



Zita Küng

Was wird hier eigentlich gespielt?

Strategien im professionellen
Umfeld verstehen und
entwickeln

 Springer

Zita Küng

Was wird hier eigentlich gespielt?

Strategien im professionellen Umfeld verstehen und entwickeln

Zita Küng

Was wird hier eigentlich gespielt?

Strategien im professionellen Umfeld
verstehen und entwickeln

Mit 11 Abbildungen und 3 Tabellen

Zita Küng

EQuality, Agentur für Gender Mainstreaming
Stauffacherstraße 149, CH 8004 Zürich

ISBN 10: 3-540-23775-5

ISBN 13: 978-3-540-23775-4

Springer Medizin Verlag Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer Medizin Verlag.

Ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

springer.de

© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2005

Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Dr. Svenja Wahl

Projektmanagement: Michael Barton

Umschlaggestaltung: deblik, Berlin

Cartoons: Sylvia Vananderoye, Email: s.vananderoye@bluewin.ch

SPIN 11313182

Satz: Fotosatz-Service Köhler GmbH, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

2126 – 5 4 3 2 1 0

Vorwort

Wann haben Sie sich in Ihrer Organisation zum letzten Mal gefragt: »Was wird hier eigentlich gespielt?« Oder hören Sie sich eher fassungslos feststellen: »Ich glaube, ich bin im falschen Film«?

Beides drückt aus, dass Sie sich auf eine bestimmte Situation vorbereitet und dazu Überlegungen für eine erfolgreiche Aktion angestellt und diese umgesetzt haben – ohne Erfolg. Die anderen waren nicht mehr im Spiel – oder nicht im gleichen Film.

Dies kann ganz verschiedene Ursachen haben. Oft setzen wir mit der Analyse bei uns selbst und unserer Unzulänglichkeit an. In diesem Buch wird der individuelle Aspekt erst in der zweiten Hälfte behandelt, wenn es darum geht, die eigenen Strategien bewusst zu entwickeln. Die erste Hälfte des Buches widmet sich der Analyse der Situation.

Die Organisationsanalyse, wie sie Michel Crozier entwickelt hat, befasst sich mit den folgenden vier Elementen: Macht, Strategie, Spiel und Umwelt der Organisation. Als Organisation bezeichnet er mehrere Personen, die einen gemeinsamen Zweck mit einer mehr oder weniger großen Konstanz verfolgen. Als Ensemble zeigen diese Elemente auf, dass es sehr viel aufschlussreicher ist zu verstehen, was eine Organisation zusammenhalten kann, als was die Organisationsroutine stört. Sie werden deshalb herausfinden, wie Sie die Organisation als Ganzes (mit)steuern können und wo Ihre (Mit-)Gestaltungsmöglichkeiten sind.

Eine zentrale Erkenntnis ist dabei, dass die Organisation wesentlich durch Spiele zusammengehalten wird. Spiele im eigentlichen Sinn, wie wir sie als Kinder gelernt und geübt, geliebt und gehasst haben. Es ist deshalb sowohl erhellend als auch zielführend, sich mit den Spielen und den Spielenden zu beschäftigen. Dies wurde mir in meiner Tätigkeit als Seminarleiterin und Coach deutlich: Die vielfältigen und unterschiedlichen Fragestellungen, die zur Debatte standen, sind als Praxisbeispiele ausgearbeitet und zeigen auf, wie mit dieser Methode erfolgreich gearbeitet wird.

Als Leserin und Leser werden Sie sich in den einen oder anderen Beispielen gern oder ungerne wieder finden. Lassen Sie sich keinesfalls entmutigen, wenn Sie keine begeisterte Spielerin oder kein geübter Spieler sind oder waren. Sie werden in der Folge unterstützt, Ihre eigene Situation zu untersuchen. Dabei können Sie eine ausführliche Zusammenstellung von Spielen als Inspiration beiziehen. Erwarten Sie nicht, dass jemand anders »es besser weiß« – Sie sind die Expertin bzw. der Experte. Erwarten Sie auch keine Ratschläge, wie Sie mit Bestimmtheit das Richtige tun.

