



# Den Charakter von Organisationen verstehen

*Christina Grubendorfer*

Führungskräfte haben es fast nie, aber auch im Werkzeugkasten der Change Manager und Veränderungsbegleiterinnen fehlen dafür meist geeignete Analyseinstrumente: das **Organisationsverständnis**. Sich mit den Eigenheiten der jeweiligen Organisation auseinanderzusetzen, ihrer Komplexität, ist jedoch die Basis dafür, um sie verändern zu können. Denn mögliche Hebel für eine Transformation oder einen Change sind in den Logiken der Organisation zu finden.

**W**ie gelingt es, sein ganzes Leben lang mit Organisationen zu tun zu haben – von der Wiege bis zur Bahre – ohne zu verstehen, womit man es da eigentlich zu tun hat? Das ist schon ein Wunder. Dabei gäbe es gar keinen Grund, im Nebel herumzustochern, denn Organisationen sind ziemlich gut erforscht. Doch die wenigsten Studiengänge oder Ausbildungen beschäftigen sich mit Organisationstheorie.

So kommt es, dass viele erfahrene Organisationsentwickler und Führungskräfte keine klar formulierbare Theorie darüber haben, wie Organisationen funktionieren. Mit der Konsequenz, dass sich irgendwie beholfen wird. Manche versuchen, sich Organisationen zu erklären wie eine Familie, andere

wie eine große Gruppe, wieder andere sehen sie als Summe der Menschen.

Besonders im Management werden sie implizit gleichgesetzt mit Maschinen, die man mit dem richtigen Fachverstand reparieren kann. Diese Analogien sind aber alle nicht hilfreich. Dadurch werden Organisationen trivialisiert und sogar vergessen.

*„Besonders im Management werden Organisationen implizit gleichgesetzt mit Maschinen.“*

Wer das tut, hat die Rechnung ohne den Wirt, die Organisation nämlich, gemacht.

### Lebendiger Organismus mit einer komplexen Funktionsweise

Solange alles gut läuft, es keine großartigen Probleme oder berechnete Zukunftsängste gibt, fällt nicht auf, auf welchem unwägbarem Gelände sich alle miteinander bewegen. Aber wehe, es gibt ernsthafte Probleme und ein Change muss her. Dann droht auffällig zu werden, dass sich die Organisation nicht wie eine Maschine lenken oder wie eine Familie therapieren lässt.

Denn es macht einen großen Unterschied im Hinblick auf Einflussversuche, ob ich mir eine Organisation wie eine Maschine vorstelle, die ich in jede Richtung lenken, die ich programmieren und kontrollieren kann. Oder ob ich sie mir wie einen lebendigen Organismus vorstelle, der in seiner Funktionsweise so komplex ist, dass ich nicht errechnen kann, wie er auf Einflussversuche reagieren wird. Das Vorgehen wird dann komplett anders sein.

## » Organisationen sind lebendig.

Fest steht: In Organisationen entsteht viel Frust und es wird unnötig viel Geld ausgegeben für unwirksame Maßnahmen. Wenn es nicht so läuft wie gewünscht, werden Schuldige gesucht, Personen ausgetauscht, oder wenn gar nichts anderes mehr hilft, der Laden dichtgemacht. Erklärt werden die Probleme typischerweise mit der Unfähigkeit der Gestalterinnen und Gestalter sowie Führungskräfte, oder andersherum mit fehlender Eigenverantwortung oder wahlweise dem falschen Mindset der Mitarbeitenden.

Und so ist auch nicht verwunderlich, dass so viele Menschen, die in Organisationen tätig sind, entweder zynisch werden, innerlich gekündigt haben oder eventuell schon auf dem Absprung sind. Aber auch für die Gestalterinnen und Gestalter ist es mühsam, wenn sie sich als nicht wirksam erleben mit ihren Change-Projekten.

### Die Hebel sind in den Logiken der Organisation zu finden

Viele Führungskräfte sind es aber schon satt geworden, angebliche Erfolgsgeschichten zu lesen, die vorgaukeln wollen, die gelungene Transformation des Unternehmens sei das Ergebnis einer logischen Folge der richtigen Schritte gewesen. Eigentlich wissen die Beteiligten, dass mehr Glück als Verstand im Spiel und der Erfolg vielleicht sogar eine nicht intendierte Nebenfolge eines Riesenfehlers war.

