



nach Fredmund Malik

Führungsaufgabe: ORGANISIEREN

aus: Führen - Leisten - Leben

1

■ Welche Probleme treten grundsätzlich bei Umorganisationen auf?

Ein erfolgreicher Mensch wartet nicht darauf organisiert zu werden, er übernimmt diese Aufgabe ganz von selbst, in Eigenverantwortung. Allerdings verlangt Umorganisation unter Umständen auch einen hohen Preis, denn jede **Veränderung bringt gleichzeitig Konflikte, Unklarheiten, Reibungsflächen, Kommunikationsprobleme und Unordnung**. Daraus folgt fast zwangsläufig die Forderung, nur dort zu reorganisieren, wo dies auch tatsächlich notwendig ist. Denn sehr viele Probleme lassen sich durch besseres Management viel eher aus der Welt schaffen als durch großflächige Umstrukturierung. *Generell gilt:* Ist das Management schlecht, können die Probleme niemals allein durch gute Organisation behoben werden. Umgekehrt bringen professionell ausgerichtete Menschen auch unter chaotischen Zuständen beachtliche Leistungen. Wie effektiv könnten diese Menschen erst arbeiten, wenn auch die Organisation stimmt?

■ Welche drei Grundfragen stehen im Zusammenhang mit dem Organisieren?

Drei Grundfragen des Organisierens dürfen nie außer Acht gelassen werden, egal ob in einem gewinnorientierten Betrieb oder etwa in einer Schule. (1) Erstens muss immer der Kunde (Schüler) im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen. (2) Zweitens müssen von den Mitarbeitern (Lehrern) immer die Arbeiten gemacht werden können, für die sie in der Schule bezahlt werden. (3) Und drittens muss die Organisation so reibungsfrei laufen, dass die Führungskraft (Schulleiter) die wahren Leitungsaufgaben übernehmen kann und sich nicht im Tagesgeschäft verzettelt.

■ Welche Regeln gelten bei einer als notwendig erkannten Umorganisation?

Zu bedenken gilt, dass durch jede Umorganisation neue Probleme geschaffen werden. Dies wird besonders deutlich, wenn viele Ebenen zu durchlaufen sind. Daher sollte man es sich zur unbedingten Regel machen, **so wenig „Lärm“ als möglich** zu produzieren. Eine Organisation ist dann gut, wenn **möglichst wenige Sitzungen**, möglichst wenige persönliche Kontakte notwendig sind. Wobei das Wort „notwendig“ nichts mit der Möglichkeit des persönlichen Gesprächs zu tun hat. Diese Möglichkeit sollte klarerweise immer gegeben sein. Die meisten Arbeiten geschehen übrigens erfahrungsgemäß vor und nach Sitzungen. Müssen dagegen erst ein Dutzend Leute zusammen getrommelt werden, bevor die Arbeit überhaupt begonnen werden kann, sollte die Organisation überdacht werden.

■ Worauf sollte sich eine Führungskraft beim Organisieren konzentrieren?

Die allerwichtigste Voraussetzung für eine gute Organisation ist die, dass jeder Mitarbeiter auf wenige, möglichst große Aufgaben konzentriert ist. Denn nur dadurch können vorzeigbare Erfolge entstehen und damit Frust und Motivationsprobleme klein gehalten werden. Sind strukturelle Änderungen unumgänglich, muss man diese rasch und kompromisslos durchziehen. Das Ergebnis einer Umorganisation muss in jedem Fall durch **höhere Leistungen** und **klar erkennbare Resultate** sichtbar werden.

■ Sollten organisatorische Änderungen von der Führungskraft „vorgedacht“ werden?

Ja, durchaus. Was immer einmal eingeführt ist, wird bei späterer Änderung zu Unmut, Reibungsflächen und Zeitverlust führen. Eine Diskussionsrunde, bei der jedes Mal die Sitzordnung sowie die Moderationsregeln neu festgelegt werden müssen, wird niemandem Freude machen, sondern nur das schale Gefühl vermitteln, Zeit tot zu schlagen. Man soll daher die Vorgangsweise so exakt als möglich planen, und so viel als möglich in Einzelgesprächen im Vorfeld klären.