Sicher werden Sie aber angeregt, Ihre Situation mit einem neuen, geschärften Blick zu sehen und zu durchschauen. Damit schaffen Sie selbst die Voraussetzung dafür, dass Sie bewusst, virtuos und erfolgreich eingreifen können.

Dank

Den Anstoß, mich mit den Forschungsergebnissen von Michel Crozier zu beschäftigen, verdanke ich meiner Schwester Cécile Küng. Die Seminarteilnehmenden haben mich mit einer Fülle von Beispielen beschenkt. Ihre Nachfrage und das Insistieren v. a. von Anne Heintze, Konstanz, haben mich motiviert, an dieses Buchprojekt zu glauben.

Die Cassinelli-Vogel-Stiftung, Zürich, und Athos M. Staub, Zürich, haben mich mit namhaften Werkbeiträgen unterstützt.

Die tollen Cartoons von Sylvia Vananderoye wurden finanziell durch die Familien-Vontobel-Stiftung, Zürich, Klaus Küng, Arni, Ursula Knecht-Kaiser, Wallisellen, Benni und Walter Beckmann, Uster, Ursula Mattmann Alberto, Schwerzenbach, Ariane Willemsen, Bern, die Frauengruppe der Gewerkschaft Bau & Industrie, Zürich und das Wahlkomitee Ursula Mattmann Alberto, Schwerzenbach, ermöglicht.

Der Austausch mit Michel und Silvio Doblhofer, Salzburg, über Computer-Spiele war sehr aufschlussreich. Mit ihren substantiellen Rückmeldungen haben mich Cécile Küng, Heidi Hahn, Athos M. Staub, Brigitte Pérez-Frei und Nina Kramer Brunner bereichert.

Die Zusammenarbeit mit der Lektorin Monica Caviezel, letras, Zürich, und Svenja Wahl, Springer-Verlag, Heidelberg, hat mich während der Dauer des ganzen Prozesses zuversichtlich bleiben lassen.

Ich bedanke mich bei allen.

Zita Küng

Zürich, Februar 2005

Inhaltsverzeichnis

1	Wie bekommen Sie den Durchblick?	1
1.1	Macht	3
1.1.1	Fachkenntnisse und Sachwissen	4
1.1.2	Beherrschen von Informations-und Kommunikationskanälen	4
1.1.3	Kontrolle über Beziehungen der Organisation zu ihrer Umwelt	5
1.1.4	Technische Fertigkeiten	6
1.1.5	Nutzen der organisationellen Regeln	6
1.2	Strategie.....	7
1.2.1	Die offensive Strategie.....	7
	Chinesische Strategeme	8
1.2.2	Die defensive Strategie	9
1.2.3	Unsicherheitszonen	10
1.3	Spiel.....	11
	Funktionen der Spiele	12
1.4	Verhältnis der Organisation zur Umwelt	13
1.5	Macht und Spiel	14
1.6	Strategie und Spiel	16
1.7	Strategische Organisationsanalyse	18
2	Das Spiel als wesentliches Orientierungselement	21
2.1	Wie können wir feststellen, dass gespielt wird?	23
2.2	Spielen hat Laborcharakter	28
2.3	Im Spiel werden nicht ausschließlich hohe menschliche Werte gefordert	28
2.4	Neues Spiel – neues Glück	30
2.5	Zwei Spezialfälle	30
2.5.1	Sport	30
	Teamspiele.....	31
2.5.2	Computerspiele	31
2.6	Was das Spielen attraktiv macht.....	33
2.7	Was das Spiel verdirbt	36
2.8	Wie stehen Spiele und Spielchen zueinander?.....	39
2.9	Das Verhältnis von Spiel und Ernst.....	40
2.10	Wann verhindert ein Konflikt das Spiel?.....	42
3	Was wird hier eigentlich gespielt?	47
3.1	Wie können Sie Ihr Spiel identifizieren?	48
	Faktor 1:Wo wird das Spiel gespielt?.....	48
	Faktor 2:Wie ist die Spielatmosphäre?	49
	Faktor 3:Wer spielt mit?.....	49
	Faktor 4:Wer ist aktiv? Wer ist passiv?	49
	Faktor 5:Was ist verabredet?	49
3.2	Beispiele aus der Praxis	50
	Beispiel A: Dabei sein ohne Wirkung	50
	Beispiel B: Chronische Überlastung	53
	Beispiel C: Die rechte Hand des Chefs	55
	Beispiel D: Die inneren Zirkel	59

