernommen werden.

4. Für wen, unter welchen Bedingungen ?

Das Modell der Blume gilt für alle Handelnden in den Unternehmen. Die für organisch-dynamisches Handeln notwendigen Bedingungen, hier besonders die Akzeptanz von Rollen im Unternehmen, sollten bewusst auf der Stufe des Individuums identifiziert werden und dann in einem gemeinsamen, offen kommunizierten Change-Management-Prozess dauerhaft umgesetzt werden. Zur Identifizierung, zur Bewusstmachung, müssen vor allem die Führungskräfte und das Management durch offene Kommunikation und partizipatives Führen beitragen.

5. Wie einzuschätzen ?

Der Erfolg des Modells besteht in seiner bildhaften Vergleichbarkeit mit viel komplexeren Systemen (z.B. einzelne Person, Familien und Betrieben). Vornehmlich in kleineren Unternehmen wurde durch Besinnung auf dieses einfache Bild die mittlerweile eingetretene Technokratie wieder aufgelöst und von einem "Corporate Sense" abgelöst. Die negative Situation, das Wiederaufflackern der Technokratie trat bei allen Unternehmen, die sich mit dem Modell beschäftigt haben, zwar in regelmäßigen Zeitabständen beziehungsweise bei Sprungveränderungen erneut auf. Durch gezieltes Bewusstmachen durch "Blumen-Promotoren" kann ein Abdriften in alte/neue nachteilige Muster jedoch vermieden werden. "Blumen-Promotoren" schicken zum Beispiel bei erkannten Abweichungen (Missständen) ein Bild per Mail an den/die Verursacher und geben dazu kurze Hinweise.

Die Besinnung auf das Vorhandensein innovativer und kreativer Fähigkeiten aller Menschen in den Unternehmen und deren Nutzung ist zwar schon lange Gegenstand vielfältiger Maßnahmen, bleibt aber in ihrer betrieblichen Wirkung teilweise den Beweis schuldig. Dies zu ändern ist für die Zukunft die schwierigste Herausforderung.

6. Literaturhinweise

(1) Kurt-Walter Langer: 2003 Skript ABWL/Organisation

Systemisch-organische Betrachtung der Funktion und der Aufgabe „Organisation“ am Beispiel des Bildes „Blume“

(2) Frederic Vester: Denken, Lernen, Vergessen. Was geht in unserem Kopf vor, wie lernt das Gehirn, und wann läßt es uns im Stich? München (Deutscher Taschenbuch-Verlag), neueste Auflage: 2002.
"Dem Lernenden müssen zu jedem Zeitpunkt Wert und Bedeutung eines Lernstoffs persönlich einsichtig sein." (S.141)

(3) Hubert Reeves, 1996 im Buch von Hubert Reeves/Joel de Rosnay/Yves Coppens/Dominique Simonnet: "Die schönste Geschichte der Welt"

Systemisch-organische Betrachtung der Funktion und der Aufgabe
„Organisation“ am Beispiel des Bildes „Blume“

