

Organisationsgrundlagen: Wandel der Organisation (Dr. Konrad Schwan, 2008), s.a. Literaturliste Organisation

1. Begriffe, Grundlagen und Lernen des Wandels

1.1 Ideen und Begriffsentwicklungen

An Ansätzen zur **begrifflichen Bestimmung** darüber, was unter dem **Wandel der Organisation** zu verstehen ist, herrscht kein Mangel. Nahezu unüberschaubar ist die Vielfalt der Definitionen und Erklärungsversuche. In ihnen spiegeln sich naturgemäß die Veränderungen im Verständnis der Organisationslehre und -praxis, damit auch verschiedene Wertvorstellungen über Wirtschaft und Gesellschaft, ebenso beispielsweise die verschiedenen fachlichen Standorte von Organisationsfachleuten. Ein vornehmlich einzelwirtschaftlich orientierter Ökonom wird vermutlich andere Schwerpunkte setzen als ein Vertreter der Betriebspsychologie oder ein Soziologe. Vor allem Letztere haben in den vergangenen Jahren in Theorie und Praxis wesentliche Beiträge zum Wandel und der Planung von Organisationen geleistet, stark die Begriffsbildungen geprägt und hierfür den heute weit verbreiteten Begriff der Organisationsentwicklung geschaffen. Grundsätzliches und Beherzigenswertes zur Praxis des Wandels finden wir bei *Watzlawick et al.* (s.a. *Watzlawick et al.*, S.135ff.; vgl. *Probst et al.*, 1993, S.181ff.).

Vor der detaillierten Darstellung und Auseinandersetzung mit Begriffen und Grundlagen des geplanten organisatorischen Wandels soll durch eine fernöstliche **Parabel** eine ungefähre und generelle Orientierung wiedergegeben werden, die *Becker/Langosch* am Beginn ihres Konzeptes der Organisationsentwicklung zitieren:

„Es war einmal ein Mann, der sich verirrt und in das Land der Narren kam. Auf seinem Weg sah er die Leute, die voller Schrecken von einem Feld flohen, wo sie Weizen ernten wollten. ‚Im Feld ist ein Ungeheuer‘ erzählten sie ihm. Er blickte hinüber und sah, dass es eine Wassermelone war.

Er erbot sich, das ‚Ungeheuer‘ zu töten, schnitt die Frucht von ihrem Stiel und machte sich sogleich daran sie zu verspeisen. Jetzt bekamen die Leute vor ihm noch größere Angst, als sie vor der Melone gehabt hatten. Sie schrieen: ‚Als Nächstes wird er uns töten, wenn wir ihn nicht schnellstens loswerden‘ und jagten ihn mit ihren Heugabeln davon.

Wieder verirrt sich eines Tages ein Mann ins Land der Narren, und auch er begegnete Leuten, die sich vor einem vermeintlichen Ungeheuer fürchteten. Aber statt ihnen seine Hilfe anzubieten, stimmte er ihnen zu, dass es wohl sehr gefährlich sei, stahl sich vorsichtig mit ihnen von dannen und gewann so ihr Vertrauen. Er lebte lange Zeit bei ihnen, bis er sie schließlich Schritt für Schritt jene einfachen Tatsachen lehren konnte, die sie befähigten, nicht nur ihre Angst vor Wassermelonen zu verlieren, sondern sie sogar selbst anzubauen.“ (*Becker/Langosch*, S.30f.).

Wie die kleine Geschichte zeigen will, bewirken weder einfache Tatsachen noch logische Ratschläge allein die für einen Wandel notwendigen Einstellungen. Soll Etwas verändert werden, sind andere Prozesse ergänzend notwendig.

Bea/Göbel kommen zu folgender Definition: „Organisationsentwicklung ist ein langfristiger Prozess zur Verbesserung der Problemlösungs- und Erneuerungsfähigkeit einer Organisation, vor allem durch eine Veränderung der Organisationskultur“ (*Bea/Göbel*, S.430), wobei die Organisationskultur verstanden wird als „die Gesamtheit von im Laufe der Zeit in einer Organisation entstandenen und akzeptierten Werte und Normen, die über bestimmte Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster das Entscheiden und Handeln der Mitglieder der Organisation prägen“ (*Bea/Göbel*, S.423). Die Definitionen von *Baumgartner et al.* und *Bea/Göbel* ähneln sich in ihren Aussagen in weitem Maße.

Baumgartner et al. definieren Organisationsentwicklung (OE) wie folgt: „OE ist ein Veränderungsprozess einer Organisation und der darin tätigen Menschen, der sich an bestimmten Werten und Prinzipien orientiert“ (*Baumgartner et al.*, S.19).

Bei *Glasl/de la Houssaye* werden die genannten Veränderungsprozesse aufgespaltet in entscheidungs-, analyse-, lern- und psychosoziale Prozesse (*Glasl/de la Houssaye*, S.79f.), und die Organisationsentwicklung dann wie folgt umschrieben: „Organisationsentwicklung ist das Resultat menschlicher Tätigkeit. Jeder Veränderungsprozess wird durch Menschen in Gang gebracht und wirkt sich wieder auf Menschen aus. Diese Erkenntnis bildet – trotz großer Unterschiede im Vorgehen – den gemeinsamen Ausgangspunkt für die Veränderungsprozesse, die hier gemeint sind“ (*Glasl/de la Houssaye*, S.15).

Bertölke stellt fest: „Der *engere* Begriff von Organisationsentwicklung ... bezieht sich auf Änderungen des *Problemlösungsverhaltens von Menschen in Organisationen* durch reaktives und proaktives *Lernen* im interpersonellen Kontext, wobei Lernen sich sowohl auf individuelle Verhaltensänderung als auch auf Veränderungen in den *Interaktionsmustern* [erstreckt]“ (*Bertölke*, Sp.1469).

Unter der Realisierung von Wandel und Planung der Organisation wird somit weitaus mehr verstanden als lediglich die technokratische Lösung eines Sachproblems.

Der Großteil der **Begriffsbildungen** zum Wandel der Organisation enthält die **soziale Komponente** als relativ am häufigsten genanntes Merkmal der Definitionen (*Rosenstiel*, 1992, S.419). Dieser vorherrschende **personale Ansatz** bei den Begriffsbildungen wird in unterschiedlichster Art und Weise ergänzt, beispielsweise durch strukturelle Ansätze zur Erhöhung der Flexibilität von Organisationen. Gelegentlich kann man durchaus den Eindruck gewinnen, dass der personale Ansatz überbetont wird und Aufgabenstellungen, Organisationstechnologien und strukturelle Fragen des Organisationswandels bei den Begriffsbildungen zu kurz kommen (s.a. *Rosenstiel*, 1992, S.420f.). *Staehe* führt das vor allem auf die historischen Verwurzelungen der Organisationsentwicklung in der Psychologie und Anthropologie zurück, die ihre Anfänge etwa ab 1950 hatten, und zwar vornehmlich in den USA. Der Individualismus und die Psychologie haben dort im Vergleich zu Europa einen sehr hohen Stellenwert, was unter anderem den personalen Ansatz gefördert hat (*Staehe*, S.636). Den historischen Hintergrund und dessen Einfluss auf die stark psychologisch geprägte Ausformung der Organisationsentwicklung schildert auch *Schreyögg* in konzentrierter und anschaulicher Art und Weise (vgl. *Schreyögg*, 2000b, S.494ff.).

Die Bedeutung des personalen Ansatzes bei organisatorischem Wandel bzw. der Organisationsentwicklung hat aber vor allem einen handfesten Grund, auf den *Oechsler* hinweist. Bei der Organisationsentwicklung werden unter Verwendung verhaltensrelevanter Erkenntnisse organisatorische Veränderungsprozesse verfolgt und gefördert. Die Veränderungen der Organisation machen Veränderungen der Organisationsmitglieder notwendig, die wiederum Personalentwicklungsmaßnahmen erfordern, d.h. **Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind eng miteinander verflochten und stehen in Wechselbeziehungen**. *Schreyögg* stellt dazu fest, dass „Lernen“ seinen konzeptionellen Ausgangspunkt in der Logik der Veränderung hat. Das organisatorische Lernen begreife er daher als eine erweiterte Theorie des organisatorischen Wandels (*Schreyögg*, 2000a, S.529).

In der betrieblichen Praxis werden daher neben verschiedenen Zwecksetzungen der Personalentwicklung vor allem auch Ziele verfolgt, die der sozialpsychologischen Vorbereitung der Mitarbeiter auf geplante organisatorische Änderungsprozesse dienen. Die Personalentwicklung kann durch die Organisationsentwicklung geradezu instrumentalisiert werden für eine möglichst konfliktfreie Umsetzung von Veränderungsprozessen und läuft damit Gefahr, zu einer die Mitarbeiter passivierenden **Anpassungs- und Interventionstechnologie** zu werden und Mitarbeitererwartungen und insbesondere -verwirklichungen zu verkürzen (s.a. *Oechsler*, S.533f.).

Bei *Staehe* finden sich verschiedene weitere Begriffsbildungen und -abgrenzungen. *Staehe* selbst geht davon aus, dass sich **Organisationen permanent verändern** und die **Mehrzahl**

von Wandlungsprozessen nicht intendiert sind, sondern zufällig und oft unbemerkt ablaufen. Dem steht der geplante Wandel gegenüber, wobei „unter **geplantem organisatorischen Wandel** die Absicht verstanden [wird] die Funktionsweise einer Gesamtorganisation oder wesentlicher Teile davon mit dem Ziel der Effizienzverbesserung zu ändern. **Organisationsentwicklung** ist dann eine Form des geplanten Wandels, bei der unter Verwendung *verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse* zunächst ein Klima der Offenheit für Wandel und ein Klima des Vertrauens zu den Agenten des Wandels geschaffen wird; damit ist die Voraussetzung gegeben, eine Veränderung aus der Organisation selbst heraus zu erreichen“ (Staehe, S.634; s.a. DuBrin 1974, S.397f., 414).

Auf der Basis empirischer Erhebungen unterscheidet *Glueck* einen **Organization Planning-Ansatz**, der einen organisatorischen Wandel durch Veränderung der Organisationsstruktur und der Arbeitsumwelt beinhaltet, und einen **Organization Development-Ansatz** worunter ein organisatorischer Wandel durch Veränderung der Organisationsstruktur und durch Beeinflussung der Organisationsmitglieder verstanden wird (*Glueck*, S.223-234). Der weitergehende Organization Development-Ansatz entspricht im Wesentlichen dem, was heute mit dem Begriff Organisationsentwicklung bezeichnet wird.

Es wurde bereits erwähnt, dass die Konzeption der Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis unterschiedlichste begriffliche Ausformungen gefunden hat. *Trebesch* hat 1982 eine äußerst detaillierte **Untersuchung von 50 verschiedenen Definitionen** zum Begriff Organisationsentwicklung durchgeführt. Wird von einer sehr allgemeinen Definition der Organisationsentwicklung ausgegangen, wie beispielsweise bei dem Organization Development-Ansatz von *Glueck*, lassen sich zahlreiche andere Begriffsbestimmungen und Interpretationen der Organisationsentwicklung subsumieren bzw. zeigt sich, dass die verschiedenen Begriffe Ähnlichkeiten aufweisen. Eine detaillierte Analyse ergibt Nahe liegender Weise eine Fülle definitorischer Abweichungen. Die Abbildung 1 zeigt die Verteilung von Elementen von Organisationsentwicklungsdefinitionen, wie sie sich nach *Trebesch* ergeben hat. Würde eine vergleichbare Untersuchung heute stattfinden, wäre die Häufigkeitsverteilung der verschiedenen Begriffselemente vermutlich eine etwas andere. Es wäre durchaus vorstellbar, dass beispielsweise das Element „Selbstregulierung des Systems“ oder Merkmale wie „Selbstorganisation“ stärker ausgeprägt wären bzw. öfter genannt würden.

VERTEILUNG VON ELEMENTEN VON 50 DEFINITIONEN	
sozialer und kultureller Wandlungsprozess (Veränderungsstrategie)	19
Steigerung der Leistungsfähigkeit des Systems	18
Gesamtsystem-Bezug, betriebsumfassend	18
Integration von individueller Entwicklung und Bedürfnissen mit Zielen und Strukturen der Organisation	17
aktive Mitwirkung der Betroffenen	17
bewusst gestaltet, methodisch, planmäßig, gesteuertes Vorgehen	16
angewandte Sozialwissenschaft	14
Effektivitätssteigerung	13
(gemeinsame) Lernprozesse	13
Anpassung der Organisation an die Umwelt	12
Steigerung der Problemlösungsfähigkeit des Systems	12
Gestaltung von Arbeitsplätzen (einschl. Humanisierung)	10
Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit verbessern	10
wertend/normativ	9

Selbstregulierung des Systems (Anpassung an die internen Realitäten)	9
Langfristig	8
Veränderungen von Werten, Überzeugungen, Ansichten, Einstellungen	8
...	..
...	..
Systemansatz	1
Theorieentwicklung	1
Katalysatoreinsatz (im Gegensatz zu Beratereinsatz)	1
Mit-/Selbstbestimmung und Verantwortung	1
Neuorientierung von Denken und Handeln	1
Kreativität der Personen	1

Abb. 1: Elemente und deren Häufigkeit bei 50 Organisationsentwicklungsdefinitionen (Quelle: Trebesch, S.56)

Trebesch hat die 50 Definitionen auch nach deren verschiedenen **Dimensionen** und der **Kontinua der Ausprägungsmöglichkeiten** untersucht. Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse:

Dimensionen	Kontinuum der Ausprägungs-Möglichkeiten	
	reaktiv	geplant
Sichtweise des Wandels	reaktiv	geplant
Wissensquelle	gesunder Menschenverstand	Verhaltenswissenschaft
Veränderungs- / Verbesserungszielbereich	organisatorisch	gesamte organisatorische Untereinheit
Basis-Strategie	Machtpolitik	Erziehung
Zeitperspektive	kurzfristig	langfristig
Zweck der Bemühungen (kurzfristig)	Wundenheilung	Anpassung an Veränderungen neuer Art
Zweck der Bemühungen (langfristig)	Überleben	Verbesserung der Gesundheit
Kontrollinstanzen	Mitte der Organisation	Spitze der Organisation
Methodologie	Nutzung von Gelegenheiten	Probleme lösen
Hauptagent	Restabilisierungs-Agent	Katalysator

Abb. 2: Dimensionen und Ausprägungsmöglichkeiten
(Quelle: Trebesch, S.57)

Die Abbildung 53 macht deutlich, dass die ausgewerteten Definitionen mehr als z.B. lediglich gruppensdynamische Ansätze sind, d.h. sie öffnen durchaus darüber hinausgehende Perspektiven. Damit wird auch deutlich, dass die Organisationsentwicklung „kein eindeutig abgrenzbares Gebiet, kein ‚Modell‘ oder einheitliches Konzept ist ... auch [wenn] Trittbrettfahrer, Scharlatane, Kommerzialisisten und Technokraten versuchen, von dem neuen

Namen zu profitieren. Es zeigt sich aber andererseits, daß sehr viele Autoren als verantwortungsbewußte, ernsthafte, die Komplexität und Grenzen durchschauende und sie akzeptierende Mitmenschen hervortreten“ (*Trebesch*, S.57).