	Beispiel E: Zustimmung des Finanzamtes	61
	Beispiel F: Die entscheidende Sitzung	65
	Beispiel G: Fusion	68
	Beispiel H: Konzept top-down installieren	72
	Beispiel I: Aufsteigen?	76
	Beispiel J: Unklare Spitze	79
	Beispiel K: Unter GL-Kollegen	80
	Beispiel L: Einfluss erweitern	83
	Beispiel M: Arbeitszuteilung	85
	Beispiel N: Die Dissertation wird nicht fertig	88
	Beispiel O: Einsame Entscheidung	91
	Beispiel P: Personalklüngel	95
	Beispiel Q: Ideenklau	98
	Beispiel R: Gemeinsam, aber nicht fifty-fifty	101
	Beispiel S: Projekt mit lauter wichtigen Personen	104
	Beispiel T: Eine Aushilfe ist bitter nötig	106
	Beispiel U: Reorganisation	108
4	Jetzt sind Sie dran	113
4.1	Finden Sie das angesagte Spiel	114
4.1.1	Beschreiben Sie eine konkrete Situation	114
4.1.2	Bezeichnen Sie die Beteiligten	114
4.1.3	Beschreiben Sie die Spielatmosphäre	115
4.1.4	Orientieren Sie sich an den Irritationen	116
4.2	Wie läuft das Spiel?	117
4.2.1	Ist gerade ein Spiel im Gang oder ist Pause?	117
4.2.2	Welche Regeln gelten?	118
4.2.3	Wer hält die Regeln (nicht) ein?	118
4.3	So kommen Sie zu Ihrer Strategie	119
4.3.1	Ihre Ziele in der aktuellen Situation	119
4.3.2	Sie formulieren Ihre strategischen Überlegungen	119
4.3.3	Sie entwickeln konkrete Schritte	120
4.3.4	Was setzen Sie ein?	123
5	Wie bringen Sie sich ins Spiel?	125
5.1	Welches Spiel wird ausgewählt?	126
	Welches Spiel schlagen Sie vor?	129
5.2	Was für eine Spielnatur sind Sie?	130
	Was ist Ihr Impuls zum Mitspielen?	130
5.3	Wie erkennen Sie Ihre Trümpfe im Spiel?	132
5.4	Wie verhalten Sie sich im Spiel?	133
5.5	Nutzen Sie Ihre Ressourcen	137
6	Auf in die nächste Runde	139
6.1	Lassen Sie sich inspirieren	141
6.2	Spielbeschreibungen in alphabetischer Reihenfolge	142
	Literatur	155
	Über die Autorin	157
	Sachverzeichnis	159

Wie bekommen Sie den Durchblick?

Organisationsanalyse nach M. Crozier

1.1 Macht – 3

- 1.1.1 Fachkenntnisse und Sachwissen – 4
- 1.1.2 Beherrschen von Informations-und Kommunikationskanälen – 4
- 1.1.3 Kontrolle über Beziehungen der Organisation zu ihrer Umwelt – 5
- 1.1.4 Technische Fertigkeiten – 6
- 1.1.5 Nutzen der organisationellen Regeln – 6

1.2 Strategie – 7

- 1.2.1 Die offensive Strategie – 7
 - Chinesische Strategeme – 8
- 1.2.2 Die defensive Strategie – 9
- 1.2.3 Unsicherheitszonen – 10

1.3 Spiel – 11

- Funktionen der Spiele – 12

1.4 Verhältnis der Organisation zur Umwelt – 13

1.5 Macht und Spiel – 14

1.6 Strategie und Spiel – 16

1.7 Strategische Organisationsanalyse – 18

Bilder für Organisation

Wenn Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz umsehen, wenn Sie das Vereinsleben beobachten oder die Familiensituation erfassen, geschieht das oft mit dem Bedürfnis, die Verhältnisse zu verstehen. Begreifen, was andere tun und mit welchem Ziel; begreifen, was Ihre eigenen Absichten und Möglichkeiten sind. Orientierungspunkte helfen uns zu verstehen: Worauf schauen Sie, wenn Sie die Situation beobachten? Was sind Anhaltspunkte, die Sie sich merken können?

