

Organisationen sind soziale Systeme, die durch Grenzziehung zur Umwelt, Ausbildung eigener Strukturen und Prozesse, Entwicklung einer eigenen Rationalität, Fähigkeit zur Selbstorganisation und Austarieren von Stabilität und Wandel ihr Überleben sichern.

Soziale Organisationen haben mit der schwierigsten Umwelt überhaupt zu tun: mit den Menschen, die zur Existenz dieses Systems beitragen, aber selbst nicht zum System gehören. Einzig ihr Verhalten ist für die Organisation interessant, und dieses wird mit Organisationszielen und Regeln gesteuert.

Konflikte haben dann häufig damit zu tun, daß der für die Organisation nicht relevante Teil der Menschen, ihr "Privates", oder "das Andere", mit dem erwarteten Verhalten in Widerspruch gerät, oder daß die Interaktionen zwischen den Organisationsmitgliedern "gekreuzt" sind: man kommuniziert nicht mit demselben Systembezug.

Organisationen müssen "für Ordnung sorgen" unter ihren Mitgliedern und dies tun sie mit altbekannten Mitteln. Apropos: wenn ich sage, Organisationen würden dafür sorgen heißt das, die Interaktionen der Menschen tun dies, denn diese konstituieren die Organisation. Würde die Organisation bei jedem Ereignis, das den Wertschöpfungsprozeß stört, eine Einzelfallregelung praktizieren, wäre sie nur noch mit sich beschäftigt.

Die Sicherung der produktiven Einbindung der Menschen läuft über einfache Prinzipien, die im gesamten Leben der Menschen eine Rolle spielen: die

Ordnungen. Und in den meisten Organisationen gelten die folgenden Ordnungen:

### **Hierarchie**

Hierarchie ist ein grundlegendes und Jahrtausende erprobtes Prinzip des menschlichen Zusammenlebens und Zusammenarbeitens. Wird die Hierarchie nicht gewahrt, wird der Organisation ein wesentliches Strukturelement entzogen.

Es gilt der Vorrang des **Höheren vor dem Niederen**.

### **Anciennität**

Die Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation steht meist an zweiter Stelle: ein anderes Gewicht hat der, der eher da war gegenüber dem, der später kam. Der Frühere unterscheidet sich vor allem durch seine stärkere Einbindung in die Organisation und durch die intensivere über Zeit gewachsene Internalisierung der Organisationskultur.

Es gilt der Vorrang des **Früheren vor dem Späteren**.

### **Kompetenz**

Die unterschiedlichen Fähigkeiten der Menschen, die verschiedenen Grade professionellen Handelns sind für die Organisation von entscheidender Bedeutung - und trotzdem meist erst an dritter Stelle. Aber es gilt der Vorrang des **Fähigeren vor dem weniger Fähigen**.

Weitere Ordnungsprinzipien können sein: **Lebensalter, (Aus-)Bildungsstufe, Status, Beitrag zum Überleben der Organisation und Geschlecht**.

Die Ordnungen können miteinander in Beziehung stehen. Mit wachsender Zugehörigkeit zur Organisation steigen meist Kompetenz und natürlich

Lebensalter. Welche Ordnungsprinzipien organisationsspezifisch bedeutend oder belanglos sind, muß man herausfinden.

Was bedeuten die Gültigkeit und die Wirksamkeit von Ordnungen in Organisationen für die Regelung von Beziehungen und damit auch Konflikten?

**Ein Beispiel:** Eine Abteilungsleiterstelle im Personalentwicklungsbereich soll neu geschaffen werden und der Personalchef macht sich Gedanken über die Besetzung.

Da gibt es bereits einen Mitarbeiter, promovierter Personalentwickler, der seit 5 Jahren im Unternehmen ist und gute Entwicklungsarbeit leistet. Er ist beliebt, kann die Motivation von Menschen stärken und bringt insgesamt frischen Wind in den alten Schulungsbereich. Er hat aber keine Erfahrung mit den betriebswirtschaftlichen Aspekten eines AL, außerdem soll in den nächsten Jahren viel PE betrieben werden, so daß dieser Experte sich ganz auf die inhaltliche Aufgabe konzentrieren müßte.

Also muß jemand auf dem Markt gefunden werden. Dieser Jemand kommt aus dem Trainingsbereich einer Bank und hat nach seinem BWL-Studium 5 Jahre bei diesem Geldinstitut als Trainingsleiter zugebracht. Er soll die AL bekommen und der Experte als sein Stellvertreter fungieren. Arbeitsteilung im Duo: der AL soll sich um die Budgets etc. kümmern, der Stv. um die Inhalte.

2 Jahre später kommt es zum Krach. Der AL hat sich in die inhaltliche Arbeit eingemischt und der Stv. ignoriert bestimmte Anweisungen. Wie ist das zu verstehen?

Nehmen wir die Ordnungen:

Hierarchie: AL ist Vorgesetzter von Stv. und damit höherrangig.

Anciennität: Stv. war 5 Jahre früher da.

Kompetenz: Stv. ist Experte in PE, AL ist es nicht.

Status: Stv. ist promoviert, AL nicht.

Lebensalter: Stv. ist 6 Jahre älter

Die Analyse der Situation ergab, daß der Stellvertreter in bezug auf die in der Organisation wichtigen Ordnungen in 4 Aspekten höherrangig war als der Abteilungsleiter. Der AL hat diese Ordnungen, speziell die Anciennität und Kompetenz nicht respektiert, sondern negiert. Der Stellvertreter hat daraufhin eben diese Prinzipien immer wieder betont und letztlich die Hierarchie abgewertet.

Die Lösung bestand darin, die Ordnungsaspekte und die entsprechende Bedeutung des Einzelnen wieder anzusehen und die Positionen zu benennen und zu würdigen. In Beratungsgesprächen und auch in Workshops und Seminaren kann man mit Hilfe der Ordnungen, die **gestellt werden können** (siehe Übungen), wieder "Ordnung schaffen" in den Beziehungen der Menschen untereinander.

**Nachsatz:** Mit der Veränderung der Welt verändern sich auch die Ordnungen in Organisationen. Möglichst niedriges Lebensalter scheint in den Unternehmen der Neuen Märkte ein besonderer Wert zu sein. Hierarchie spielt in vielen jungen Unternehmen keine besonders große Rolle. Kompetenz scheint auf dem Vormarsch zu sein, könnte aber durch ein neues Prinzip: „kompetente Selbstdarstellung“, geschwächt werden.

Beratung



## Ordnungen in Organisationen

---

Hier wird im kommenden Jahrzehnt viel zu beobachten sein.