Bei *Trebesch* findet sich auch die nach Mitteln, Prozessen, Systemen, Personen und Autoren sowie dem jeweiligen Ursprungsjahr der Definitionen äußerst differenzierte und vertiefte Analyse aller von ihm auf Inhalts- und Zielkategorien untersuchten Definitionen der Organisationsentwicklung, die als Basis diente für die Zusammenstellung der Häufigkeiten der verschiedenen Definitionselemente der Abbildung 2 (*Trebesch*, S.58ff.).

Staehe weist darauf hin, dass in Europa im Vergleich zu dem USA personenorientierte Ansätze bei organisatorischen Veränderungen tendenziell etwas geringer ausgeprägt sind und beispielsweise gruppenspezifische Methoden keinen so hohen Stellenwert haben. *Staehe* führt das einmal auf die stabileren sozialen Beziehungsnetze in Europa zurück, zum Zweiten auf etwas andere Aufgabenstellungen des organisatorischen Wandels in Europa, wie größere Bürokratisierungsprobleme, das Empfinden von Machtlosigkeit gegenüber stark institutionalisierten Strukturen, überkommenen Werten und Traditionen. Das Handeln in Organisationen stößt ferner permanent an Grenzen und ist viel weniger auf die Ausdehnung von Handlungsspielräumen ausgerichtet. Selbstverständlich ist bei der Einschätzung der europäischen Verhältnisse zu berücksichtigen, dass es zwischen den einzelnen Ländern ganz erhebliche Unterschiede gibt.

1978 wurde auf dem **1. Europäischen Forum über Organisationsentwicklung** in Aachen der Versuch unternommen, auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung tätige Menschen und Institutionen zusammenzuführen und quasi eine übergreifende Philosophie und Anwendung der Organisationsentwicklung zu etablieren. „Die **Gesellschaft für Organisationsentwicklung** definiert Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ (*Staehe*, S.637).

Eine gewisse und in der Regel begrenzte **begriffliche Aufhellung** zum geplanten organisatorischen Wandel und der Organisationsentwicklung kann der Blick auf verschiedene **Phasenmodelle der Organisationsentwicklung** bringen, sofern die Modelle nicht zu stark formal und entscheidungslogisch dargestellt werden. Die Abbildung 3 zeigt Modelle führender Vertreter der Organisationsentwicklung. Bei *Lippitt et al.* finden sich die Kürzel CA und KS, die für die Worte „Change Agent“ und „Klienten-System“ stehen.

Begrifflich aufschlussreich ist ferner eine **Sekundäranalyse von 25 empirischen Untersuchungen über Maßnahmen innerhalb der Organisationsentwicklung**, die folgende Merkmale als besonders bedeutsam ermittelte: Planung beim Klienten – System – Integration der Betroffenen – Unterstützung des Vorgehens durch Spitzenmanager – Ausübung des Zielverhaltens durch das Management bereits während des Wandlungsprozesses – keine Schulung, sondern eine Teamentwicklung, die in die Breite und in die Tiefe geht, durch den Einsatz betriebsinterner Trainer (*Rosenstiel* 1992, S.424).

Lippitt et al. (1958)	Lewin (1963)	Gebert (1974)	Glasl/de la Houssaye (1975)	Sievers (1980)
Entwicklung eines Bedürfnisses nach Veränderung Herstellung einer Beziehung CA/KS Arbeiten für den Wandel: Identifikation eines Ziels Alternativen werden geprüft Wandlungsbemühungen werden erprobt Der Wandel wird stabilisiert und generalisiert Beziehung CA/KS wird beendet oder eine neue Beziehung wird formuliert	1. Auflösung (unfreezing „Auftauen“ 2. Änderungsprozess (move) „Verändern“ 3. Stabilisierung und Generalisierung „Einfrieren“ (freezing)	Orientierung am Ist-Zustand Integration der Organisationsmitglieder Konkretisierung und Differenzierung der Maßnahmen Unterstützung durch höhere Führungsebene Extensität/ Intensität der Maßnahmen Wahl des Zeitpunkts Stabilisierung der Maßnahmen	Orientierungsphase Zukunftskonzeption und Situationsdiagnose Operationelle Ziele und operationelle Analysen Planen von experimentellen Projekten und Vorbereiten der experimentellen Situationen Verwirklichung und Auswertung der Erfahrungen	Kontakt Vorgespräche Vereinbarung Datensammlung Datenfeedback Diagnose Maßnahmenplanung und -durchführung Erfolgskontrolle CA = Change Agent KS = Klientensystem

Abb. 3: Verschiedene Phasenmodelle der Organisationsentwicklung (Quelle: Rosenstiel, 1992, S.419)

1.2 Integration von Organisation und Organisationsentwicklung

Die **Organisationsentwicklung** hat sich in weitem Maße eigenständig und neben der **Organisationslehre** entwickelt. Die **Zweigleisigkeit** von Bereichen, die eigentlich eine Einheit bilden müssten, ist problematisch. Sie resultiert aus den verschiedenen Wurzeln der traditionellen Organisationslehre und der wesentlich jüngeren Organisationsentwicklung. Fragen der Arbeitsteilung, der Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsregelung, der Koordination, formale Aspekte, Rationalisierungsziele, Ordnungskriterien u.Ä. bildeten die Ausgangsbasis und den Gegenstand der Organisationslehre. Dem gegenüber war die Organisationsentwicklung von Anfang an, wie schon angemerkt, stark psychologisch und soziologisch geprägt und versuchte beispielsweise Postulate der Humanität und Verhältnisse der Arbeitsumwelt im Zuge notwendiger organisatorischer Veränderungen möglichst zum Ausgleich zu bringen. Die unterschiedliche Sichtweise und Methodik, Herkunft und Erfahrung der Organisationsfachleute schlagen sich in der einschlägigen Fachliteratur sehr deutlich nieder. Die **Organisationslehre hat bis in die Gegenwart die Organisationsentwicklung lediglich am Rande einbezogen, ebenso wie die meisten Fachleute der Organisationsentwicklung herkömmliche und nach wie vor aktuelle organisatorische Sachprobleme weniger anwendungs- bzw. umsetzungsorientiert bearbeitet haben**, sondern eher ihre Aktivitäten auf methodische Fragen richteten.

So ist es der Organisationsentwicklung kaum gelungen, ihre allgemeinen und sehr bedeutsamen Erkenntnisse auf betriebliche Funktionen, spezifische Bereiche oder auch Branchen der Wirtschaft aufzufächern. Die **operative Handhabung und Bewältigung** der konkreten Aufgabenstellungen **der Organisationsentwicklung** erfordert aber eine differenzierte Methodik und das Eingehen auf spezifische Situationen und Verhältnisse. Eine bessere Zusammenarbeit zwischen „traditionellen“ Organisationsfachleuten und Organisationsentwicklern hätte den dringend notwendigen Brückenschlag bringen können. Die Organisationen und dort tätigen Menschen hätten davon profitiert. Vermutlich wären der Wirtschaft und Gesellschaft zumin-

dest einige der schrecklichen Entwicklungen der vergangenen Jahre und damit vielen Arbeitnehmern, Führungskräften und Unternehmern sowie ihren Familien Nachteile und Leid erspart geblieben. Vielleicht hilft die begonnene Renaissance der Ethik, speziell die Wirtschaftsethik, übergreifend ein notwendiges Umdenken und Verständnis dafür zu wecken, dass einmal Organisationen, Unternehmen, private und öffentliche Einrichtungen durch spezifische Bereichsethiken und konkrete sowie stabil verankerte Maßnahmen Orientierungen erhalten und neue Wege gehen. Zum Zweiten könnte daraus auch für die Organisationsgestaltung ein kräftiger Anstoß für eine bessere Integration der organisationalen Denk- und Arbeitsrichtungen kommen. Die Einleitung solcher Entwicklungen für Organisatoren müsste vor allem auch die Aufgabe des jeweiligen Top-Managements sein.

Durch die bisherigen Entwicklungen ist der **organisatorische Wandel** immer mehr zu einem **Gebiet von Spezialisten** geworden, nämlich den Organisationsentwicklern, die einer spezifischen Ausbildung bedürfen, die als Moderatoren und Trainer agieren, ihre Rolle als Coach verstehen usw. Darüber kann vergessen werden, dass der **geplante organisatorische Wandel ein Kernbereich der Verantwortlichen einer Organisation** ist, der zwar durch Spezialisten unterstützt werden kann, jedoch eine sozusagen klassische **Linienaufgabe des Managements** darstellt. Werden solche Aufgaben an Dritte übertragen, besteht die Gefahr einer Distanz zwischen den konkreten Veränderungsaufgaben und den davon betroffenen Personen, die eigentlich im Zentrum des Veränderungsprozesses stehen sollten. Die weitgehende Übertragung organisatorischer Veränderungen auf Spezialisten führt in der Praxis sehr oft dazu, dass beispielsweise die gestellten Aufgaben als Projekt formuliert und verfolgt werden, dadurch eine Ausnahmestellung erfahren und tendenziell der laufenden organisatorischen Arbeit und den Leistungsvollzügen entzogen werden. Durch eine solche Vorgehensweise werden sehr oft eigentlich unnötige Implementierungsprobleme für „Projektlösungen“ geschaffen, da auf eine organische Lösung organisatorischer Änderungen aus der Mitte der Betroffenen und der bestehenden Organisation zu wenig geachtet wurde (s.a. *Steinmann/Schreyögg*, S.460f.).

1.3 Wandel als Normalität

Wurde früher „organisiert“ ging man dabei regelmäßig davon aus, dass damit für einen **längeren Zeitraum stabile und geordnete Regelungen** erreicht werden können und die Organisationsmitglieder auf weitere Sicht keine organisatorischen Veränderungen zu befürchten und zu bewältigen haben. Die Verhältnisse haben sich in zahlreichen Bereichen grundlegend verändert und laufende **organisatorische Veränderungen sind zur Normalität geworden**. Daher geht es heute mehr denn je darum, die Bewältigung der laufenden organisatorischen Veränderungen zu verankern und damit nachhaltig zu sichern (s.a. *Capra et al.*, S.112ff.; *Bleicher*, 1992, S.122ff.). Der **organisatorische Wandel wird damit zur permanenten Aufgabe der Organisation** und sollte daher weder begrifflich noch substantiell als Spezialbereich der Organisationsarbeit ausgesondert oder als Randbereich behandelt werden. In diesem Sinne wäre **die Organisationsentwicklung der Organisationslehre bestmöglich zu integrieren, damit deren bislang schon problematische Zweigleisigkeit ein Ende findet und damit den Verhältnissen der gegenwärtigen und zukünftigen Organisationsrealität besser entsprochen werden kann**. Die Organisation hat mehr denn je dynamischen Charakter bekommen und bedarf dringend dieser Weiterentwicklung und Anpassung. Die vorliegende Arbeit trägt daher auch den Titel **Organisationsgestaltung**. Für den Begriff Organisationsgestaltung spricht aber auch eine weitere Überlegung. Traditionelle organisatorische Veränderungen waren in der Regel rationale und durch Interventionen Dritter geprägte Organisationsprozesse. Dritte konnten Vorgesetzte, Geschäftsleitungen, Stabsstellen, externe Berater oder Andere sein. Wie auch immer, es bestand ein hohes Maß an fremdbestimmter Einflussnahme auf die von organisatorischen Änderungen betroffenen Organisationsmitglieder. Ein eher konstruktiv-mechanistisches und auf optimierte organisatorische Transformation fokussiertes Agieren dominierte. Es herrschte sozusagen das Gegenteil von Selbstorganisation und ihren Chancen der Evolution, aber auch den Risiken des Chaos. Mit dem Wort **Gestaltung** verbindet sich die Vorstellung über Vorgehensweisen, die zwischen den beiden angedeuteten und

grundsätzlich verschiedenen Verfahrensweisen liegen. Mit Gestaltung werden Veränderungen assoziiert, die beispielsweise eine geplante Evolution ebenso kennzeichnen, wie eine starke Einbeziehung der Organisationsmitglieder oder ganzheitlich orientierte organisationale Konzeptionen, Planungen und Implementationen. Der Begriff Organisationsgestaltung steht somit auch für ein **organisatorisches Leitbild**, für eine offene, sachliche und personale, mithin an organisatorischer Effizienz und Humanität gleichermaßen orientierter Entwicklung, die statt nur rational auch realistisch ist (vgl. *Braun*, S.7ff.; *Schanz*, S.1f., 49ff.).

Die Bewältigung organisatorischer Aufgaben ist kaum idealtypisch möglich, sondern nahezu immer ein zu optimierender Kompromiss, der jeweils zwischen bestehenden **Spannungsfeldern und Polaritäten** und deren Ausgleich durch geeignete Organisationslösungen zu finden ist. Steuerungs-, Ordnungs-, Kontrollregelungen, Rationalisierungszielen, wie sie vornehmlich der traditionellen Organisationslehre und -praxis entsprechen, stehen organisatorischen Forderungen nach Flexibilität, Raschheit, Anpassung, Offenheit und hohen Freiheitsgraden für die Organisationsmitglieder gegenüber, die ebenso wie normative, psychologische, soziologische und gesellschaftliche Anforderungen, vor allem die Gegenstände der Organisationsentwicklung sind. Kurz gesagt, Organisationslösungen sind bestmöglich zwischen den Intentionen von **Effektivität und Humanität** zu suchen, mit authentischen Verfahren zu entwickeln und umzusetzen. Aus nahe liegenden Gründen erfordert das in weitem Maße eine partizipative, systemische und synchrone Vorgehensweise (vgl. *Braun*, S.65ff.).

Der **organisatorische Wandel** wurde ursprünglich meistens als eine **Ausnahmesituation** der Organisation gesehen. *Kirsch et al.* vertreten noch 1979 folgende Ansicht: „Episoden des geplanten Wandels mögen sich zwar zeitweilig häufen. Sie stellen jedoch nicht den normalen Fall im Leben einer laufenden und sich dabei ständig fortentwickelnden Organisation dar. Von Zeit zu Zeit gibt es ‚Schübe‘ eines vergleichsweise tiefgreifenden Wandels, die von Phasen einer eher evolutionären Fortentwicklung der Organisation abgelöst werden“ (*Kirsch et al.* S.145). Diese Aussage wird durch die Darstellung verschiedener Stufenmodelle der Entwicklung der Organisation illustriert, bei denen „ruhige“ von „turbulenten“ organisatorischen Entwicklungsphasen abgelöst werden. Den ausgeprägten organisatorischen Veränderungsschüben gilt das organisatorische Interesse. Weniger spektakuläre laufende bzw. evolutionäre organisatorische Entwicklungen werden als solche erkannt, aber für die Organisationsentwicklung geringer beachtet. Analog zu diesen Einschätzungen konzentriert sich die recht eigenständig gewordene Fachrichtung der Organisationsentwicklung auf die möglichst kooperativ orientierte Unterstützung ausgeprägter organisatorischer Entwicklungsphasen. Der organisatorische Wandel wird nach wie vor überwiegend als etwas Außerordentliches verstanden, nämlich die Ausnahme von der Regel, mit der Organisationen eher selten zu tun haben. „Organisationen sieht man als stabile, von Routine bestimmte Einheiten, die sich hin und wieder dem schmerzhaften Prozess der Veränderung unterziehen müssen ... Diese Vorstellungswelt passt in die neuere Zeit ganz und gar nicht mehr hinein“ (*Steinmann/Schreyögg*, S.462). Die früheren Konzepte sind heute weitgehend überholt, permanenter und vielfältiger organisatorischer Wandel kennzeichnet Organisationen und erfordert eine kontinuierliche Bereitschaft zu organisatorischen Veränderungen. Darin kann durchaus ein **Paradigmenwechsel in der Organisationslehre** gesehen werden.