Michel Crozier, ein französischer Organisationssoziologe, der in den 60er- und 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts geforscht hat, stellte sich die Frage, wie Organisationen funktionieren.

Die Organisation als Maschine

Eine wesentliche, gängige Theorie sagt, eine Organisation, eine Familie, ein Betrieb, sei eine Maschine. Alle Teilchen sind am richtigen Platz, alle Rädchen funktionieren wie geschmiert – das ist die ideale Organisation. Gut ölen, sachgerecht behandeln und ein regelmäßiger, professioneller Service halten die Maschine in Schwung. Wenn eine Störung auftritt, muss sie lokalisiert werden. Es wird analysiert, welches Rädchen nicht funktioniert und warum. Anschließend wird entschieden, ob das Rädchen repariert oder ausgewechselt werden muss, damit die ganze Maschine wieder rund läuft. Mitarbeitende werden damit zu Rädchen, und das Organigramm bildet den Bauplan der Organisation.

Die Organisation als lebendiger Organismus

Eine andere Vorstellung von Organisation versteht sie als lebendigen Organismus, als ein Wesen. Dieses Wesen hat einen Ursprung, eine Geschichte, ein Wachstum, eine Entwicklung. In dieser Entwicklung durchläuft die Organisation verschiedene Stufen: von der Kindheit über die Jugend ins Erwachsenenalter, ins Alter zum Tod. Die Organisation keimt, kommt in die Blüte, überschreitet den Zenit, gibt langsam ab und stirbt. Dieses Bild gibt eine völlig andere Orientierung als der Vergleich mit der Maschine.

Wenn wir von dieser Vorstellung ausgehen und in der Organisation unzufrieden sind, suchen wir nicht nach schadhafte Teilchen, sondern überlegen uns, in welcher Phase sich die Organisation befindet und welches die nächsten Entwicklungsschritte sein werden. Verschiedene Phänomene tauchen typischerweise in bestimmten Phasen auf. In der Kindheit, die von einer unbedingten Lebenslust geprägt ist, kann in der Organisation z. B. eine große Unbekümmertheit festgestellt werden. Die Jugend kann geprägt sein von Entdeckungslust. Für die Organisation könnte dies heißen, sie ist innovativ. Als junge Erwachsene wächst das Selbstbewusstsein und es wird eine erste Reife entwickelt. Analog könnte man für die Organisation sagen, dass sie eine erste Konsolidierungsphase erreicht.

Unser Rechtsverständnis hat diese Vorstellung umgesetzt: Wir kennen z. B. die Aktiengesellschaft oder den Verein als juristische Person mit Rechten und Pflichten, die durch die Organe einzuhalten sind. Einzelne Menschen nehmen Organstellung ein und handeln für die juristische Person.

Beide Vorstellungen – die Organisation als Maschine oder als Organismus – gehen davon aus, dass es so etwas wie ein »richtiges« Funktionieren der Organisation gibt. Man muss alles dafür tun, damit dieses »richtige« Funktionieren stattfinden kann. Abweichungen muss man in den Griff bekommen, Störungen müssen behoben, unangemessenes Funktionieren muss klargestellt werden.

1.1 · Macht

Crozier ist mit seinen Forschungen im Gegensatz zum Maschinen- oder Organismus-Bild zu einem außergewöhnlichen Schluss gekommen. Er nennt jedes Ensemble von Akteurinnen und Akteuren, das auf eine mittlere Frist gemeinsam etwas unternehmen will – unabhängig von seinen offiziellen Strukturen – »Organisation«. Dies hat nichts mit einer Maschine oder mit der Natur zu tun. Organisation ist 100% Kultur, es entspricht ausschließlich dem Willen der beteiligten Personen. Die Organisation ist eine Konstruktion: etwas gemeinsam Erbautes, Gebildetes. Dafür braucht es den Willen der Beteiligten. Fehlt dieser Wille, entsteht keine Organisation oder aber eine bestehende Organisation löst sich unmittelbar auf. Die Menschen entziehen der Organisation ihre Aufmerksamkeit und ihre Energie, drehen ihr den Rücken zu, und die Organisation hört auf zu existieren. Es ist nicht nötig, irgendetwas zu zerstören. Mit dem Weggehen der Menschen ist die Organisation aufgelöst.