Warum halten so viele dann immer noch fest an den vermeintlichen Erfolgsrezepten, an den „Best Practices“, den „Case Studies“, statt das zu tun, was es wirklich bräuchte? Nämlich den Umweg über das eigene Unternehmen zu gehen. Und zu verstehen, wie dieses „Ding“ funktioniert. Es ist schon ein bisschen zum Verzweifeln, wie oft wir als Beraterinnen und Berater von unseren Kunden nach Beispielen aus anderen Unternehmen gefragt werden.

Organisationen sind lebendig. Es ist extrem hilfreich, sie sich mit einem eigenen Charakter vorzustellen. Sie können in einem bestimmten Zustand sein. So wie wir Menschen es auch von uns selbst kennen – mal aufgeregt, mal entspannt. Das heißt in

#### AUF EINEN BLICK

### Grundannahmen zur Organisationsgestaltung

- Wer ein Unternehmen verändern möchte, sollte wissen, wie eine Organisation funktioniert.
- Das Bild, das sich jemand von einem Unternehmen macht, resultiert in Ideen, wie es zu führen oder zu verändern ist.
- Unternehmen sind gerade deshalb so wild auf Lösungen, weil sie ihre eigentlichen Probleme nicht kennen.
- Man sollte sich von jeglichen Vereinfachungswünschen verabschieden, denn sie führen paradoxerweise in den Komplexitätsdschungel.



Illustration: Christina Ackermann/Visual Strategies

der Konsequenz vor allem eines: Man muss ganz individuell und ganz genau hinschauen, wie das eigene Unternehmen funktioniert. Mögliche Hebel für eine Transformation oder einen Change sind in den eigenen Logiken der Organisation zu finden. Nirgendwo sonst.

### **Verstehen, was im eigenen Unternehmen vor sich geht**

Immer noch werden stattdessen allerorts Lösungen ins Feld geführt für Probleme, die im eigenen Unternehmen gar nicht existieren. Da wird wild umstrukturiert, werden sich selbst führende Teams und agile Methoden eingeführt, Hierarchien abgebaut, New Work „gemacht“, ein Kulturprojekt gestartet, Trainings für mehr psychologische Sicherheit angeboten.

Moment mal, was sollte sich dadurch noch gleich verbessern? Welches Problem sollte gelöst werden? Man weiß es nicht. Aber die eigenen Probleme nicht gut zu verstehen, macht anfällig für Moden und die damit in Verbindung stehenden Rezeptangebote. Ganz nach dem Motto: „Wir wissen zwar nicht, warum wir eine so hohe Fluktuation haben, aber überall wird jetzt über New Work gesprochen, dann machen wir das jetzt einfach auch mal.“

Um wirksam zu werden als Führungskraft, bleibt einem nichts anderes übrig, als sich damit auseinanderzusetzen, was im eigenen Unternehmen vor sich geht. Dafür wäre es gut, eine neugierige, sich

über die Zustände wundernde Haltung einzunehmen: „Wie interessant! Was ist da los? Wir haben ein Problem, okay. Wie stellen wir dieses Problem her?“ Denn nur so eröffnen sich den interessierten Beobachtern einige Zusammenhänge, die ihnen nicht nur die Augen noch weiter öffnen, sondern es ihnen fortan sogar schwer bis unmöglich machen, weiter im Dunkeln zu tapen.

*» Die eigenen Probleme nicht gut zu verstehen, macht anfällig für Moden und die damit in Verbindung stehenden Rezeptangebote.*

Das Grundprinzip von Organisationen ist, man glaubt es kaum, dass sie organisieren. Und das bedeutet, auch Probleme werden organisiert, also aktiv hergestellt. Probleme sind Produkte der Organisation. Hört sich seltsam an. Mag sein. Ich finde, es ist vor allem sehr praktisch, das so zu sehen. Denn dann kann man sich fragen, was anders gemacht werden kann, damit sich das Problem verzieht.