1.4 Partizipation und spontane Ordnungen

In diesem Zusammenhang weist *Bleicher* auf zwei wesentliche Punkte hin. Die Vertreter des Faches Organisationsentwicklung vertreten richtiger Weise partizipative Lösungsstrategien, wobei jedoch häufig deren Grenzen unterschätzt werden. Beispielsweise sind sehr problematische, aber notwendige Personalentscheidungen mit den davon Betroffenen oft nicht partizipativ lösbar. Aber auch machtpolitische und hierarchische Verhältnisse in Organisationen können Realitäten sein, vor denen partizipative Intentionen scheitern. Gleiches wird in der Praxis bei tiefgreifenden Restrukturierungen immer wieder der Fall sein. **Partizipation ist ein Kernstück der Organisationsentwicklung, der jedoch in der organisatorischen Realität auch Grenzen gesetzt sind** (*Beyer et al.*, 27ff.). Neben diesem ersten gibt es einen zweiten

Punkt, nämlich die **beschränkte Steuerbarkeit hochkomplexer Systeme und die Bedeutung sich selbst bildender „spontaner“ Ordnungen**, auf die *Hayek* aufmerksam gemacht hat und die auch für Organisationen gilt: „Je komplexer die angestrebte Ordnung ist, desto größer ist der Teil der gesonderten Handlung, der durch Umstände bestimmt werden muss, die denjenigen nicht bekannt sind, die das ganze leiten, und desto abhängiger ist die Regulierung des Ganzen von Regeln statt von spezifischen Befehlen“ (*von Hayek*, S.74). Organisationen als soziale Systeme beruhen daher „sowohl auf spontaner Ordnung als auch auf bewusster Organisation. Es gibt keinen Zweifel, dass für viele begrenzte Aufgaben die Organisation das wirksamste Verfahren erfolgreicher Koordination ist, weil sie uns befähigt, die sich ergebende Ordnung viel vollständiger unseren Wünschen anzupassen, während dort, wo wir uns infolge der Komplexität der zu berücksichtigenden Umstände auf Kräfte verlassen müssen, die eine spontane Ordnung herbeiführen, unsere Macht über die besonderen Inhalte dieser Ordnung notwendig beschränkt ist“ (*von Hayek*, S.69).

Das Erkennen der Bedeutung der Rolle spontaner Ordnungen für Organisationen zeigt auch die Grenzen für Ansätze der Organisationsentwicklung auf. Das muss kein Nachteil sein. **Spontane Ordnungen und Organisationslösungen treten an die Stelle „gemachter“ Regelungen**. Wird die organisierte durch nicht-organisierte Organisation ersetzt, dient das zum einen häufig einer Entbürokratisierung und ist zum Zweiten u.a. ein positiver Ausdruck gelebter Unternehmenskultur, nämlich der realisierten Einsicht über den **Wert der Selbstorganisation** (*Steinberger*, S.97, 103ff.). Durch folgende Ziele und Maßnahmen sollte ein solches Konzept unterstützt werden: Energischer Abbau überflüssiger Formalitäten – Zurückhaltung im Schaffen neuer organisatorischer Vorschriften – stärkere Betonung funktionierender Prozesse statt allzu vorsorglicher und vorzeitiger formaler Regelungen – mehr Vertrauen in die Entstehung fördernder informaler Beziehungen – mehr Verlass auf Selbstorganisation und Selbstregulierung – stärkere Professionalisierung statt Streben nach einer völligen „Entpersönlichung“ der Organisation (*Bleicher*, 1991, S.915ff.).

1.5 Individuelles und organisationales Lernen

Ein **geplanter organisatorischer Wandel** ist ohne **individuelles und organisationales Lernen** schwer vorstellbar (s.a. *Bertölke*, Sp.1469; *Oechsler*, S.533f.). Lernen und Wandel sind sozusagen wesenserwandt und nahezu Zwillingbegriffe. „Die Vorstellung einer **lernenden Organisation** kommt deshalb der Idee **kontinuierlichen organisatorischen Wandels** prinzipiell nahe“ (*Steinmann/Schreyögg*, S.463; s.a. *Garvin*, S.75f.).

Die Schlüsselfunktion des Lernens für Veränderungen wird deutlich, wenn *Schreyögg* an anderer Stelle schreibt: „Die Lernfähigkeit ist so gesehen von essentieller Bedeutung, sie stellt eine nach Erfordernis intensiv einsetzbare und dauerhaft bereitzuhaltende Spezialkompetenz einer Organisation dar, ohne die ein System in komplexer Umwelt seinen Bestand nicht gewährleisten kann. Insofern ist es auch unzutreffend, organisatorisches Lernen auf faktisch ‚Gelerntes‘ bzw. auf die inhaltliche Modifizierung des Wissens (oder konkreter Wissensinhalte) zu beschränken – was organisatorisches Lernen auszeichnet, ist ganz wesentlich die in einer Organisation verankerte Dauerbereitschaft, Neuem und Kontingentem durch Änderung bereits gelernter Erwartungs- und Kognitionsmustern zu begegnen ... Unabhängig davon, wie nun die Lernprozesse als solche theoretisch gefaßt werden, ob als Reiz-Reaktions-Lernen oder als kognitive Neustrukturierung, gemeinsam ist doch allen – und nur das ist für die hier interessierende Frage des organisatorischen Wandelkonzeptes letztlich bedeutsam – der Fokus auf und die positive Auszeichnung von Veränderung. Aus einer Lernperspektive operieren Organisationen auf einem grundsätzlich beweglichen Basismodus; die lernende Veränderung und nicht mehr das harmonische Gleichgewicht gibt hierzu das Paradigma“ (*Schreyögg*, 2000b, S.547f.).

Das **organisationale Lernen** vollzieht sich auf einer strukturellen und methodischen Ebene. Nach *Wildemann* bezieht sich die **strukturelle Ebene** auf organisatorische Veränderungen, die für die Umsetzung von Strategien vorgenommen werden. Folgende Bausteine der lernenden

den Organisation können beispielsweise genannt werden: Fabrik als Labor – Team-Organisation – Dokumentationssystem. Auf der **methodischen Ebene** werden vor allem kontinuierliche Verbesserungen der Organisation unterstützt, z.B. durch Bausteine wie: Basis-Verbesserungen – Vorschlagswesen – Visualisierung – Auditierung – Führungskonzept – Entlohnung nach Zielvereinbarung. Durch das kontinuierliche Lernen kann das Potenzial der Organisationsmitglieder besonders stetig und effizient genutzt und Mitarbeiter in Veränderungsprozesse bzw. Organisationsgestaltungen eingebunden werden (*Wildemann, 1995, S.10f.*). Die individuellen und interindividuellen Auswirkungen der lernenden Organisation sind quantitativ und qualitativ beachtlich. *Wildemann* nennt eigene Erfahrungen: Zeiteinsparungen 20% bis 80% – Folgen von Vier-Tage-Workshops in 55 Fällen nach kurzer Zeit: Produktivitätssteigerung 15% und 66% – Reduktion von Durchlaufzeiten und Beständen zwischen 20% und 92% – Qualitätsverbesserungen zwischen 20% und 40% – Erhöhung der Termintreue zwischen 8% und 15% – Kosteneinsparungen von durchschnittlich 500.000,- DEM (*Wildemann, 1995, S.19; vgl. Wildemann, 2000, S.328ff.*).

Der **Begriff des Lernens** wird **sehr unterschiedlich** definiert und eine zumindest tendenziell verbindliche oder gar **einheitliche Theorie des Lernens und der Lernprozesse gibt es bislang nicht**. Das rührt auch daher, dass sich Praktiker und Wissenschaftler mit verschiedenstem Blickwinkel mit dem Thema des organisationalen Lernens beschäftigen, sei es als Psychologen, Systemtheoretiker oder Wirtschaftler (s.a. *Probst/Büchel, S.17*). Systemtheoretisch wird beispielsweise Lernen als ein Prozess verstanden, „bei dem verarbeitete und gespeicherte Informationen (Erfahrung) das lernende System in die Lage versetzen, sein Verhalten unter gleichen oder ähnlichen Umwelteinflüssen zielgerecht zu lenken“ (*Stöppler, S.24*). Die systemtheoretische Betrachtung des Lernens hat den Vorteil, die Begriffsbildung des Lernens aus ihrem individualpsychologischen Kontext zu lösen und für weite Bereiche des sozialen Verhaltens und verschiedene Bereiche zu öffnen. Damit kann auch das organisationale Lernen begrifflich erfasst werden. In eine ähnliche Richtung zielt folgende psychologische Begriffsbestimmung des Lernens: „Lernen ist der Vorgang, durch den eine Aktivität in der Folge von Reaktionen des Organismus auf eine Umweltsituation entsteht oder verändert wird. Dies gilt jedoch nur, wenn sich die Art der Aktivitätsänderung nicht auf der Grundlage angeborener Reaktionstendenzen, von Reifung oder zeitweiligen organischen Zuständen ... erklären lässt“ (*Hilgard/Bower, S.16*). Die Definition erlaubt behavioristische und kognitive Ansätze gleichermaßen (s.a. *Reinhardt, S.43ff., 81ff., 337ff.; Wilkesmann, S.15ff., 70ff., 170ff.; Brehm/Schnauffer, S.82ff.; Merz, S.219ff.*).

Bei *Probst/Büchel* findet sich eine **Übersicht verschiedener Definitionen organisationalen Lernens** (nach *Prange*), die mit der Abbildung 4 wiedergegeben wird.

Einen guten und aktuellen **Überblick** (1999) über die Vielfalt der wichtigsten traditionellen und neueren Theorien des Lernens gibt auch *Steinberger*, sei es zum individuellen und sozialen Lernen, dem Lernen durch Evolution, besonders aber auch über Theorien des organisationalen Lernens (*Steinberger, S.60-93*).

#

Autoren	Definitionen	Wer? (Subjekt des Lernens)	Was? (Inhalt des Lernens)	Wie? (Prozess des Lernens)
Cybert und	Organisationales Lernen	Organisationale Ebene	Organisationale Routinen	Adaptation von Zielen und

March (1963)	ist Verhaltensadaptation im Laufe der Zeit.		und Prozeduren	Routinen, Lernen durch Erfahrung
Argyris und Schön (1978)	Organisationales Lernen ist der Prozess bei dem organisationale Mitglieder Fehler in ihrer Gebrauchstheorie entdecken und korrigieren.	Individuen in der Organisation	Gebrauchstheorien und Handlungstheorien	Teilung von Annahmen, individuelle und kollektiv Hinterfragung, Änderung der Gebrauchstheorien
Duncan und Weiss (1979)	Organisationales Lernen ist der Prozess der Entwicklung von Ursache-Wirkungsbeziehungen.	Individuen und ihre Interaktionen	Organisationale Wissensbasis	Entwicklung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen durch Teilung von Wissen
Hedberg (1981)	Im Prozess organisationales Lernen akquirieren Organisationsmitglieder Informationen aus ihrer Umwelt und erhöhen ihr Verständnis der Umwelt und beobachten das Resultat ihrer Handlungen.	Individuen lernen in der Organisation. Organisationen sind die Bühne von Aktionen.	Kognitive Systeme, Mythen, Handlungstheorien	Experimentales Lernen, Lernen durch Imitation
Fiol und Lyles (1985)	Durch organisationales Lernen werden Handlungsmuster verbessert, in dem mehr Wissen und Verständnis entwickelt wird.	Lernen ist mehr als die Summe von Individuen.	Kognitive Muster und Verbindungen und neue Handlungsmuster	Entwicklung von komplexen Verbindungen
Levitt und March (1988)	Organisationen lernen durch die Dekodierung von Erfahrungen, die in routiniertes Verhalten übersetzt werden.	Lernen ist emergent.	Routinen, z.B. Prozeduren, Anweisungen, Kultur etc.	Lernen durch Erfahrung bzw. Erfahrung von anderen
Huber (1991)	Organisationales Lernen bedeutet Informationsverarbeitung zur Erhöhung des Problemlösungspotenzials.	Institutionen lernen. Institutionen bestehen aus Individuen, Gruppen, Organisationen und Industrien.	Information und Wissen	Informationsverarbeitung, -akquisition, -distribution, -interpretation, -speicherung
Weick und Roberts (1993)	Organisationales Lernen involviert die Beziehungen von Verhalten von Individuen	Verbindungen zwischen Verhalten statt zwischen Individuen	Verhalten und Aktionen	Beziehung zwischen Beitrag und Beitragenden

Abb. 4: Definitionen organisationalen Lernens (Quelle: *Probst/Büchel*, S.18; nach: *Prange, C.*, Genf 1996)

1.6 Organisationsgestaltung und Lernen

Die **Bedeutung des Lernens** zur Bewältigung von Veränderungen in Organisationen und Betrieben ist naturgemäß **äußerst komplex und von größter Vielfalt**. Ob in der Produktionswirtschaft (s.a. *Leonard-Barton*, S.87ff.), bei wirtschaftlichen und technischen Innovationen, im Bereich der Unternehmensführung oder bei organisatorischen Entwicklungen, aber auch bei Funktionen wie Marketing und Vertrieb, selbstverständlich der Entwicklung und Forschung, im Personalwesen und wo auch immer, es gibt weder Bereiche noch Funktionen, die ohne Lernen vorstellbar sind. Lernen ist eine Querschnittsaufgabe, da sie sich überall stellt. Das ist natürlich nicht neu. Die Realität von Entwicklungen und komplexer gewordenen Problemlösungen, gesellschaftliche Strömungen und vieles mehr haben aber dazu geführt, dass Lernen, in welcher Weise es auch erfolgen mag, für jede Art von Entwicklung und Fortschritt zur Schlüsselfunktion geworden ist. Lernen ist die Fähigkeit Anpassungen vollziehen zu können – und umgekehrt (!) Das gilt selbstverständlich auch und ganz besonders für die Organisation und ihre Gestaltung, da auch sie den Charakter einer Querschnittsfunktion hat und daher durch ihre eigene und lernabhängige Anpassungsfähigkeit mittelbar die Entwicklung all jener Bereiche und Funktionen beeinflusst, wo sie „organisierend“ wirkt.

Zwischen **organisationalem Lernen** und den **Strategien** sowie **Strukturen** von Organisationen besteht, worauf *Schuhmann* hingewiesen hat, **Komplementarität**. „Organisationen lernen nur durch ihre Mitglieder; deshalb schafft allein gelingende Kommunikation über Komplexe, zunächst nur subjektiv beurteilbare Probleme und Lösungswege, die Chance für Kollektives Lernen“ (*Schuhmann*, S.151). Strategien werden generiert und implementiert durch Interaktionen, sei es system- und organisationsintern oder mit den relevanten Umwelten. Diese Abläufe erfolgen innerhalb formeller und informeller organisatorischer Strukturen. Gelebte Strategien müssen gelernt werden, d.h. Strategien sollten daher auch zum Ausdruck bringen, was für wen von wem zu lernen ist. Solche Regelungserfordernisse sind Teil und Ergebnis von Interaktionen und selbst bereits Teil des individuellen und organisationalen Lernens (*Schuhmann*, S.153ff.).