Crozier spricht aus diesen Gründen auch gern von organisiertem Handeln statt von Organisation, um klar zu stellen, dass es ihm um die Akteurinnen und die Akteure geht.

Aus diesen Überlegungen lässt sich folgern, dass bei einer Organisation nicht in erster Linie die Störfälle interessieren, sondern die Gründe, weshalb die Beteiligten diese Organisation aufrechterhalten. Die Tatsache, dass die Akteurinnen und Akteure die Organisation konstruieren, hat etwas durchaus Beunruhigendes: Menschen sind nie ganz berechenbar, sie handeln auch nicht immer rational (nicht einmal notwendigerweise im eigenen Interesse), und sie haben jederzeit die Möglichkeit, sich wieder anders zu entscheiden. Wir müssen also die Gründe finden, warum dieses Ensemble weiterhin ein Ensemble sein will. Die Gründe, weshalb das Ensemble nicht gut zusammenspielt, sind zweitrangig. Was hält das Ganze zusammen – das ist die interessante Frage. Zu dieser Frage haben Crozier und Friedberg geforscht. Sie haben vier wesentliche Elemente zu Tage gefördert: Macht, Strategie, Spiel und Umwelt der Organisation.

1.1 Macht

Es existieren mittlerweile viele Ansätze, wie Macht beschrieben werden kann. Crozier beschreibt Macht als Verhältnis zwischen den Menschen. Alle Verhältnisse zwischen Menschen sind immer auch Machtverhältnisse.

Macht ist quasi einer der Rohstoffe, aus dem die menschlichen Verhältnisse bestehen. Macht erlaubt es den Menschen, kollektive Vorhaben zu realisieren. Aus diesen Konstrukten können wir wieder Macht schöpfen.

Crozier und Friedberg beschreiben die Macht als kontingent, d. h. als situationsabhängig. Nicht immer kippt die Macht auf die gleiche Seite: Zwischen zwei Menschen kann sie in der einen Frage auf die eine und in einer anderen Frage auf die andere Seite kippen. Machtverhältnisse sind dynamisch und deshalb für die Organisation von großer Wichtigkeit.

Crozier geht davon aus, dass alle menschlichen Beziehungen immer auch Machtbeziehungen sind.

Er verbindet Macht nicht mit einem »Etwas«, das eine Person besitzt oder nicht besitzt, sondern mit einer Beziehung, die sich dynamisch darstellt. Er

Organisationsanalyse
nach Crozier

Der Wille der Beteiligten
ist ausschlaggebend

Was hält die Beteiligten
zusammen?

Macht steckt in allen
menschlichen Verhältnissen

Unausgewogenheit
in den Machtverhältnissen
bringt Bewegung

widmet sich auch nicht zentral der Gefahr des Machtmissbrauchs und der drohenden Gewaltanwendung, die der Machtausübung folgen kann. Er geht umgekehrt davon aus, dass diese Unausgewogenheit im Verhältnis quasi ein Lebenselixier ist, das Bewegung bringt. Ein definitiv ausgeglichenes Verhältnis, in dem sich nichts mehr bewegt, bedeutet den Tod. Solange wir aber lebendig sind, gestalten wir unsere Beziehungen. Es ist deshalb von Bedeutung, wie machtvoll oder wie machtlos wir einer anderen Person gegenüber sind oder sein können, im Bewusstsein, dass die Beziehung nie fix ist, sondern sich immer bewegt. Werfen wir also einen Blick auf die Machtbeziehungen und finden wir heraus, welches die Quellen sind, die uns mächtig machen.

Woher beziehen wir die Möglichkeit, mächtiger zu werden?