Wer den Schleier wegzieht und den Blick auf die Organisation und ihre Funktionsweise freimacht,

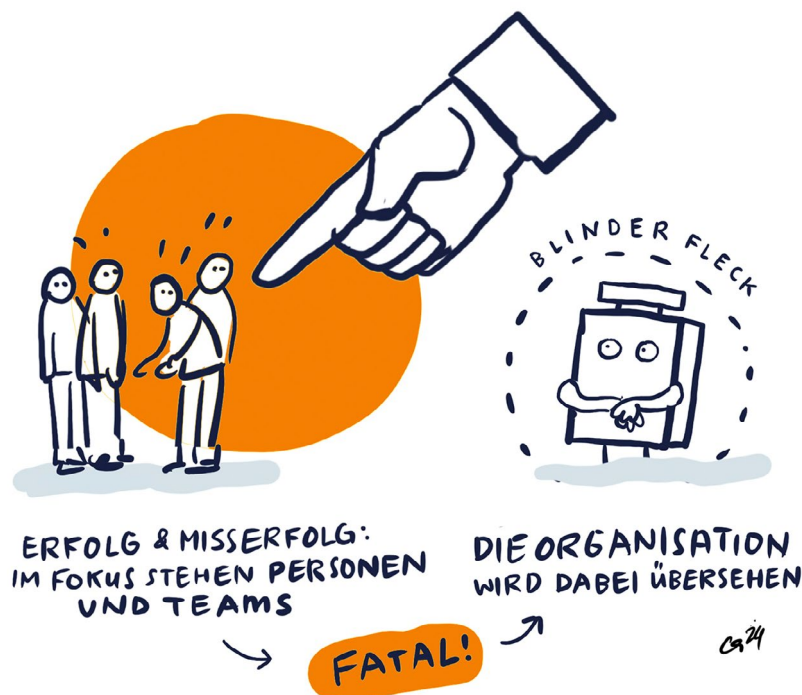


Illustration: Christina Ackermann/Visual Strategies

wird überrascht sein, was für ein seltsames Wesen sie ist. Doch – ich bitte die kleine Übertreibung zu entschuldigen – es wird wie die Vertreibung aus dem Paradies sein, die uns aber die wahren Freuden der Führung und Gestaltung von Organisationen offenbart. Ein Sündenfall ist diese Enthüllung wohl in den Augen all jener, die von der perfekten Täuschung profitieren, weil sie ihr Geschäftsmodell darauf gegründet haben.

### Es gibt sie nicht, die perfekte Organisation

Narrative, die durch unsere Arbeitswelt getrieben werden und Unternehmen dazu raten, alles neu und anders zu machen, Macht und Hierarchien zu vertiefeln, Führungskräfte abzuschaffen, Organisationen als Sinnstifter zu nutzen, den Menschen ins Zentrum zu stellen und Ähnliches, tun damit vor allem eins: Sie trivialisieren Organisationen.

In ihrer Einseitigkeit führen diese Narrative in die Irre und können großen Schaden anrichten. Zunächst sorgen sie aber dafür, dass viel Aktionismus

entsteht. Wenn ein wertegeladenes Prinzip an die Stelle einer genauen Problemanalyse tritt, landen wir bei dogmatisch motivierten Einflussversuchen auf die Organisation. Entscheider und Entscheiderinnen wären gut beraten, die Normativität dieser Narrative zu hinterfragen. Denn als Gegengewicht zu allem Neuen braucht ein Unternehmen unter anderem Stabilität, Verlässlichkeit, Wiedererkennbarkeit und schnelle Zugänglichkeit. Entscheiden zu können, wann es welche Qualität braucht, wo es im Unternehmen das eine und wo es das andere braucht, sichert tatsächlich die Zukunft ab.

Es gibt sie nicht, die perfekte Organisation. „Einerseits, andererseits“ – das ist die nützlichste Denkfigur im Umgang damit. Während Hierarchien hilfreich sind, um bekannte Herausforderungen zu meistern, schnelle Entscheidungen zu treffen und Kommunikation zu fokussieren, sind sie hinderlich, wenn es darum geht, etwas Neues in die Welt zu bringen.