Die Vorstellungen und Begriffe zur **Organisationsentwicklung** sind, wie schon angemerkt, besonders durch personale Ansätze und systemische bzw. ganzheitliche Betrachtungsweisen geprägt. Folgt man den darin stark zum Ausdruck kommenden **Werthaltungen**, beispielsweise dem Postulat der Integration von individueller Entwicklung und Bedürfnissen mit Zielen und Strukturen der Organisation, so ist in diesem normativen Kontext auch das individuelle und organisationale **Lernen** als entscheidender Teil der Organisationsentwicklung zu sehen. Eine einseitige Instrumentalisierung von Lernprozessen lediglich nach sachbezogenen Effektivitätskriterien der Organisation stünde dazu im Widerspruch. Erwartungen der Organisationsmitglieder würden konterkariert und ausgelöste Enttäuschungen Veränderungen beeinträchtigen.

Lernen soll einmal das **Können** verbessern, aber und dadurch auch entsprechendes **Wollen** an der Mitwirkung von tatsächlichen Veränderungen bewirken (s.a. *Probst/Büchel*, S.177ff.). Das erwünschte aktive Verhalten zur Auslösung und Umsetzung von Veränderungen hat unter anderem zur Voraussetzung, dass im Sinne des personalen Ansatzes der Organisationsentwicklung die damit verbundenen Postulate auch wirklich realisiert werden. Somit sollte bei der Verfolgung organisatorischer Veränderungen bestmöglich ein **Gleichgewicht von sachlich notwendigen Veränderungen und Erwartungen der Beteiligten und betroffenen Organisationsmitglieder** angestrebt werden. Der personale Ansatz der Organisationsentwicklung erfordert daher eine ganzheitliche Ergänzung, um für organisatorische Lösungen jene Ausgewogenheit mit Mitarbeitererwartungen näherungsweise zu erreichen, die letztendlich auch wesentliche Voraussetzungen umsetzungsfähiger Organisationsänderungen sind.

Können und Wollen sind somit gleichermaßen Gegenstand des Lernens, bei Organisationsentwicklungen aber sozusagen als **doppeltes Lernen** zu differenzieren. Der Inhalt des Lernens des Wollens wird vor allem auf die **Veränderung von Verhaltenserwartungen** der Organisationsmitglieder gerichtet sein, beim Lernen des Könnens hingegen stehen eher **sachbezogene Änderungen** der Organisation im Vordergrund. Gelingt es, das doppelte Lernen gut aufeinander abzustimmen und individuelle sowie sachbezogene Aspekte weitgehend zu einem Ausgleich zu bringen, ist mit einer höheren **Lernbereitschaft** und **optimaleren organisatorischen Veränderung** zu rechnen. Ansonsten können Lernunwilligkeit und Veränderungsablehnung entstehen. Adaption und reaktive Anpassung auf äußeren Druck tritt dann an die Stelle eines proaktiven antizipatorischen Verhaltens (s.a. *Sievers*, S.33ff.). Können und Wollen stehen substanziell in einem nahezu unauflöselichen Wechselverhältnis, wobei regelmäßig das Können die Voraussetzung erreichbaren Wollens sein wird bzw. Wollen wird ohne Können nicht realisierbar sein.

Werden Organisationsentwicklungen als **geplanter organisatorischer Wandel** verfolgt und kommt dabei dem individuellen und organisationalen Lernen erhebliche Bedeutung zu, so wird es erforderlich sein, die **Lernprozesse als geplantes Lernen** zu organisieren, will man den Erfolg der Veränderungen nicht von Beliebigkeiten und Zufällen des Lernens abhängig machen. Je stärker die organisatorischen Veränderungen und die damit verbundenen Erwartungen der Organisationsmitglieder sind, umso intensiver werden die Bemühungen des organisierten Lernens sein müssen. Erfolgen die Lernprozesse ganzheitlich und werden somit personale Aspekte der Organisationsentwicklung ausreichend berücksichtigt, „kann ein solches Lernen als Optimierung des Problemlösungspotentials von Organisationen verstanden wer-

den“ (*Sievers*, S.45). Organisationsentwicklungen als Ergebnis des nicht-geplanten organisatorischen Wandels, die erfahrungsgemäß einen sehr großen Teil der Veränderungen ausmachen, sind selbstverständlich auch mit Lernprozessen verknüpft. Deren Lerneffizienz muss nicht unbedingt geringer sein, ob nun geplant oder ungeplant, da diese von verschiedensten Einflussfaktoren bestimmt sein kann.

Veränderungen in der Organisationspraxis sind häufig mit starken **sachlichen und interpersonellen Konflikten** verbunden, aber auch mit **spannungsreichen Beziehungen** zu außerhalb der Organisation stehenden Dritten, wie beispielsweise Kunden, Lieferanten oder Behörden. Änderungen können an der Vielfalt und Intensität solcher Konflikte scheitern. Die Organisationsentwicklung und insbesondere das in ihr eingebundene **Lernen** wird in diesem Zusammenhang unter anderem zu einem **Mittel der möglichst optimalen Konfliktregulierung** werden können.

1.7 Arten, Methoden und Zyklen des Lernens

Auch *Glasl/Houssaye* sehen eine sich in **Entwicklung befindende Organisation** als **lernendes System**, und zwar in einem durchaus praktischen und vor allem methodisch orientierten Sinne. Sind beispielsweise Entscheidungen für Veränderungen notwendig, muss vor allem auch gelernt werden, wie solche in einer komplexen Organisation getroffen werden können. Sind Analysen erforderlich, muss man lernen, wie derartige Untersuchungen bewältigbar sind. Wird richtiger Weise bei der Betreuung von Aufgaben der Organisationsentwicklung die Vorstellung vertreten, dass gleiche oder ähnliche Aufgaben zukünftig durch Organisationsmitglieder möglichst selbständig durchgeführt werden sollen und damit weitgehende Unabhängigkeit von außenstehenden Experten angestrebt wird, erfordert das zwangsläufig eine als lernendes System wirksame Organisation. Die für eine Organisationsentwicklung kompetenten und verantwortlichen Personen müssen sich in jeder Phase ihrer Arbeit die Frage stellen, ob es ihnen gelungen ist, ihr entsprechendes Wissen und Können in **geeigneter Art** an die Organisationsmitglieder zu übertragen und schrittweise eine Veränderungsqualifikation aufzubauen. **Das Lernen der Veränderung** erstreckt sich zwangsläufig auf **viele Gebiete**, die nur beispielhaft zu nennen sind: Ausdrucksstarke, konkrete und motivierende Formulierung von Zielen – Methodisch und substantiell gute Gestaltung von Entscheidungsprozessen – Ganzheitliche Vorbereitung von Untersuchungen – Beherrschung verschiedener Planungsverfahren und des Projektmanagements – Qualitative Information und Kommunikation in verschiedensten Varianten – Entwicklung längerfristiger Vorstellungen und Strategien – usw.

Um solches Wissen und Wollen in einer Organisation zu verankern, können verschiedenste **Lehrmethoden** eingesetzt werden, deren Auswahl selbst ein wesentlicher Teil des Verfahrens einer Organisationsentwicklung ist, die Erfahrung und Sorgfalt erfordert. **Lernen durch Tun** bzw. die Arbeit an konkreten Inhalten einer Organisationsgestaltung und das Anwenden von damit verknüpften Methoden sind ein besonders effektiver Weg für das Übertragen von Wissen und das Einüben von Fähigkeiten, und zwar vor allem dann, wenn Vorgesetzte ihren Mitarbeitern wohlüberlegt Aufgaben so stellen, dass neben der eigentlichen Aufgabenerfüllung Lerneffekte bewirkt werden. Der **Vorgesetzte** kann und soll zum wichtigsten und vielleicht sogar besten **Trainer seiner Mitarbeiter** werden.

Strebt beispielsweise eine Organisation einen neuen Führungsstil an, so sollte die diesem Ziel dienende Organisationsgestaltung bei ihrer Vorgehensweise möglichst bereits den neu verfolgten Weg der Personal- und Führungsarbeit praktizieren. Durch diese Übung werden wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen gewonnen, die der Aufgabenstellung der Organisationsgestaltung zugute kommen und ihr Glaubwürdigkeit und Akzeptanz verschaffen (s.a. *Glasl/Houssaye*, S.86f.).

Organisationales Lernen beginnt mit der **Vorbereitung einer Organisation auf Veränderungen durch geeignete Lernprozesse**. Dadurch sollen neue Konzeptionen in den Organisationsmitgliedern „lebendig“ werden. *Glasl/Houssaye* schlagen hierfür zwei mögliche Kommunikationsprozesse vor, den **Instruktions- und den Entdeckungsweg**. Der Instruktionsweg

appelliert vorrangig an das Denken, wobei vor allem durch Gespräche auch gefühlsmäßige Beziehungen zu Inhalten hergestellt werden sollen. Beim Entdeckungsweg wird vornehmlich gehandelt, also Erfahrungen ausgesprochen und objektiviert, Konzeptionen in anschaulicher Art und Weise umschrieben, usw. Die Abbildung 5 zeigt die zwei **Lernwege**:

	1 Instruktionsweg	2 Entdeckungsweg
Stufe 1	Mitteilen der Konzeptionen. Informativ Fragen. Schriftliche Unterstützung.	Konfrontation der Lerngruppe mit einer selektierten oder vorstrukturierten Situation, in der die Konzeption erfahren werden kann.
Stufe 2	Gespräch über diese Konzeption. Aussprechen persönlicher Gefühle. Wiedererkennen der Konzeption in der eigenen Situation und mit eigenen Worten nacherzählen.	Evaluation der Erfahrungen. Abwägen von wesentlichen und unwesentlichen Aspekten. Objektivieren der Gefühle. Suchen nach verbindenden Gedanken.
Stufe 3	Üben mit dem Modell z.B. in dem man mit seiner Hilfe untersucht oder eine Entwicklungsstrategie durchdenkt.	Zusammenfassen der Erfahrungen in Begriffen des Modells.

Abb. 5: Zwei Arten von Lernwegen (Quelle: *Glasl/Houssaye*, S.98)

Die Fähigkeit zu Lernen wird zunächst als eine Eigenschaft des Individuums angesehen. Nach überwiegender Ansicht wird „ein Lernprozess dann unterstellt, wenn ein Individuum auf einen gleichen oder ähnlichen Anstoß (Stimulus) in einer vom früheren Verhalten signifikant abweichenden Weise reagiert (Response)“ (*Steinmann /Schreyögg*, S.463; s.a. *Steinberger*, S.82f.). Man spricht auch von „adaptiv-erfahrungsbasiertem Lernen“. Vom individuellen Lernen ist das **organisationale Lernen** zu unterscheiden (s.a. *Frost*, S.163ff.; *Geißler*, S.29ff., 41ff., 58ff., 90ff.; *Argyris/Schön*, S.31f., 264ff.). Der Ausdruck wurde bereits verschiedentlich verwendet, die **Definitionen** des Begriffes und die dahinter jeweils stehenden Lerntheorien weichen allerdings erheblich voneinander ab, und es wird auf die Abbildung 55/Definitionen organisationalen Lernens verwiesen.

Das **organisationale bzw. organisatorische Lernen**, das vom **individuellen Lernen** eines Organisationsmitgliedes **klar unterschieden** werden sollte, nimmt seinen Ausgangspunkt von Individuen bzw. Organisationsmitgliedern, und zwar beispielsweise dann, wenn **individuelle Handlungsvorstellungen zu organisatorischen Handlungen bzw. Entscheidungen führen** und die Organisation Einfluss auf ihre Umwelt nimmt (Stimulus) und diese in einer neuen sowie veränderten Art und Weise reagiert (Response). Die Organisation nimmt die Reaktion der Umwelt wahr, interpretiert und bewertet sie, möglicherweise werden Diskrepanzen festgestellt. Letzteres kann einen neuen Lernprozess des organisationalen Lernens auslösen. Durch das organisationale Lernen versuchen „Organisationsmitglieder aus den in der Vergangenheit erfahrenen Umweltreaktionen in immer treffenderer Weise situationsgerechte Handlungsentwürfe zu entwickeln. Lernende Organisationen verhalten sich dementsprechend adaptiv-rational“ (*Steinmann/Schreyögg*, S.463).

Becker/Langosch beschreiben das organisatorische Lernen wie folgt: „Organisationslernen bedeutet, Umwelt und die betrieblichen Abläufe kognitiv zu durchdringen. Ein besseres Verstehen führt zu einer besseren Beherrschung der Vorgänge. Erfahrungen kognitiv aufzuarbeiten und neues Wissen in die Organisation hineinzubringen ist dabei gleichermaßen wichtig. **Die Voraussetzung für ein Organisationslernen ist, dass Mitarbeiter über die entsprechenden Lern-/Denkstrategien verfügen und das Gelernte weitergeben**“ [Hervorhebung durch den Autor] (*Becker/Langosch*, S.180).

Die letztgenannte Aussage führen *Probst/Büchel* sehr anschaulich weiter: „Organisationales Lernen stellt somit eine unternehmenseigene Größe dar. Für das organisationale Lernen bedeutet dies, dass das Lernen in quantitativem sowie qualitativem Sinne verschieden von der Summe des individuellen Lernens ist ... Organisationales Lernen erfolgt über Individuen und deren Interaktionen, die **ein verändertes Ganzes mit eigenen Fähigkeiten und Eigenschaften schaffen** [Hervorhebung durch den Autor]. Das Lernen eines sozialen Systems ist also nicht der individuellen Lernprozesse und Ergebnisse gleichzusetzen, auch wenn diese Voraussetzung und wichtige Basis für institutionelles Lernen sind“ (*Probst/Büchel*, S.19, 21). Der Ausdruck „**institutionelles Lernen**“ ist in diesem Zusammenhang mit der Bezeichnung „organisationales Lernen“ gleichzusetzen.

Mit Blick auf die Praxis unterscheiden *Probst/Büchel* dabei kontextuell so genannte **offizielle Handlungstheorien** und **Gebrauchstheorien** der Organisation. Die Gebrauchstheorie entsteht im Wege des organisationalen Lernens und *Probst/Büchel* erläutern das folgendermaßen: „Offizielle Handlungstheorien, deren Leitbild, Zweck, Strategien, Ziele, Kultur und Struktur zugrunde liegen, bilden den Rahmen der Organisation, der offiziell von den Organisationsmitgliedern geteilt wird und der das Bild bestimmt, das sich die Beteiligten vom Unternehmen machen und zu dem sie sich bekennen ... Die organisationsinternen Gebrauchstheorien oder „theories-in-use“ resultieren aus den individuellen und den kollektiv geteilten Erfahrungen, den zwischen ihnen stehenden Wechselwirkungen sowie einer Gegenüberstellung der Erfahrungen und des institutionellen Bezugsrahmens“ (*Probst/Büchel*, S.25).