1.1.1 Fachkenntnisse und Sachwissen

Fachkenntnisse
und Sachwissen sind
Machtquellen

Dass Fachkenntnisse und Sachwissen Machtquellen darstellen, ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Wichtig ist aber zu verstehen, dass Fachkenntnisse und Sachwissen nicht automatisch zu einem bestimmten Status oder zu Einfluss führen. Dies zeigt sich in unserer Verblüffung, wenn wir einer Person begegnen, die nicht über die notwendigen Fachkenntnisse und das nötige Sachwissen verfügt, aber trotzdem mächtig ist. Diese Person schöpft ihre Macht offensichtlich aus anderen Quellen. Verfügen wir aber über Fachkenntnisse und Sachwissen, können wir die Quelle von Macht nutzen: Wir können nämlich entscheiden, wem wir diese Kenntnisse und dieses Wissen zur Verfügung stellen.

Einsatz und Wirkung
dieser Machtquelle

Es geht also um den Einsatz und die Wirkung der Fachkenntnisse und des Sachwissens. Wir überlegen, wo wir darstellen, dass unsere Kenntnisse Verwendung finden oder wo unser Wissen nützlich war. Vor allem Frauen vertrauen stark darauf, dass Fachkenntnisse und Sachwissen als objektiv notwendige Machtquellen verstanden werden und entsprechend gradlinig auch zu mächtigen Positionen führen. Dies nicht zuletzt deshalb, weil diese Machtquellen viel mit den konkreten Ergebnissen in der Arbeit zu tun haben: Produkte und Dienstleistungen gewinnen an Qualität, wenn Fachkenntnisse und Sachwissen klug angewendet werden. Durch Weiterbildung entwickeln sie ihr Sachwissen und halten ihre Fachkenntnisse auf dem aktuellen Stand. Viele bestens ausgebildete Frauen vertrauen darauf, damit an eine mächtige Position zu gelangen. Diese Machtquelle zu haben, reicht aber nicht automatisch aus, um tatsächlich mächtig zu werden.

1.1.2 Beherrschen von Informations- und Kommunikationskanälen

Wer Informations- und Kommunikationskanäle beherrscht, verfügt über eine Machtquelle. Um diese Kanäle zu beherrschen, gilt es aber zunächst, innerhalb einer Organisation herauszufinden, wo die Informationskanäle sind. Als Erstes denken wir an alle offiziellen Medien und Mittel: das Intranet, die Hauszeitung, die offiziellen Sitzungen usw. In diese Kanäle werden Infor-

mationen eingespeist. Der Zugang zu diesen Kanälen ist geregelt. Wer die Informationen nutzt, kann damit auch die eigene Macht stärken. Wer aber entscheidet kann, welche Informationen in die Kanäle gelangen oder wer Zugang zu den Kanälen hat, beherrscht diese Kanäle und verfügt über diese zweite Machtquelle. Sehr oft – aber nicht ausschließlich – sind dies Personen, die in einer Organisation auch an der Spitze stehen.

Denken wir an alle weiteren Möglichkeiten, an Informationen heranzukommen, bei denen die Kanäle nicht formell, sondern informell angelegt sind. Wer an informellen Informationskanälen teilhat, kann Macht aufbauen. Wir kommen schneller an wichtige Informationen und können entscheiden, wem wir diese Information weitergeben. Wir sind an einer wichtigen Schaltstelle, was Wissen und Information angeht.

Kommunikationskanäle haben im Unterschied zu den Informationskanälen klar einen zweiseitigen Charakter; da findet Austausch statt, es besteht ein wechselseitiges Verhältnis: auch Kommunikationskanäle können offiziell oder inoffiziell sein. Die offiziellen sind v. a. Sitzungen und formelle Treffen, die inoffiziellen gehen von gezielten, einzelnen Ansprachen bis regelmäßigen oder gar rituellen Treffen in Lokalen, auf Sportplätzen usw. aus. Wer Kommunikationskanäle als Machtquelle nutzen kann, bestimmt z. B. ob und zu welchen Themen Sitzungen stattfinden, wann und wo diese abgehalten werden und wer daran teilnehmen wird.

Bei den informellen Treffen wird noch viel deutlicher, welche wichtige Rolle das Ausschöpfen dieser Machtquelle bedeutet, weil diese Treffen nicht transparent sind.

