

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 und Erhard Friedberg entwickelt haben, befasst sich mit den folgenden vier Elementen: Macht, Strategie, Spiel und Umwelt der Organisation. Als Organisation bezeichnen sie 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 ungern wiederfinden. 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.

Was hat sich seit der Erstauflage verändert und entwickelt? Für mich als Autorin kamen viele Seminare und Coachings mit Beteiligten aus unterschiedlichsten Umfeldern dazu. Meine Begeisterung ist nicht nur nicht verfliegen, sondern noch weiter gewachsen. Die Überzeugung, dass ich einen relevanten Ansatz für die Organisationsanalyse praktisch wirksam machen konnte, hat sich zur Gewissheit gewandelt. Die konkreten Beispiele konnte ich deshalb weiter verfeinern.

Stephan Flückiger hat im Rahmen seiner Masterarbeit eine kleine Umfrage bei Seminarteilnehmenden gemacht, bei denen das Seminar zwischen drei Monaten und acht Jahren zurücklag. Ein Drittel der Angefragten füllten den Online-Fragebogen aus. »Bereits nach einem einzigen Kurstag vermeldet rund jede dritte Person nach eigener Einschätzung eine Steigerung des persönlichen strategischen Vorgehens. Mehr als die Hälfte der Antworten sind der Meinung, dass sie ihren Handlungsspielraum im professionellen Umfeld erweitert haben. Es kann aufgrund der gemachten Antworten und Angaben davon ausgegangen werden, dass dies bewusst geschehen ist.

Deutlich kommt in den Antworten der Befragung auch zum Ausdruck, dass das Basis-Seminar bei vielen Teilnehmenden eine bewusste(re), differenziertere und geschärfte Wahrnehmung bezüglich – eigenem und fremdem – Strategieverhalten bewirkt hat.«

Diese Ergebnisse bestärken mich darin, den Ansatz von Crozier/Friedberg in der Praxis weiterzuführen und diesen Zugang auch weiterzuvermitteln.

Zwei inhaltliche Weiterentwicklungen habe ich realisiert: Die eigene Spielbiografie als Strategieressource zu erkennen und damit auch v. a. im professionellen Umfeld zu nutzen, habe ich zu einem Aufbaueminartag ausgebaut. Dabei machen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer interessante, manchmal überraschende Erkenntnisse, die letztlich so klar und einfach sind, dass sie auch im Alltag – bei der ganzen Komplexität – nicht total untergehen. Für die konkrete Umsetzung wird auch eine Arbeitshilfe als Download angeboten.

Das zweite Thema betrifft die chinesischen Strategeme. In der ersten Auflage des Buches habe ich sie zwar zitiert und folgendermaßen kommentiert: »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.«

Heute mache ich einen Unterschied zwischen »Strategie« und »Strategem«. Strategem wird auch mit List übersetzt. List wird nicht im Alltag angewendet, sondern nur in ganz speziellen Situationen bewusst eingesetzt. Nicht zuletzt, weil List-Anwenderinnen und -Anwender damit erhebliche Risiken eingehen. Meine aktuellen Überlegungen zum Thema List finden Sie im ► Kap. 1. Mit dem Seminar »Strategie ist das eine – LIST das Besondere.« nähern sich westliche Interessierte einerseits den chinesischen Strategemen und andererseits auch der Facette List im beruflichen Umfeld. Damit erhalten sie ein weiteres sehr produktives Tool im Zusammenhang mit dem Gestalten des eigenen strategischen Vorgehens.

Mit dieser praktischen Organisationsanalyse wünsche ich Ihnen Anregung, 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 und Coachees haben mich mit einer Fülle von Beispielen beschenkt. Ihre Nachfrage und das Insistieren v. a. von Anne Heintze, Frankfurt a. M., haben mich motiviert, an dieses Buchprojekt zu glauben.

Die Rückmeldungen und Kommentare von Leserinnen und Lesern waren mir sehr willkommen.

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, Wald/ZH, Benni und Walter Beckmann, Uster, Ursula Mattmann Alberto, Schwerzenbach, Ariane Willemsen, Bern, die Frauengruppe der Gewerkschaft UNIA, 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 substanziellen Rückmeldungen haben mich Cécile Küng, Heidi Hahn, Athos M. Staub, Brigitte Pérez-Frei und Nina Kramer Brunner bereichert.

Die Umfrage, die Stephan Flückiger unter Seminarteilnehmenden gemacht hat, war sehr willkommen.

Bei der ersten Auflage haben mich die Lektorin Monica Caviezel, letras, Zürich, und Svenja Wahl, Springer-Verlag, Heidelberg, unterstützt. Die zweite Auflage ist dank der Lektorin Traudel Lampel und der Betreuung durch Joachim Coch und Judith Danziger, Springer-Verlag, Heidelberg eine sehr angenehme Aufgabe geworden.

Ich bedanke mich bei allen sehr herzlich.

Zita Küng

Zürich, November 2014

Praktische Organisationsanalyse

Strategien verstehen und gestalten – erkennen, was
gespielt wird

Küng, Z.

2015, XII, 187 S. 12 Abb. Mit Online-Extras., Softcover

ISBN: 978-3-642-41049-9