Die **Stimulus-Response-Kette** (*March/Olsen/Cohen*) und das adaptiv-erfahrungs-basierte Lernen als Erklärungsmodelle für individuelle und organisationale Lernprozesse gehen von einem **bedingt rationalen Lernverhalten** aus, bei dem schrittweise aus Erfahrungen gelernt wird, mit dem Ziel erforderlich erkannte Veränderungen zu bewirken bzw. Diskrepanzen abzubauen. Das Modell baut auf verschiedenen empirischen Überlegungen auf und zielt u.a. auf eine **Demontage der Rational-Modelle** ab, d.h. es wird deren Relativierung gezeigt, nämlich wenn ihre rationalen und idealistischen Annahmen und Voraussetzungen nicht oder nur teilweise erfüllt werden. Folgende **kritische, die Relativierung begründende Punkte** können dabei u.a. auftreten: Erkenntnislücken bei Mitarbeitern, an welchen Stellen der Organisation Probleme vorliegen – Wahrnehmung der richtigen Probleme – Umsetzung der Erkenntnisse in individuelle Handlungen, um davon ausgehend andere Organisationsmitglieder von neuen organisatorischen Lösungen zu überzeugen – Verankerung neuer Lösungen in der Organisation – Umsetzung von organisatorischen Veränderungen – Prüfung der besseren Leistungsfähigkeit der Organisation. Jeder Praktiker weiß, wie schwierig die konkrete Realisation der vorgenannten Schritte sein kann und wie viele und unterschiedliche Hindernisse zu überwinden sind (*Berger/ Bernhard-Mehlich*, S.154f.).

Die Abbildung 6 zeigt das Schema eines solchen **Lernzyklusses** und gibt Hinweise auf damit verbundene Probleme:

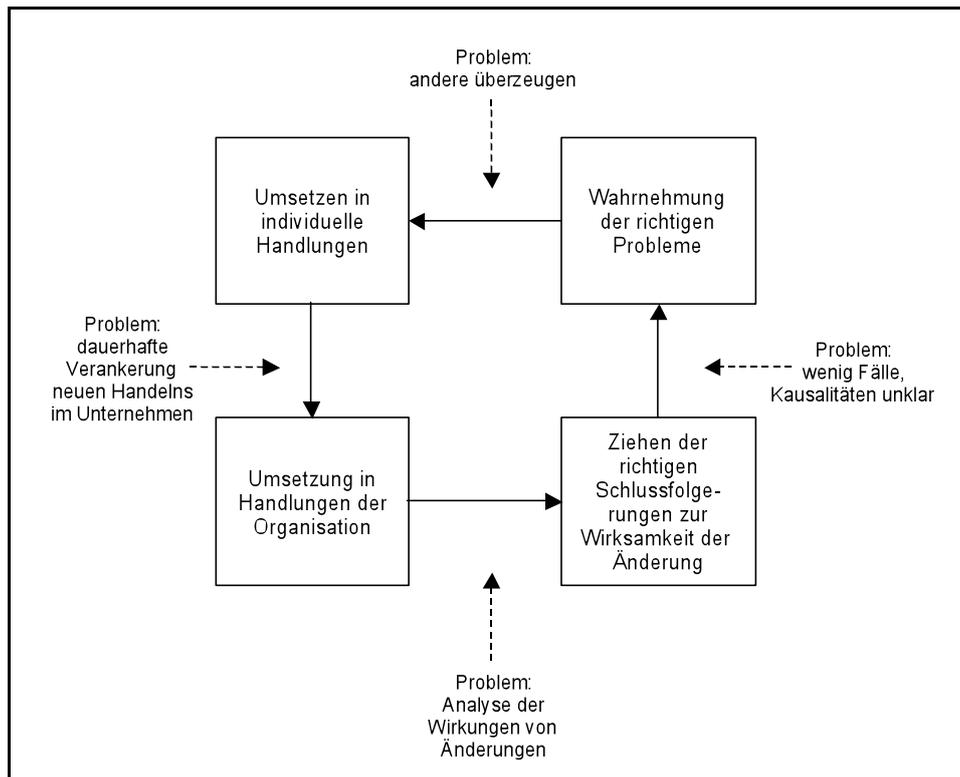


Abb. 6: Lernzyklus (Quelle: Berger/Bernhard-Mehlich, S.156)

March/Ohlsen/Cohen gehen bei ihrem Ansatz und ihrer Skepsis gegen „rationale“ Modelle des organisationalen Lernens von einer „organisierten Anarchie“ aus und wollen dadurch zu **realitätsnäheren Lösungen** beitragen, d.h. Idealbilder durch sukzessive Abstriche korrigieren. Die Abbildung 57 zeigt zunächst einen solchen „idealen und rationalen“ Lernzyklus, der aber mit relevanten Problemfeldern verknüpft wird. Die Beziehungen und Verknüpfungen zwischen den einzelnen Erkenntnis-, Reaktions- und Handlungsfeldern werden unterbrochen und verfälscht sein. Die gestrichelten Pfeile und zugeordneten Texte illustrieren das, und damit auch wie Probleme sich ändern, d.h. die „richtigen Probleme“ durch solche Lernprozesse entstehen. Die Wahrnehmung der „richtigen Probleme“ kann natürlich individuelle Ziele oder Interessen einschließen, wie Auffassungen und Vorlieben, ebenso wie Sachzwänge oder rigide Rollenvorschriften Platz greifen können. Die Ergebnisse des organisationalen Lernens in Form von Schlussfolgerungen, Reaktionen der Umwelt oder andere Handlungen müssen nicht unbedingt nur durch die Akteure des Lernprozesses verursacht werden, da andere Einflüsse gleichzeitig und ohne diese wirksam sind, wie durch politische oder konjunkturelle Entwicklungen. Situative Bedingungen beispielsweise können natürlich auch falsch eingeschätzt werden und schränken die Rationalität des Lernprozesses ein.

Das organisationale Lernen und darauf basierende Handlungen zur Veränderung der Organisation erfolgen aus solchen und anderen Gründen nicht „konsequent“, sondern sind durch **Mehrdeutigkeiten (Ambiguität) und lockere Verkoppelung** der Phasen des Lernzyklusses und Einflüsse aus den **zeitlichen Abläufen (Knappheit)** bestimmt, d.h. es werden suboptimale statt optimale Lösungen erreicht (s.a. Neuberger, S.183ff.).

Organisationales Lernen als wesentlicher Teil der organisatorischen Veränderung und der Organisationsentwicklung wird häufig weder konzeptionell noch in der konkreten Umsetzung eindeutig und frei von **Hindernissen** sein, wie auch das Mülleimer-Modell der Organisation zeigt. Das legt es unter anderem nahe, mit neuen organisatorischen Lösungen zu experimentieren, was auch die Bereitschaft einschließt, Risiken einzugehen und **zunächst als gut bewertete Lösungen durch neue zu ersetzen**, wenn dies erste Erfahrungen nahe legen oder, um beim Bild zu bleiben: Rasch den Mülleimer aufstellen kann nützlich und notwendig sein.

Dazu bedarf es allerdings immer auch Mut und Entschiedenheit, beispielsweise für das Aufgeben vermeintlich bewährter Lösungen zu Gunsten neuer Wege mit all ihren Chancen und Risiken. Die Konzentration des organisationalen Lernens auf das Bewährte kann mit erheblichen Gefahren verbunden sein und in einer Kompetenz-Falle enden. Die Konzentration der Veränderungskräfte auf die Verbesserung von Vertrautem kann die entscheidende Frage verhindern, ob das Vertraute das Richtige und Beste ist. Kompetente Mangelverwaltung kann notwendige bessere, vielleicht ungewohnte organisatorische Lösungen nicht ersetzen. Bei solchen Entwicklungen gerät die Kompetenz-Falle leicht zur Falle der Inkompetenz (s.a. *Berger/Bernhard-Mehlich*, S.156f.).

Die **Vielzahl** und Unterschiedlichkeit der **lerntheoretischen Ansätze** bzw. das Fehlen einer einheitlichen Lerntheorie oder zumindest eines weitgehenden Konsenses über die wichtigsten **Begriffsbildungen**, führte zwangsläufig und leider zu verschiedensten Begriffen und deren Interpretation, d.h. auch zu **Verwirrungen und Missverständnissen**. Dennoch lässt sich ein **roter Faden** finden.

Die **Arten des organisationalen Lernens** können nach *Probst/Büchel* im Sinne unterschiedlicher **Lernebenen** (*Steinmann/Schreyögg*, S.466ff.) in **Anpassungs-, Veränderungs- und Prozesslernen** unterschieden werden.

Beim **Anpassungslernen** findet eine Adaption an die Umwelt statt. Zwischen den Organisationsmitgliedern, der internen und externen Umwelt der Organisation finden Interaktionen statt, welche die Wirklichkeit durch neue und verlorene Informationen ständig wechselnd erscheinen lassen und die Stimulus-Response-Ketten verändern können. Wenn die wahrgenommenen Veränderungen eingespielte Regeln und Handlungen fraglich werden lassen und es zu Korrekturen oder Verhaltensanpassungen kommt, hat ein organisationales Anpassungslernen stattgefunden. Die Organisation hat auf ihre interne und externe Umwelt reagiert und organisatorische Verhältnisse wiederum zum Ausgleich gebracht. Zielvorstellungen und Ergebnisse bilden den Stimulus, Abweichungen von der Norm werden durch Adaption korrigiert, darin liegt der Response. Die Anpassung der Ziele an Umweltveränderungen stellen Normen und Werte nicht in Frage. Im Sinne eines Regelkreises und festgelegten Bezugsrahmens werden Abweichungen registriert und korrigiert, d.h. im Wesentlichen werden Soll-Ist-Abweichungen an den Soll-Zustand herangeführt. Das organisationale Lernen verfolgt somit operative Anpassungen. Nach *Argyris/Schön* spricht man vom **Single-Loop-Learning** oder dem „**Einkreislernen**“ (s.a. *Probst/Büchel*, S.35f.; *Steinmann/Schreyögg*, S.467; *Argyris/Schön*, S.18ff.).

Das Schema des Anpassungslernens zeigt die Abbildung 7:

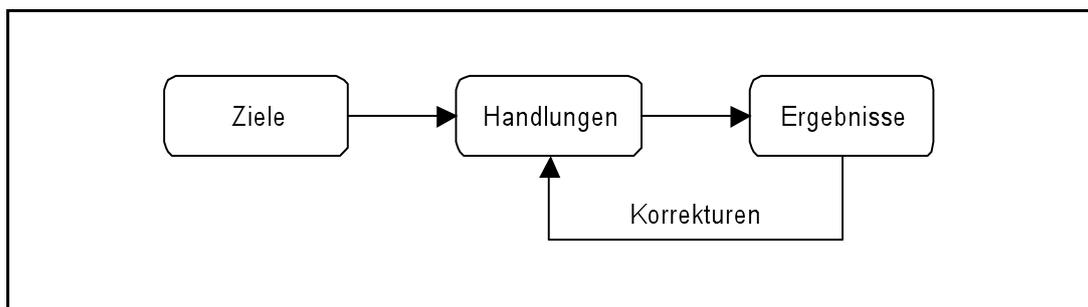


Abb. 7: Anpassungslernen bzw. „Single-Loop Learning“
(Quelle: *Probst/Büchel*, S.35; nach: *Argyris/Schön*, 1978)

„Anpassungslernen ist die effektive Adaption an vorgegebene Ziele durch die Bewältigung der Umwelt“ und „Veränderungslernen ist die Hinterfragung von organisationalen Normen und Werten sowie die Restrukturierung dieser in einem neuen Bezugsrahmen“ (*Probst/Büchel*, S.36f.). Beim **Veränderungslernen**, auch **Double-Loop-Learning** oder „**Zweikreislernen**“ genannt, werden nicht nur Soll-Ist-Abweichungen an angestrebte Soll-Zustände angenähert,

sondern der Bezugsrahmen bzw. Systemzustand, wie Normen und Werte, werden selbst zum Gegenstand des organisationalen Lernens, d.h. das **Lernen erfolgt auf einer anderen Lern-ebene**. Es werden neue Prioritäten und Gewichtungen gesetzt, möglicherweise sogar eine Restrukturierung von Werten angestrebt und realisiert. Es entstehen neue Handlungstheorien, die eine Organisation tiefgreifend verändern können. Häufig muss für die organisatorische Veränderung die Wissensbasis verändert oder ersetzt werden. Organisationales Veränderungslernen bedeutet substantziell, „daß jene kognitiven Prozesse als funktional (nützlich und akzeptiert) gelten, die Lernprozesse unter vergangenen, aktuellen und zukünftigen Bedürfnis-Motiv-Interessenlagen und Werthaltungen der Gemeinschaft produzieren. Daraus folgt, daß Veränderungslernen nicht einfach prospektive Anpassung an problematische Umweltkonstellationen oder Erzeugung von Know-how zu deren Bewältigung bedeutet, sondern daß es sich hier um eine Veränderung der Interessenlagen und Werthaltungen einzelner Kollektivmitglieder oder Subkollektive handelt, die sich bezüglich eines Zweckes bzw. einer Aufgabe auch antagonistisch verhalten können“ (Probst/Büchel, S.36).

Da beim Veränderungslernen der bestehende Bezugsrahmen und die Regelungen der Organisation in Frage gestellt werden, neue Arbeitshypothesen zu bewerten und festzulegen und organisatorische Probleme zu identifizieren und diskutieren sind, persönliche Bedürfnisse, Motive und Interessen tangiert und verändert werden, sind die **Lernprozesse** zwischen Organisationsmitgliedern und außenstehenden Dritten **häufig sehr spannungsgeladen** und das **Veränderungslernen wird nicht zuletzt zu einem Konfliktbewältigungsprozess**. Das Veränderungslernen sollte daher möglichst durch Offenheit, Unvoreingenommenheit und die **Bereitschaft zum Entlernen** geprägt sein, um trotz der häufig auftretenden Widerstände zu organisationalen Lernerfolgen, sprich guten Organisationsveränderungen zu gelangen.

Systematisch ist das Veränderungslernen im Gegensatz zum Anpassungslernen durch zwei Schleifen gekennzeichnet, daher auch die Bezeichnung Double-Loop-Learning. Beim Anpassungslernen bzw. Single-Loop-Learning besteht eine Korrektur-Schleife zwischen der Soll-Ist-Abweichung und dem zu erreichenden Soll-Zustand. Zu dieser Korrektur-Schleife tritt beim Veränderungslernen eine weitere hinzu, nämlich die der „Hinterfragung von organisationalen Normen und Werten, sowie die Restrukturierung dieser in einem neuen Bezugsrahmen“ (Probst/Büchel, S.37). Analog hierzu erklären sich auch die Begriffe „Einkreislernen“ und „Zweikreislernen“.