#### Literaturtip



Christina Grubendorfer;  
Christina Ackermann (2023):  
The Real Book of Work:  
Organisationen in Not.  
Warum wir umdenken  
müssen, um sie in die Zukunft  
zu führen, Vahlen

» In ihrer Einseitigkeit führen diese Narrative in die Irre und können großen Schaden anrichten.

## Anpassen und den bisherigen Betrieb aufrechterhalten

Statt zu verstehen, dass sich Organisationen nun mal nicht normieren lassen, und zu akzeptieren, dass sie eine krude Eigenlogik haben, kommt es zu immer wieder denselben Erklärungen, warum es mit New Work oder der agilen Organisation angeblich noch nicht geklappt hat:

- Das Top-Management wolle die Macht nicht abgeben ...
- Die Mitarbeitenden seien zu unreif ...
- Es läge am falschen Mindset aller Beteiligten ...
- Methoden seien nicht richtig eingeführt worden ...
- Teilbereiche zu transformieren, reiche nicht aus ...
- Silodenken störe die Zusammenarbeit ...

Soll umorganisiert werden, muss zum Beispiel die unternehmerische Ausrichtung der Wertschöpfung berücksichtigt werden. Veränderungsbemühungen, die sekundäre Zwecke wie Sinnorientierung implementieren wollen, greifen ins Leere, wenn sie verkennen, wie wichtig die Gewinnorientierung eines Unternehmens ist. Den zeichensetzenden Rückzug aus einem Markt oder die Einstellung der Produktion eines bisher erfolgreichen Produktes kann sich ein Unternehmen nur leisten, wenn es noch andere Einnahmequellen hat, die sein Überleben sichern.

Organisationen wollen überleben. Damit sie überleben, müssen sie sich zwar anpassen an sich verändernde Umweltbedingungen (zum Beispiel an einen Arbeitnehmermarkt), doch gleichzeitig müssen sie ihren bisherigen Betrieb aufrechterhalten. Sie haben nicht die Möglichkeit alles anzuhalten, um dann in Ruhe zu reorganisieren.

## Entscheidungen sind der Motor der Organisation

Wo also ansetzen, wenn verändert werden soll? Organisationen müssen Entscheidungen treffen. Denn ohne Entscheidungen würde nichts weitergehen. Sie sind der Motor der Organisation. Deshalb bilden Organisationen Entscheidungsstrukturen aus, um nicht ständig alles neu aufrollen und hinterfragen zu müssen. Diese Strukturen prägen, zu was eine Organisation in der Lage ist und zu was auch nicht. Soll eine Organisation verändert werden, müssen sich

» Wer Organisationen versteht, wird vorsichtig und umsichtig vorgehen.

demnach ihre Entscheidungsstrukturen verändern. Bevor man sie aber verändert, muss man sie verstehen. Und um sie zu verstehen, braucht man zunächst den Blick dafür.

Noch viel zu wenige Organisationen haben die Reflexion bezüglich ihrer eigenen Strukturen bisher routinisiert. Die Folge ist, dass die Strukturen entweder gar nicht bearbeitet werden und die Veränderungsversuche dann an ihnen abprallen. Oder es wird mit brachial anmutender Gewalt auf sie eingedroschen, indem in operativer Hektik Führungsrollen abgeschafft, Hierarchien verflacht oder Abteilungen zusammengelegt werden. In der Konsequenz wundern sich alle darüber, dass nicht alles schlagartig besser wird, sondern überall neue Probleme auftauchen.

Wer Organisationen versteht, wird vorsichtig und umsichtig vorgehen – und immer den Umweg über eine gute Analyse machen. Sie lohnt sich in jedem Fall. Denn Organisationen sind komplexe Systeme und das bedeutet, dass auch eine kleine Veränderung schon große Wirkung zeigen kann. Wie spannend, sich auf die Suche danach zu begeben. ❗



**Christina Grubendorfer**

ist Keynote-Speakerin, Organisationsberaterin und Executive-Coach. Als Gründerin und CEO der *becomebetter GmbH* begleitet sie seit über 25 Jahren Unternehmen bei Führungs- und Veränderungsprozessen. In ihrer „*becomebetter academy*“ bietet sie Fortbildungen zum Thema „Organisationen gestalten, führen und beraten“ an. Sie ist außerdem Autorin und Host des Podcasts „Organisationen entwickeln“.