Kommunikations- und Informationskanäle nutzen

1.1.3 Kontrolle über Beziehungen der Organisation zu ihrer Umwelt

Die Beziehungen einer Organisation zu ihrer Umwelt können von größter Bedeutung sein.

Zum Beispiel hören Sie, dass in der Nachbarschaft der Organisation Liegenschaften verkauft werden. Wenn Ihre Organisation sich erweitern will, ist diese Information sehr wichtig. Sie hören, dass in der Regierung Pläne für Gesetzesänderungen diskutiert werden. Wenn diese Gesetze für Ihre Organisation die Rahmenbedingungen ändern können, müssen Sie sich unbedingt frühzeitig damit auseinandersetzen. Solche Informationen müssen für die Zukunft der Organisation rechtzeitig und klug abgewogen werden.

Wenn sich Ihre Organisation Gehör verschaffen will, ist es von Bedeutung, dass Kontakte zur Presse, zur Konkurrenz, zum Stadtteil oder zum Landkreis, zu Fachleuten, zu Politikerinnen und Politikern bestehen. Wenn Sie über Kontakte zu entsprechenden Personen verfügen und diese auch nutzen können und wollen, kontrollieren Sie in die eine oder andere Richtung die Beziehungen Ihrer Organisation zur Umwelt. Damit können Sie eine mächtige Position einnehmen. Wenn Sie in der einen oder anderen Situation um Ihre Meinung oder Ihre Dienste gefragt werden, so spielen Sie bereits eine wichtige Rolle.

Kontakte sind wichtig

Frauen unterschätzen oft ihre Möglichkeiten in diesem Bereich. Die vorhandenen Beziehungen sind ihnen manchmal nicht bewusst. Damit schätzen

sie die Bedeutung dieser Beziehungen für ihre Organisation auch gar nicht richtig ein. Sie verfügen zwar über eine Machtquelle, können sie aber nicht nutzen.

1.1.4 Technische Fertigkeiten

Technische Fertigkeiten sind dann eine Machtquelle, wenn sie nicht ausschließlich dazu dienen, die eigene Aufgabe zu lösen. Wenn sie eine Querschnittsfunktion bekommen, heißt dies: Alle brauchen dieses technische Know-how punktuell, egal wo sie hierarchisch stehen oder was für ein Thema sie bearbeiten. Wir denken dabei an Hausdienste – vom Schlüssel bis zur Ausstattung –, an Know-how im Bereich Budget und Rechnung oder an PC-Support. Wenn aus diesen Bereichen die Unterstützung fehlt, sind alle in ihrer Arbeit blockiert.

Technische Fertigkeiten können mehr

Dies weist darauf hin, dass – wer über diese technischen Fertigkeiten verfügt, – eine Machtquelle besitzt. Diese Fachleute können entscheiden, wem sie wann und in welcher Qualität ihren Support liefern, denn die Kapazitäten sind notorisch zu knapp bemessen.

Es ist interessant zu beobachten, dass Personen mit technischen Fertigkeiten sehr oft in den betrieblichen Hierarchien nicht sehr weit oben stehen. Da sie aber über eine Machtquelle verfügen, spielen sie eine eminent wichtige Rolle.

1.1.5 Nutzen der organisationellen Regeln

Diese Machtquelle bezieht sich zentral auf die Spiele, die eine Organisation zusammenhalten. Wenn Sie wissen, welche Spiele im Gang sind, können Sie überlegen, wie Sie die Möglichkeiten in diesem Spiel aus Ihrer Position heraus optimal nutzen können. Sie können darauf bestehen, dass sich alle an die Regeln halten, oder Sie können versuchen, die Regeln für sich großzügig auszulegen. Auf jeden Fall haben Sie eine Vorstellung davon, was ablaufen kann. Dadurch ersparen Sie sich die eine oder andere Überraschung und es ist Ihnen möglich, eigene Schritte bewusst zu planen.