Die schematische Darstellung des organisationalen Veränderungslernens zeigt die Abbildung 8:

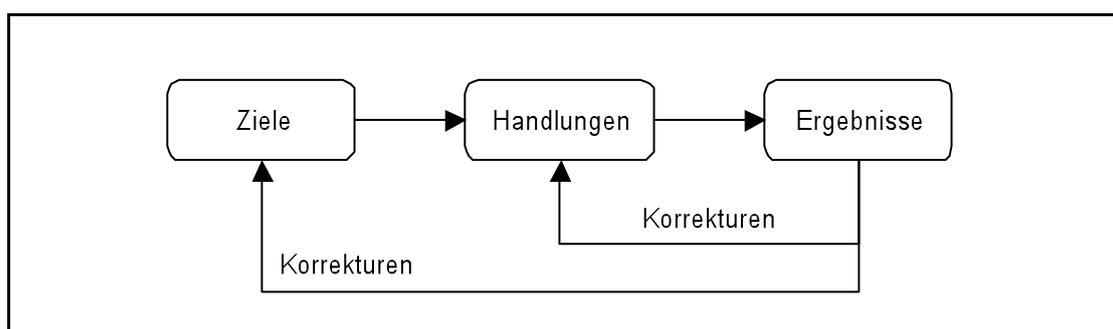


Abb. 8: Veränderungslernen bzw. „Double-Loop Learning“
(Quelle: Probst/Büchel, S.37; nach: Argyris/Schön, 1978)

Eine **weitere Lernebene** wird durch das **Prozesslernen** gebildet, auch bezeichnet als das „**Lernen des Lernens**“ oder „Deutero-Learning“. Wissen über vergangene Lernprozesse des Anpassungslernens und des Veränderungslernens werden gesammelt und kommuniziert, d.h. Lernverhalten, Lernerfolge und Lernmisserfolge thematisiert. Durch die Analyse und Reflektion der Lernkontexte kann von einer **Metaebene des organisatorischen Lernens** gesprochen werden. Das Prozesslernen hält Organisationen kontinuierlich lernbereit. Es hilft defensive

Routinen des organisationalen Lernens zu überwinden. Der Kern des Prozesslernens besteht in der **Verbesserung der Lernfähigkeit**. „Prozeßlernen ist die Einsicht über den Ablauf der Lernprozesse, in dem Lernen zu lernen der zentrale Bezugspunkt wird“ (Probst/Büchel, S.39; s.a. Steinmann/Schreyögg, S.468).

Die Abbildung 9 zeigt das Schema des Prozesslernens und wie dieses auf dem Anpassungs- und Veränderungslernen aufbaut:

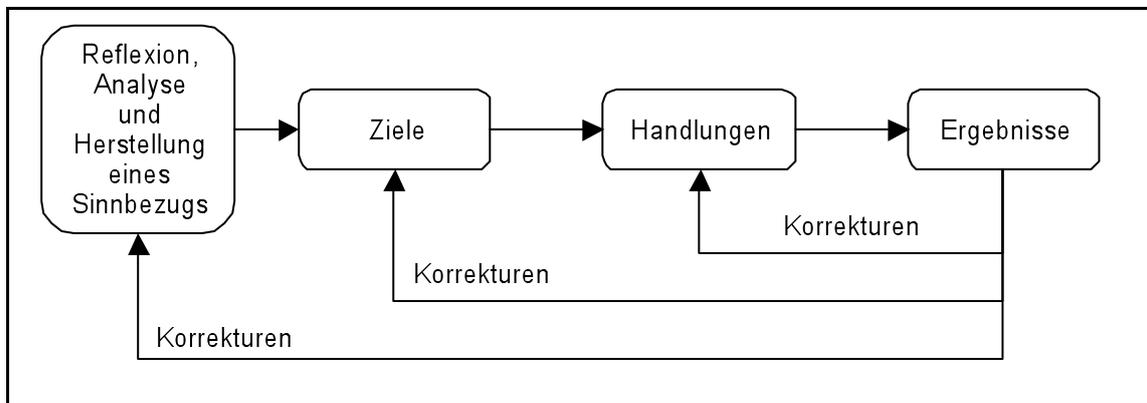


Abb. 9: Prozesslernen
(Quelle: Probst/Büchel, S.38; nach: Argyris/Schön, 1978)

Anpassungs-, Veränderungs- und Prozesslernen sind **Lerntypen** einer Lerntheorie bzw. eines Lernmodells und die Typologisierung ist als ein Erklärungsmuster zu verstehen. In der Praxis des organisationalen Lernens werden „reine“ Lerntypen vermutlich die Ausnahme sein und **Mischformen** aus unterschiedlichen Lerntypen die Regel. Ferner sind die gemischten Lerntypen häufig durch Elemente angereichert, die ihnen ursprünglich mehr oder weniger nicht zugeordnet wurden, ebenso wie die jeweiligen organisationalen Lernverhältnisse die Lernprozesse prägen. Interne und externe Relativierungsfaktoren verschiedenster Art können dabei wirksam werden. Bei den Überlegungen zum Mülleimer-Modell der Organisation konnte bereits auf solche Punkte hingewiesen werden und es wurde auch gezeigt, dass Modelleinschränkungen für das organisationale Lernen auch durchaus vorteilhaft und oft sehr notwendig sein können. Organisationsmitglieder werden sich in ihrem Denken und Handeln sicher nicht so einfach und rational verhalten, wie es dem Aufbau organisationaler Modelle entspricht. Vielmehr sind Denkvorgänge höchst komplex, ebenso vom Verstand wie durch Emotionen bestimmt, aber beispielsweise auch durch vielfältigste Verhältnisse der Organisation, der Umwelten, personaler Beziehungen, Hindernisse, Erwartungen und Ängsten, Erfahrungen und Vorstellungen über zukünftige Entwicklungen und Möglichkeiten. Darüber hinaus bergen menschliche Denkprozesse, wie sie bewusst und unbewusst erfolgen, noch viel Unbekanntes, d.h. allein das schränkt „modellhaftes“ Denken in der Praxis erheblich ein. Der Erkenntniswert und die Orientierungsfunktion der Modelle und die fundamentale Bedeutung von Theorien sowie deren Falsifikationsversuche bleiben davon unberührt und bilden unverzichtbare Grundlagen weiterer Entwicklungen. Unter solchen Aspekten sind u.a. auch die vorgestellten Lerntypen und damit verbundenen Lerntheorien zu bewerten und in der Praxis des organisationalen Lernens sinnvoll zu nutzen (s.a. Wildemann, 1995, S.3ff.).

Das Anpassungs-, Veränderungs- und Prozesslernen sind Lernarten und stehen für verschiedene Lernebenen, die für individuelles und organisationales Lernen gleichermaßen relevant und wichtig sind.

Becker/Langosch beschreiben **vier Lernarten**, die gleichermaßen für individuelles und organisationales Lernen relevant sein können (Becker/Langosch, S.179f.). Die Lernart **Erfahrungen machen** bleibt situativ verhaftet. Positive oder negative Erfahrungen bzw. Erfolg und Misserfolg prägen das Lernen und bedingen ein Annäherungs- bzw. Vermeidungsverhalten.

Erfolgsenergebnisse stabilisieren dabei tendenziell die Lerninhalte. Beim **Erfahrungslernen** werden die gemachten Erfahrungen systematisch analysiert und überlegt, was zu Erfolg oder Misserfolg geführt hat. Durch das kognitive Vorgehen können die Inhalte des Lernens bewusst genutzt und weitergegeben werden. Die Lernprozesse sind meist komplexer und anspruchsvoller. Es werden Denk- und Lernstrategien verwendet, um letztlich über konkretes Wissen und Verstehen zu einem Einsetzen des Gelernten zu gelangen. Die Prozesse sind durch Distanz zur Situation und die Kommunizierbarkeit der Denkergebnisse gekennzeichnet. Das **Lernen von Begriffen, Theorien und Modellen** stellt eine Lernart dar, bei der zunächst Theorien angeeignet werden. Die Verknüpfung der erworbenen Kenntnisse mit praxisbezogenen Denkstrategien ermöglicht die Nutzung des Wissens für Handlungen. Der Lernvorgang muss daher folgende Phasen durchlaufen: Wissensaneignung, verarbeitendes Verstehen und integriertes Anwenden in Handlungen. **Denk- und Lernstrategien** stellen eine Lernart dar, bei der die Auseinandersetzung mit komplexen Situationen in strategischer und systematischer Art und Weise erfolgt. Die Lernprozesse beinhalten die Schritte der Diagnose, Planung, Durchführung und Evaluation, die sich jeweils in Teilschritten aufgliedern. Der Prozess ist transparent strukturiert und organisiert, er ermöglicht ein tiefgreifendes Verstehen und die Ableitung plausibler Konzeptionen und Handlungsanleitungen.

Die **Lerninhalte und -formen des organisatorischen Lernens** von *Becker/Langosch* werden von *Steinmann/Schreyögg* vergleichsweise stark erweitert (*Steinmann/ Schreyögg*, S.468ff.). Sie unterscheiden vier Grundformen des Lernens: **Lernen aus Erfahrung – Vermitteltes Lernen – Lernen durch Inkorporation neuer Wissensbestände – Generierung neuen Wissens.**

Die Inhalte des **Lernens aus Erfahrung** decken sich im Wesentlichen mit den entsprechenden Aussagen von *Becker/Langosch*. Zu diesen Lernarten zählt neben dem „**Learning by doing**“ auch das „Lernen als Resultat von Experimenten und aktiven Suchprozessen, die in einer Organisation entworfen und durchgeführt werden“ (*Steinmann/Schreyögg*, S.469). Zum Erfahrungslernen zählen intendierte und nicht-intendierte Lerneffekte. Für das organisatorische Lernen ist wesentlich, dass die gemachten Erfahrungen auch tatsächlich Eingang in den organisatorischen Wissensbestand finden.

„**Vermitteltes Lernen** [Hervorhebung durch den Autor] findet statt, wenn eine Organisation in das Erfahrungswissen einer anderen Organisation Einsicht nehmen und dieses für eigene Belange nutzbar machen kann“ (*Steinmann/Schreyögg*, S.469). Diese wichtige Art und Form des Lernens wird bei der Behandlung des organisationalen Lernens oft übersehen, obwohl derartige Lernprozesse in vielfältigster Weise stattfinden: Kontakte von Mitarbeitern auf Tagungen, Messen, bei Lieferanten, Beratern usw., Auswertung von Publikationen, Beobachtung von Firmen, Benchmarking u.v.a.m. Das Wissen über Organisationen diffundiert gewollt oder ungewollt nach und nach in die Öffentlichkeit, verständlicherweise besonders in interessierte Kreise, wie beispielsweise entsprechende Branchenmitglieder. Die Effekte des vermittelten Lernens können beispielsweise auch durch wissenschaftliche Untersuchungen entstehen.

Die **Inkorporation neuer Wissensbestände** ist jene Form des organisatorischen Lernens, bei der beispielsweise durch die Einstellung von Experten, die Kooperation zwischen Organisationen oder deren Zusammenschluss (z.B. Fusion) neues Wissen gewonnen wird. Je nach Konstellation können dabei allerdings erhebliche Lernbarrieren den Wissenstransfer erschweren, wie beispielsweise Akzeptanzprobleme.

Der **Generierung neuen Wissens** kommt bei organisationalen Lernprozessen eine stark steigende Bedeutung zu. Die Generierung erfolgt dadurch, dass vorhandene Wissens Elemente einer Organisation intern mit anderem Wissen verknüpft werden und daraus neue Ideen und Einsichten entstehen. Solche kreativen und innovativen Verknüpfungen sind in der Praxis sehr oft möglich, was zunächst natürlich nur wenig über die Tragfähigkeit einer gewonnenen Idee aussagen muss. Der Erfolg der Generierung neuen Wissens hängt wesentlich davon ab, ob und in welchem Ausmaß es einer Organisation gelingt, implizites Wissen auf die Ebene expliziten Wissens zu transferieren. Die Qualität des Prozesses der Wissenskonversion entscheidet weitgehend den Umfang und Wert der auf diese Art und Weise erfolgenden Generierung

neuen Wissens. Wissenskonzersion oder -umwandlung ist ein interessanter, aber natürlich nicht der einzige Weg, um neues Wissen zu generieren.

Bei der **Wissenskonzersion** können vier Typen unterschieden werden (*Nonaka/Takeuchi*): Bei der **Sozialisierung** erfolgt die Weitergabe und Verbreitung von implizitem Wissen, wobei diese Wissensebene nicht verlassen wird. Der Transfer erfolgt beispielsweise durch Beobachtung, Imitation oder Übungen, wie es beispielsweise für das Lernen eines Lehrlings in der Handwerkslehre typisch ist. Von einer **Externalisierung** der Wissenskonzersion spricht man dann, wenn aus implizitem Wissen nach dessen Reflexion zugängliches explizites Wissen wird. Dabei kann beispielsweise durch Analogien und Metaphern auf intuitivem Weg neues Wissen entstehen. Die Kombination von explizitem mit anderem explizitem Wissen ist eine vertraute und wichtige Wissenskonzersion, um zu neuem Wissen zu gelangen. Eine **Kombination** liegt beispielsweise vor, wenn bekannte Technologien auf neue Anwendungsgebiete transferiert werden oder es möglich ist, spezifisches Wissen und Können in einem neuen Kontext anzuwenden. Zahlreiche kreative und innovative Prozesse in Organisationen resultieren aus solchen Kombinationen. Schließlich wird von **Internalisierung** als Konzersionstyp dann gesprochen, wenn explizites bzw. dokumentiertes Wissen mehr und mehr zu implizitem Wissen wird, das in die laufenden Tätigkeiten einer Organisation einfließt und dort „gelebt“ wird. Das explizite Wissen erfährt durch den Konzersionsprozess potenziell Modifikationen und geänderte Interpretationen, d.h. dadurch wird neues implizites Wissen generiert (s.a. *Steinmann/Schreyögg*, S.471ff.).

Die **Lerninhalte** des organisatorischen Lernens sind naturgemäß äußerst vielfältig und umfassen ein kaum überschaubares Feld an Themen und Typologien. Für die Klassifizierung der Inhalte bieten sich unterschiedliche Kriterien an. *Becker/Langosch* wählen beispielsweise folgende grobe thematische Einteilung: Umweltsystem – Arbeitsteiliges System – Soziales System – Politisches System. Jeder der genannten Bereiche lässt sich wiederum in eine Vielzahl von Teilbereichen bzw. Themen aufspalten (s.a. *Becker/Langosch*, S.180ff.).

Träger des organisationalen Lernens können einmal Personen in einer Organisation sein, die ihre intellektuellen und emotionellen Fähigkeiten, Motivationen, Ängste, Erfahrungen, Absichten u.v.a.m. in Lernprozesse einbringen. Zum anderen wird das Lernen in Organisationen durch Systeme getragen, die nicht unmittelbar personifizierbar sind. Dazu zählen besonders Speichersysteme, die Lernerfahrungen konservieren. Die Abbildung 10 zeigt im Überblick die Träger einer lernenden Organisation und wie diese in enger Verknüpfung mit ihrem Umfeld verbunden ist.

Werden **Individuen als wesentliche Träger des organisationalen Lernens** genannt, sollten der begrifflichen Klarheit wegen individuelle Lernprozesse unterschieden werden von Lern- bzw. Kommunikationsprozessen innerhalb einer Organisation, die für organisationales Lernen typisch sind. Damit ist auch bereits darauf hingewiesen, dass man durch Kommunikation vom individuellen zum kollektiven bzw. organisationalen Lernen gelangt. *Becker/Langosch* beschreiben diesen Zusammenhang sehr treffend: „Durch Argumentationsprozesse der Individuen ist die Organisation in der Lage kollektive Wirklichkeitskonstruktionen zu fördern. Die Individuen leisten den Beitrag durch ihre individuellen Lernergebnisse. Diese sind jedoch ohne die kollektive Argumentation und die interaktive Auseinandersetzung sowie Konsensfindung nutzlos“ (*Becker/Langosch*, S.64).

