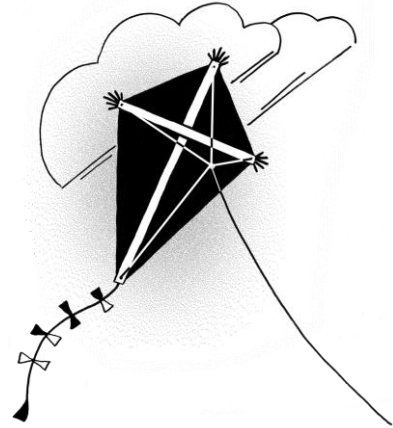


Der innere Aufbau eines Unternehmens -- am Bild eines Drachens am Himmel

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch eine effektive und motivierende arbeitsteilige Organisation aus. Eine besondere Stellung nehmen hierbei die Führungskräfte der ersten und zweiten Verantwortungs- bzw. Führungsebene ein.



Ihre Stellung im Kontext des Unternehmens wird im Folgenden am Bild eines Drachens näher umrissen. In Unternehmen befinden sich an der unteren Hierarchiestelle Mitarbeiter, die einfache Arbeiten ausführen. Dieses geschieht in der Regel mit einer großen operativen Eingleisigkeit, bzw. einer Monotonie von sich wiederholenden Arbeitsabläufen.

An der Spitze steht die Unternehmensführung. Dort ist der Arbeitsalltag zwar von einer strategischen und repräsentativen Fülle, aber andererseits auch von einer operativen Eingleisigkeit geprägt; wenn auch mit einem erheblichen höheren Verantwortungsgrad.

Dazwischen, im oberen Drittel, befindet sich die Ebene der Dirigenten (Ministerialdirigenten in Ministerien, Oberer Führungskreis in Unternehmen, Gebietsdirektoren und Abteilungsleiter in Finanzinstituten). Sie leiten das Orchester der Mitarbeiter und verantworten so den Gesamtklang. Auf dieser Ebene entscheidet sich dementsprechend die operative Weite und die Kompetenzbreite des Unternehmens.

Wenn diese Außenpunkte miteinander verbunden werden, ergibt sich die Form eines Drachens. Alle sind miteinander verbunden durch die Arbeit an den Kunden. Die Kunden stellen quasi das Drachenpapier als Fläche dar. Eine große Gefahr geht davon aus, wenn der Kontakt zu den Kunden als Fläche löcherig wird. Dann bläst der Wind hindurch und der Auftrieb kann nicht mehr genutzt werden. Diese Löcher können nicht nur am Ende oder am Rand, sondern an jeder Stelle der Drachenfläche entstehen.

Damit der Drache nicht bei Wind zusammenklappt, wird eine Stabilität durch die beiden Leisten erreicht. Horizontal wird diese Leiste durch die Zusammenarbeit der zweiten Führungsebene und vertikal durch die Zusammenarbeit aller Ebenen gebildet. Das besondere Merkmal dieser Leisten ist, dass an diesen Stellen keine Teamarbeit stattfindet, da alle Beteiligten an unterschiedlichen Stellen der arbeitsteiligen Organisation eingesetzt sind.

Auch hier besteht die Gefahr, dass die Querverstrebung bricht, weil beispielsweise ein Bereich zu schwach ist oder weil die erste Führungsebene, beispielsweise der Vorstand, sich zu sehr nach unten neigt. Der Drache gerät ins Ungleichgewicht und entwickelt suboptimalen Flugeigenschaften.

Ab dem Bereich der dritten Führungsebene, der Gruppen- oder Geschäftsstellenleiter, ist eine Teamentwicklung innerhalb der Abteilungen durch die Gleichartigkeit der Arbeit erreichbar. Allerdings ist diese Teamentwicklung nur bedingt auf der zweiten Führungsebene, der Abteilungsleiterebene

möglich. Hier findet keine gegenseitige Vertretung, sondern eine Zusammenarbeit in geöffneten Kommunikationsstrukturen und mit einer effektiven Schnittstellenarbeit statt. Dieses wird geprägt durch den Respekt vor dem anderen mit seinem individuellen Leitungsauftrag und seinem Abteilungsarbeitsgebiet.

Für die Stabilität der vertikalen Leiste des Drachens ist es entscheidend, dass der Einzelne die spezielle Arbeitssituation des Kollegen versteht. Es ist vergleichbar mit der Situation, wo Personen mit verbundenen Augen an verschiedenen Stellen eines Elefanten stehen. Die Augenbinden müssen abgenommen werden und deutlich gemacht werden, dass alle an demselben Elefanten stehen. Wenn sich der Elefant im Arbeitsalltag auch unterschiedlich darstellt; je nachdem, an welcher Stelle im Unternehmen der einzelne Mitarbeiter engagiert ist. Der Mitarbeiter am Bauch empfindet den Elefanten als groß und flächig, der am Rüssel als biegsam und rund und der am Bein steht ihn als rund und standhaft.

Gelenkt wird der Drache am Himmel durch die Unternehmensstrategie. Diese Schnur muss alle Eckpunkte umfassen, aber an einer Stelle in der Mitte zusammenlaufen. Problematisch ist es, wenn die Schnur an einer Ecke abreißt. Der Drache fliegt nicht mehr im Gleichgewicht und ist nur noch bedingt lenkbar. Keinen Einfluss hat der Drache auf die Außenwelt, den Wind. Stürme auf dem Weltwirtschaftsmarkt können ihn zerfetzen und rezessive Flauten können ihn hilflos zur Erde sinken lassen.

Eine zusätzliche Sicherheit im Wind und auch eine Schönheit für die Betrachter am Boden erhält der Drache durch seinen Schwanz. Dieses sind die gesellschaftlichen Systeme, die der Drache mit am Himmel hält: Die Familien, die von den Gehältern leben, die Initiativen, die durch Spenden und Stiftungen unterstützt werden. Auch hier sollte darauf geachtet werden, dass der Kontakt, der Faden zu den Einzelelementen des Schwanzes, nicht abreißt, sondern sorgsam gepflegt wird. Die Puschel an den Eckpunkten des Drachens sind die Elemente, die eine besondere Aufmerksamkeit der Umwelt verursachen. Sie machen für die Zuschauer den Drachen noch schöner und für die Öffentlichkeit das Unternehmen beachtens- und beredenswerter.

Elementar nimmt folgender Faktor entscheidenden Einfluss auf den Flug des Unternehmens: Wenn eines der Einzelteile des Drachens fehlt oder die Aufgabe für das Unternehmen nicht richtig erfüllt wird, weil er es nicht kann oder er es nicht will, dann beginnt der Drache zu trudeln und er stürzt ab.

Das stellt besonders an die Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene eine Anforderung. Es gilt hier die Befindlichkeit aller Mitarbeiter im Blick zu behalten. Egal, an welcher Stelle des Unternehmens sie sich einbringen – und auf keinen Fall irgendjemanden geringschätzig zu übersehen.

Daneben gilt: Stützen und Führen kann nur der, der ein Rückgrat, ein Selbstkonzept hat. Die Verantwortung über deren Qualität obliegt jeder Führungskraft individuell und sie ist allein dafür zuständig.