Spiele erkennen ist wichtig

Macht ist keine Konstante

In der Zwischenzeit hat sich der Machtdiskurs entwickelt, und es wurden auch weitere Machtquellen identifiziert. Es ist für jede Person wichtig zu überlegen, welche Machtquellen sie für sich erschließen kann. Entscheidend wird aber sein, ob Sie in der Lage sind, diese Machtquellen auch tatsächlich so weit zu nutzen, dass Sie Ihre Interessen gezielt wahrnehmen können. Denn: Macht haben Sie nicht; Macht ist Teil von Beziehungen und ist immer wieder neu herzustellen.

1.2 Strategie

Eine Organisation hat einen Zweck. Damit dieser erfüllt wird, sind Aktivitäten der Beteiligten erforderlich. Dazu sind diese offensichtlich bereit, zumindest hier und jetzt. Gleichzeitig verfolgt jede Person in diesem Ensemble auch eigene Ziele. Alle haben einen eigenen Grund, dabei zu sein und mitzutun. Deshalb ist es Teil der Strategie für jede Akteurin, jeden Akteur, genau in dieser Organisation dabei zu sein. Mit dem Dabeisein können sie ein persönliches Ziel erreichen. Sie haben im gegebenen Moment einen guten Grund, dabei zu sein. Materielle, ideelle, soziale und andere Gründe stehen dabei gleichwertig nebeneinander. Wenn dieser gute Grund wegfällt, werden Sie auf jeden Fall einen Weg finden, dem Ensemble den Rücken zu kehren. Sie werden einen neuen Ort finden, wo Sie Ihre Ziele weiter verfolgen können. Das heißt, Ihr Dabeisein ist ein strategisches. Sie wissen, weshalb Sie dabei sind.

Strategie heißt, den Weg entwerfen und gehen, der – hoffentlich – zu Ihrem Ziel führen wird.

Ich hatte lange Zeit zum Begriff »Strategie« ein gebrochenes Verhältnis, weil ich ihn mit militärischem Vorgehen gleichsetzte. Dabei ging es nach meinen Beobachtungen immer darum, einen Teil der Menschen als Gegner oder Gegnerinnen zu identifizieren, diese möglichst schlecht zu machen und zu entmenschlichen, was den Grund dazu lieferte, sie zu schlagen, zu unterwerfen oder zu zerstören. Diese Zerstörmanöver, die solche Ziele hatten, setzte ich gleich mit »Strategien entwerfen«. Mein (Kurz)schluss daraus war, dass ich selber militärisch, d. h. zerstörerisch vorgehen würde, wenn ich eine Strategie entwerfen würde. Mittlerweile hat sich diese Einschätzung wesentlich geändert.

Die aufgelisteten chinesischen Strategeme sind Grundsätze, die besagen, was erfolgreiche Strategien sein könnten; sie sind für militärische Ziele entwickelt worden. Die wunderbare bildhafte Ausdrucksweise lädt dazu ein, diese Strategeme auch in anderen – nicht kriegerischen – Lebensgebieten erfolgreich umzusetzen.

Mittlerweile gehe ich davon aus, dass alle immer eine Strategie haben. Die Frage ist nur: Sind Sie sich bewusst, nach welcher Strategie Sie vorgehen? Wir haben immer eine Einschätzung darüber, welches Verhalten für uns von Vorteil ist. Die Frage ist nur, haben Sie die Gründe dafür wirklich klar vor Augen?

Crozier und Friedberg sehen im Wesentlichen zwei Richtungen für eine Strategie – eine offensive und eine defensive. Zusätzlich führen sie Unsicherheitszonen ein.

1.2.1 Die offensive Strategie

Wenn wir das Ziel, das wir in und mit dieser Organisation erreichen wollen, offensiv verfolgen, versuchen wir, andere dazu zu bringen, sich in den Dienst dieses Ziels zu stellen. Dazu muss als Erstes aber klar werden, dass wir ein Ziel haben und wie es genau aussieht. Weiter ist auch wichtig zu erkennen, dass wir dieses Ziel nicht immer allein erreichen können: Wir brauchen die ande-

Eine Organisation hat einen Zweck

Mit dem Dabeisein werden auch eigene Ziele verfolgt

Bewusst oder unbewusst – alle haben eine Strategie

Andere für unsere Ziele einspannen