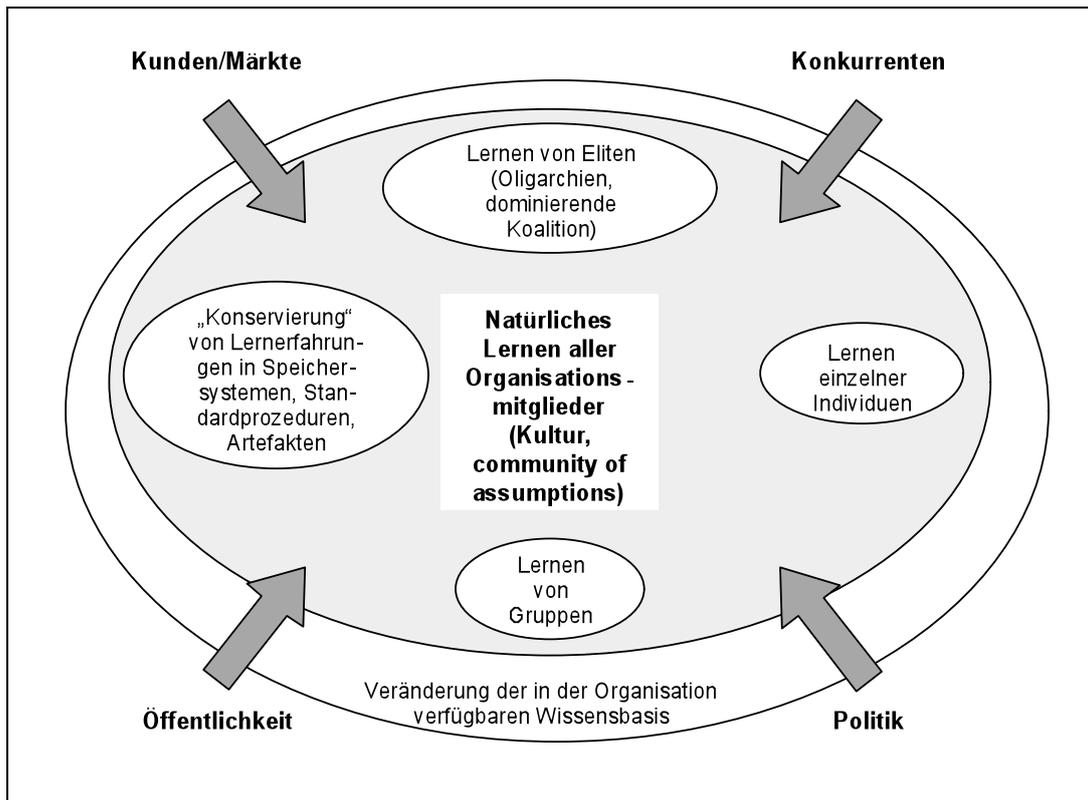


Abb. 10: Die lernende Organisation
(Quelle: Probst/Büchel, S.63)

Durch diese Sichtweise kann u.a. das **Dilemma der Verbindung individueller Lernprozesse mit organisationalem Lernen** gelöst werden, welches dadurch entsteht, dass einmal Organisationen kein quasi-individualistisches Lernen zugebilligt wird, zum anderen Lernmodelle häufig individualistisch fokussiert sind. Dadurch wird quasi die Möglichkeit des organisatorischen Lernens fälschlicherweise in Frage gestellt. Organisationen werden häufig zu sehr als lediglich strukturelles Konstrukt gesehen, weniger als soziale Gebilde, die beispielsweise durch Kommunikationsprozesse leben und existieren.

Träger des organisationalen Lernens sind auch Eliten, die in Organisationen starke Einflussmöglichkeiten besitzen, organisatorische Veränderungsnotwendigkeiten erkennen und die Modalitäten für deren Umsetzung bestimmen können. Eliten können sich aus Mitgliedern der Geschäftsführung einer Organisation rekrutieren, ebenso als Repräsentanten wichtiger Gruppen, als Kopf von Koalitionen u.Ä. Organisatorische Macht und organisationales Lernen können wirksam verbunden werden, was letztlich auch die Umsetzungswahrscheinlichkeit organisatorischer Veränderungen tendenziell fördert. Die Elite einer Organisation kann somit zu einem sehr wichtigen Träger des organisationalen Lernens werden.

Gruppen können als **maßgebliche Träger des organisationalen Lernens** wirksam werden. Besonders deutlich wird das bei selbst organisierten Gruppenprozessen, deren Bedeutung im Allgemeinen und für organisatorische Entscheidungsprozesse im Speziellen wächst. Ebenso können Subkulturen, politische Allianzen, Innovationsteams, Mitglieder kleiner oder größerer Funktionsbereiche, Teilnehmer an Netzwerkaktivitäten und andere Gruppierungen wichtige Träger für das Lernen der Organisation sein. Organisationskritische Akteure und Gruppen werden oft organisatorische Neuerungen in ihrem engeren Wirkungsbereich praktizieren und damit deren Institutionalisierung für die ganze Organisation vorbereiten und ermöglichen. Zwischen einzelnen Gruppen einer Organisation kann es zu Interaktionen und damit zur Generierung neuen Wissens kommen. Führt dieses Wissen zu organisatorischen Veränderungen, so wurde durch die Gruppen ein Prozess des organisationalen Lernens ausgelöst, d.h. neues

und von den Gruppen geteiltes Wissen wurde für Lernprozesse und Veränderungen zum entscheidenden Impuls.

Die **Erfahrungen und Ergebnisse von Lernprozessen**, wie Regelungen, Systeme, Verfahren, Mechanismen der Kontrolle und Konfliktregelung, Erkenntnisse über die interne und externe Umwelt der Organisation usw. **werden in Speicher-Systemen festgehalten**. Es besteht somit eine **Struktur, die als Gedächtnis das organisatorische Wissen aufbewahrt und weiter verarbeiten kann**. Solche **Speicher-Systeme sind essenzielle Teile des organisationalen Lernens**. Zwischen den Lernprozessen und den Speicherstrukturen kann eine wechselseitige Verbindung erfolgen und durch „die Nutzung, Veränderung und Fortentwicklung dieses Speichers kann die Organisation ihren Wissensbestand erhöhen und organisationales Lernen ermöglichen. Das bedeutet, dass nicht nur die tatsächliche Speicherung, sondern auch die Veränderung des organisationalen Wissensbestandes organisationales Lernen bewirken kann“ (Probst/Büchel, S.67).

Die in den vergangenen Jahren stärker gewordene Orientierung des organisationalen Lernens am „Wissen“ hat zu dem Ansatz des **Wissensmanagement** geführt, der zunehmend an Bedeutung gewinnt. Es wird eine „Verschmelzung organisatorischer Lernkonzepte mit dem Einsatz moderner Kommunikations- und Informationstechnologien“ (Steinmann/Schreyögg, S.474; Schwan/Seipel, 2002, S.137ff.) angestrebt. Die Ähnlichkeit des Wissensmanagements mit den Speicher-Systemen des organisationalen Lernens liegt auf der Hand und es ist wesentlich darauf hinzuweisen, dass das so genannte Wissensmanagement nicht ein zusätzliches Managementinstrument darstellt, sondern vielmehr eine wichtige Grundlage für organisatorische Handlungs- und Veränderungsprozesse ist und daraus die funktionale Nähe zum organisationalen Lernen resultiert.

Organisatorische Veränderungen sind in vielen Bereichen zur Normalität geworden und damit die Bewältigung des organisatorischen Wandels zu permanenter Aufgabe der Organisation. Ein geplanter organisatorischer Wandel ist wiederum ohne individuelles und organisationales Lernen schwer vorstellbar. Das Erkennen der **Bedeutung der lernenden Organisation** für organisatorische Veränderungen hat die Perspektiven der Organisationsgestaltung und des Wandels tiefgreifend verändert. Wurde zuvor der organisatorische Wandel als Sonderfall, Ausnahme und separates Problem gesehen sowie versucht, durch Direktsteuerung und Experten Veränderungen zu bewerkstelligen, wird der Wandel nun als Normalfall bewertet, der Teil des täglichen Systemvollzuges der Organisation ist. Damit wird zwangsläufig auch die lernende Organisation zur Normalität und somit auch ihr Lernen zum täglichen Systemvollzug und das Lernen durch Tun zur tragenden Lernart. An die Stelle instrumenteller Planung und Steuerung von Projekten und Prozessen definierter und besonderer Veränderungsaufgaben tritt damit immer stärker eine offene und vielfältige Entwicklungsdynamik, die u.a. auch selbstregulative Abstimmungs- und Verknüpfungskompetenzen einschließt. Bei **lernenden Organisationen** ist der **Wandel ein konstitutives Merkmal der Organisation**, bei dem die **Organisationsmitglieder** selbst zu **Trägern des Wandels** werden und die Rolle der Experten der Organisationsentwicklung relativ an Gewicht verliert bzw. deren Aufgabeninhalte sich ändert, d.h. beispielsweise sich stärker auf Prozess-, Methoden- und Kommunikationshilfen konzentriert (s.a. Schreyögg, 2000b, S.548ff.).

Damit stellt sich zwangsläufig die Frage, in welcher Art und Weise „kann organisationales Lernen ausgelöst, erleichtert und gefördert werden? Welches Lernprofil hat die Organisation derzeit und mit welchen Instrumenten, Strukturen und Prozessen ist ein geeigneter Lernkontext zu schaffen, der Lernen der Organisation und seiner Mitglieder unterstützt?“ (Probst/Büchel, S.87).

Bei der Anwendung der vielfältigen **Förderungsmöglichkeiten für das Lernen** wird man weder in der Theorie und noch viel weniger in der Praxis unterscheiden können, ob und mit welcher Ausprägung Förderungsmaßnahmen dem individuellen oder organisationalen Lernen zuzuordnen sind. Eine solche Unterscheidung hat, wenn überhaupt, regelmäßig nur nachrangige Bedeutung.

Die Ermittlung von **Lernprofilen** der Organisation dient bei der Förderung des Lernens der relevanten Standortbestimmung der Organisation, insbesondere auch der Rahmenbedingungen für Lernvorgänge. Ohne eine ausreichende Einschätzung dieser Verhältnisse können erforderliche Lernprozesse übersehen und verschiedene Maßnahmen möglicherweise nur suboptimal erfolgen. Daher sollten Förderungen des Lernens auf entsprechenden Lernprofilen aufbauen. Bei Lernprofilen geht es im Wesentlichen um folgende Punkte: Ermittlung des Lernbedarfs – Analyse des Wissensreservoirs – Darstellung von Lernarten und -formen – Erfassung von Auslösefaktoren des Lernens – Ermittlung und Bewertung von Trägern des Lernens – Erkennen hemmender und fördernder Umstände des Lernens. Die Lernprofile sind differenziert auf Ziele der Organisation abzustimmen, in denen sich letztlich vorgelagerte Vorstellungen, Leitbilder, Ziele, Pläne und Aktionen reflektieren werden. Die Realisierung der genannten Soll-Standards benötigt Zeit, ebenso die Lernprozesse. Letztere sind nicht selten das eigentliche Nadelöhr für organisatorische und andere Veränderungen. Allein aus den zeitlichen Komponenten ergibt sich die zwingende Notwendigkeit, die Lernprofile und die auf ihnen aufbauenden Fördermaßnahmen prospektiv zu bestimmen. Dazu werden ergänzend zu Zukunftsvorstellungen Prognosen mit unterschiedlichem Zeithorizont erforderlich sein. Je weiter dieser vom Zeitpunkt der Prognoseerstellung entfernt liegt, umso geringer wird tendenziell die Konkretisierung der angenommenen Vorhersagen sein können. Aus diesen Zusammenhängen ist die Empfehlung abzuleiten, bei der Konzeption der Förderungsmaßnahmen keinen Perfektionismus zu betreiben. Gegen Letzteres sprechen aber auch zahlreiche andere Gründe, die beispielsweise aus didaktischen, kreativen und innovativen Elementen von Lernprozessen resultieren (s.a. *Probst/Büchel*, S.87f.).

Probst/Büchel gehen bei ihren Ansätzen zur Förderung und den Kontexten von Lernprozessen von einem **Ordnungsschema** aus, welches auf den Bereichen **Strategie, Kultur, Struktur** und **Personal** aufbaut („Magisches Viereck“). Ferner werden die Kontexte des Lernens mit verschiedenen Lernverfahren und diesen zugeordneten Fallstudien verknüpft (Szenariotechnik, Unternehmensspiele, Netzwerke, Strategisches Controlling, Projektorganisation, Kooperationen, Leitbildentwicklung, Imageanalyse, Interventionen, u.Ä.; *Probst/Büchel*, S.95ff.).

Bei der Förderung des Lernens durch Verfahren, die nicht mit Arbeitsprozessen der Organisationsmitglieder verbunden sind, wie beispielsweise die vorgenannten Lernverfahren, ist auf die empirisch gesicherte Tatsache hinzuweisen, dass die daraus resultierenden Lerneffekte vergleichsweise sehr gering sind. Eine vielfach höhere Wirkung haben hingegen jene Verfahren, die unmittelbar mit dem Arbeitsprozess verbunden werden. Solche Vorgänge können vor allem erfolgen in Verbindung mit der Delegation von Aufgaben, der Übertragung von Sonderaufgaben, durch zeitliche Vertretungsfunktionen, Teilnahme an gruppenorientierten Arbeitsprozessen, usw. Bei diesem **Lernen durch Tun** nehmen die jeweiligen **Vorgesetzten** von Mitarbeitern und Gruppen die Schlüsselrolle ein und werden dadurch zu **Trainern ihrer Mitarbeiter**. Damit wird deutlich, dass für das individuelle und organisationale Lernen, damit aber auch für den organisatorischen Wandel, mit Sicherheit Führungskräfte und Vorgesetzte die wichtigsten Auslöser, Träger und Förderer sind. Ohne das Engagement dieser Schlüsselpersonen sind für das angestrebte individuelle und organisationale Lernen sowie die dadurch getragenen und verfolgten Veränderungen kaum erreichbar.

2. Konzeptionen, Chancen und Gefahren des Wandels

2.1 Simplifikationen und Realitäten

Konzeptionen des Wandels von Organisationen der **traditionellen Organisationslehre** gehen häufig von der Ansicht und Arbeitshypothese aus, dass die Organisation der Strategie folgt und dabei die Erarbeitung sowie Formulierung der Strategie Aufgabe des Top-Managements ist. Die strategischen Funktionen werden dabei als strukturierte Prozesse gesehen, die schrittweise und regelhaft ablaufen. Die einfache und entscheidungslogisch geprägte Vorstellung mag zwar den Anschein von Plausibilität haben und deswegen auch oft gerne unreflektiert akzeptiert werden. Sie **verkürzt** aber **als Ansatz reale Verhältnisse** und

die Notwendigkeit einer systemorientierten Betrachtung höchst komplexer Aufgabenstellungen in unzulässiger Art und Weise. Auf die Problematik der Simplifizierung der These von *Chandler*, *Structure follows Strategy*, wurde bereits bei den Ausführungen zum Themenkreis „Strategisches Management und Evolution der Organisation“ hingewiesen. Den viel zu engen Annahmen kann ergänzend beispielsweise entgegengehalten werden, dass es nicht nur einen geplanten organisatorischen Wandel gibt, sondern vielmehr Organisationen als „**spontane Ordnungen**“ entstehen oder organisatorische **Entwicklungen** auch durchaus **ungewollt stattfinden**. Würde man Letzteres lediglich als Regelverstoß bewerten, wäre das allein durch die steigende Komplexität und Raschheit der Entwicklungen innerhalb und außerhalb von Organisationen geradezu naiv, denn man würde unterstellen, dass auch unter solchen Verhältnissen alles strategisch und organisatorisch durch Hellsehen und somit rechtzeitig gestaltet werden kann. Überraschungen dürfte es in einem solchen System nicht geben.

Aber auch eine zeitgemäße **Personal- und Führungsarbeit** steht im Widerspruch zu den traditionellen und viel zu einfachen Annahmen über Strategie- und daraus abgeleiteten Organisationsgestaltungen. In einer Organisation gibt es erfahrungsgemäß auf den verschiedenen Funktionsebenen personelle Potenziale, die Anstöße für unterschiedlichste Veränderungen geben können, so auch zu Strategien und Organisationsänderungen. Ein gutes Management zeichnet sich dadurch aus, dass es durch geeignete Instrumente und Praktiken der Führung Mitarbeitermöglichkeiten fördert und bestmöglich nutzt. Allein daran gemessen **erweist sich die hierarchisch und autoritär geprägte Idee der traditionellen Lehre der Strategieentwicklung und der davon abgeleiteten Organisationsgestaltung als obsolet und wirklichkeitsfremd**.

Schreyögg stellt hierzu treffend fest: „Die herkömmliche Vorstellung, wonach die Strategie eines Unternehmens an der Spitze entwickelt und durch eine Abfolge sachlich und zeitlich aufeinander aufbauender Schritte realisiert wird, findet sich zunehmend Zweifeln ausgesetzt. An ihrer Stelle tritt ein Prozessmodell, das von einer Vielzahl nicht genau bestimmbarer Einflussquellen ausgeht, die in nicht mehr genau vorher bestimmbarer Weise den Entwicklungspfad des Unternehmens prägen. Trotzdem oder gerade deshalb ergeben sich kraftvolle, überaus erfolgreiche Strategien. Am Ende der Vielfalt steht nicht Konfusion, sondern ein strategischer Entwicklungspfad, der allerdings häufig erst nachträglich eine zielstrebige Ration zuerkannt werden kann“ (*Schreyögg*, 2000a, S.207f.; vgl. *Abrahamson*, S.95ff.).

Der Fiktion der klassischen Sicht der Strategieentwicklung als klar umrissene Planungsaufgabe – Strategieentwicklung, Bestandsaufnahme, Strategiealternativen, Strategiebewertungen, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme –, bei der die Organisation eine untergeordnete Bedeutung hat, stellt *Schreyögg* im Wesentlichen folgende Argumente gegenüber: Beschränkte Informationsverarbeitungskapazität von Menschen – Ambiguität von Planungsproblemen – Ungewissheit der Zukunft – Unzuverlässigkeit geplanter Ordnung – Widersprüchlichkeit von Planungs- und Entscheidungsprozessen durch unterschiedliche bzw. teilweise widersprüchliche Erwartungen der Beteiligten (*Schreyögg*, 2000a, S.210f.). Dadurch werden richtiger Weise der organisatorischen Realität und dem erforderlichen systemischen bzw. ganzheitlichen Ansatz Rechnung getragen.

Wendet man den Blick von den idealtypischen und einfachen Modellen strategischer Prozesse jedoch auf **sozialempirisch gewonnene Erkenntnisse** solcher Vorgänge, ergeben sich realistischere Grundlagen für organisatorischen Wandel. Konfigurationen der Organisation sind immer häufiger durch **verselbständigte Subsysteme** gekennzeichnet, deren strategische Ausrichtung bestenfalls teilweise durch das Top-Management bestimmt wird, d.h. das **Top-Management kann nicht mehr als alleiniges bzw. autonomes strategisches Zentrum gesehen werden**. Die Subsysteme nehmen relevante Signale ihrer Umwelt unmittelbar auf und leiten davon direkt Entscheidungen für ihr Handeln ab. Die Struktur der **Subsysteme** und ihre de facto gegebene **Teilautonomie** bestimmt somit in erheblichem Ausmaß deren Strategie.

Werden innerhalb einer Gesamtorganisation mehrere Subsysteme in dieser Art und Weise strategisch aktiv, können sich zwischen den organisatorischen Teilsystemen **Konflikte** ergeben. Die Subsysteme können unterschiedliche und möglicherweise konträre Ziele verfolgen, deren Umsetzungen naturgemäß mit dem Zugriff auf begrenzte Ressourcen der Organisation verbunden sind. Es kommt zu unterschiedlichsten Konfliktauustragungen aufgrund partieller Strategien der Subsysteme, und zwar vor allem zur Frage, wem welche Ressourcen wann zur Verfügung stehen. Letzteres wird allerdings in der Praxis auch bei einem angestrebten autonomen strategischem Zentrum der Unternehmensspitze mehr oder weniger so sein, wobei in diesem Falle die konfliktträchtigen Auseinandersetzungen zwischen den Subsystemen und dem Top-Management vor allem in der Phase der Entscheidungsvorbereitung von Strategien stattfinden und letztendlich das Top-Management durch seinen Entscheidungsakt die Konflikte zumindest formal beendet. In einer lebendigen und ehrgeizigen Organisation werden die Verantwortlichen und Mitarbeiter eines Teilbereiches stets engagiert für ihre Ziele eintreten und um einen hohen Anteil an den Ressourcen der Organisation kämpfen. Würden solche komplizierten, durch Taktiken und Kompromisse gekennzeichnete Aushandlungsprozesse quasi ruhig verlaufen, wäre vermutlich die unerfreuliche Annahme richtig, es herrsche die Ruhe eines Friedhofes.

Schließlich werden strategische Prozesse in Organisationen durch bei den Organisationsmitgliedern vorherrschende **Orientierungsmuster und Alltagstheorien** bestimmt, beispielsweise über Mitbewerber, Verfahrensweisen, berufsspezifische Usancen usw. Solche **kognitiven bzw. kausalen Schemata** können zu einer starken Subjektivierung des strategischen Entscheidungsverhaltens führen und sinnvolle Strategien konterkarieren (vgl. *Schreyögg*, 2000a, S.212ff.; *Schwan/Seipel*, 2002, S.353f.; *Watzlawick et al.*, S.51ff.).

2.2 Öffnung strategischer und organisatorischer Prozesse

Eine lineare und lediglich von der Spitze einer Organisation ausgehende und getragene Strategieplanung wird eher selten zielführend sein und keine ausreichende Grundlage für Organisationsgestaltungen bilden können. Die Umkehrung des Postulates, dass die Struktur bzw. Organisation der Strategie zu folgen habe, macht sicher aber auch wenig Sinn. Lediglich zu glauben, organisatorische Entwicklungen können Strategien ersetzen, ist naiv. Eine strategische Orientierung und Steuerung sind für einen geplanten organisatorischen Wandel notwendig und eine essenzielle Voraussetzung. Die Lösung wird in einer **ganzheitlich bestimmten Öffnung der Prozesse** liegen. Dadurch können Rationalität und Qualität der Strategie- und somit der Organisationsgestaltung gefördert werden. Strategische Ideen sollten von verschiedensten organisatorischen Stellen kommen und erwartet werden. Dem Top-Management fällt die wichtige Aufgabe zu, die unterschiedlichen Vorschläge aus den organisatorischen Teilbereichen bzw. Subsystemen anzuregen, aufzugreifen und in einem wechselseitigen Prozess mit den verschiedenen Stellen zu einer Gesamtstrategie und stimmigen Teilstrategien zu entwickeln (s.a. *Maucher*, S.167ff.).

Planungsstäbe können die Prozesse unterstützen, den Ideenfluss sichern, dokumentieren und schließlich Strategien ausformulieren. Ihre Aufgabe könnte aber u.a. auch sein, die bei Strategiebildungsprozessen häufig sehr umfangreichen und damit aufwändigen Informations- und Kommunikationsvorgänge ohne Qualitätsverluste möglichst kostengünstig zu halten.

Strategien sollten so offen gehalten werden, dass bei ihrer Umsetzung eine ausreichende Flexibilität für Strategieverbesserungen besteht. Das Top-Management sollte erkennen, dass Prozesse der Strategie- und Organisationsgestaltung durch die Einbeziehung eines größeren Personenkreises an Qualität und Akzeptanz gewinnen und sich daraus für das Management besondere und sehr anspruchsvolle Steuerungs-, Informations- und Kommunikationsaufgaben ergeben. Die **Verfahren der traditionellen Organisationslehren werden bei dieser Sicht der Dinge in ihrem Stellenwert als Prozesshilfen relativiert.** Der Kern des neuen Ansatzes liegt letztendlich substanziell darin

„den Humus für das Entstehen neuer strategischer Ideen zu schaffen, und bedeutet das Erkennen, Fördern und Kultivieren geeigneter Ansätze“ (Schreyögg, 2000a, S.224).

Die **Vielschichtigkeit des organisatorischen Wandels und seiner Verknüpfung mit strategischen Prozessen** ist durch extreme **Komplexität** und **Interdependenzen** gekennzeichnet. Entsprechend vielfältig sind die Modelle, Programme und Hilfen zur Bewältigung der organisatorischen Veränderungen. Durch die jeweils unterschiedlichen Verhältnisse in der organisatorischen Praxis ist jede Veränderung anders. Daraus folgert auch die Begrenztheit der in der Fachliteratur vielfältig dargestellten Lösungsansätze sowie die Notwendigkeit, jeweils **organisationsspezifische Veränderungswege** zu suchen.

2.3 Veränderungsmodelle der Organisation

Immer wieder wurde versucht **Veränderungsmodelle der Organisation** zu entwickeln, die einmal deren Wachsen und Vergehen erklären wollen und zum Zweiten teilweise Anregungen enthalten, wie insbesondere kritische Phasen der Entwicklung von Organisationen beherrscht werden können.

Ein großer **Teil der Modelle** basiert auf **an das „Leben“ angelehnte Analogien**. Die Organisation wird als „Sozialorganismus“ interpretiert. Man spricht von Lebenszyklen und ordnet den verschiedenen Phasen Begriffe zu, wie sie bei Individuen gewählt werden.

Die Pionierphase einer Organisation wird der Kindheit gleichgesetzt. Die Jugendphase wird dann angenommen, wenn eine Organisation expandiert, betriebliche Leitvorstellungen erforderlich erscheinen, der Mitarbeiterorientierung größere Bedeutung zukommt u.Ä. Von der Phase der Reife wird dann gesprochen, wenn die Organisation durch einen Ausbau der Planungs-, Informations- und Kontrollsysteme gekennzeichnet ist, d.h. der organisatorischen Formalisierung steigende Aufmerksamkeit gewidmet wird. Verfestigt sich das System der Organisation durch Bürokratisierung, Verschleißerscheinungen und standardisierte Verfahren, wird vom Erwachsenenalter gesprochen. Die letzte Phase im Lebenszyklus einer Organisation stellt die mit dem Alter gleichgesetzte Degenerationsphase dar, bei der das Beharren auf Kontinuität in Widerspruch zu Veränderungsnotwendigkeiten gerät. Wird der Konflikt gelöst, ist eine Regeneration der Organisation möglich, ansonsten tritt deren frühzeitiges Ende ein. Das Modell mag anschaulich und gut merkbar sein, durch seine Bildhaftigkeit wird es auch Anhänger haben (vgl. *Becker/Langosch*, S.174f.).

Die **naive und fatalistische Analogie zwischen Individuum und Organisation** ist jedoch wirklichkeitsfremd. Statt nützlicher Erkenntnisse für die Organisationsgestaltung schafft sie lediglich nachteilige und oft nur mühsam beseitigbare Stereotypen über Organisationen und ihre Veränderungen. Die Analogie erklärt weder die extremen Unterschiede der Lebensdauer von Organisationen, ebenso wenig wie sie den Beweis für den zwangsläufigen Niedergang einer Organisation erbringt. Selbstverständlich können Organisationen verschiedene Phasen durchlaufen, wie beispielsweise der Gründung, des Wachstums, der Reife, der Konsolidierung oder auch des Niedergangs. Daraus kann jedoch keine fatale Entwicklungslogik abgeleitet werden, sondern gerade das Gegenteil, nämlich die kritisch-konstruktive Einsicht über die notwendige und zu fördernde Adaptionfähigkeit von Organisationen für ihre nachhaltige Sicherung und Entwicklung.

Das vorgenannte und kurz **geschilderte Lebenszyklus-Modell** der Organisationsveränderung ist durch seine **überspitzte Lebensanalogie** gekennzeichnet. Im einschlägigen Schrifttum finden sich zahlreiche Modellvarianten, die ebenfalls auf dem Gedanken des Lebenszyklus aufbauen, aber die Analogie zum „Leben“ nicht so simpel und eng strapazieren. Teilweise wird auf diese Analogie verzichtet, jedoch der zyklische oder phasenspezifische Ansatz zur Erklärung von organisatorischen Veränderungen beibehalten. Der gemeinsame Grundgedanke der Modelle besteht darin, dass organisatorische Veränderungen und Entwicklungen vor allem aus **internen Anlässen** resultieren bzw. in der Organisation selbst ihre Ursache haben. Dem stehen jene Modelle gegenüber, die vor allem

aus der organisatorischen Umwelt die Ursachen und Notwendigkeiten für den organisatorischen Wandel ableiten, d.h. aus **externen Anlässen**.

Bei **Modellen der Organisationsveränderung** mit vornehmlich **externen Anlässen** als Entwicklungsursachen kann zwischen **mittelbaren und unmittelbaren Faktoren der Veränderung** unterschieden werden. Die mittelbaren Faktoren sind technischer Fortschritt, kulturelle, sozialpsychologische, rechtliche und politische sowie wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Faktoren. Zu den unmittelbaren Faktoren zählen der Beschaffungs- und Absatzmarkt, der Arbeitsmarkt, der Geld- und Kapitalmarkt sowie Einrichtungen von Verwaltungen und Behörden. Die genannten Faktoren lassen sich selbstverständlich in verschiedener Art und Weise weiter auffächern. Die Möglichkeit von Umfang und Intensität der Einflussnahme auf einzelne Faktoren hängt vor allem von den bestehenden Marktformen und der jeweiligen Marktsituation ab, vor allem aber auch von der relativen Stellung einer Unternehmung bzw. Organisation auf den entsprechenden Märkten. Die Einflussnahme kann durch verschiedene Koalitionen gestärkt werden, beispielsweise durch Verbände.

Je nach Veränderung der relevanten und wahrgenommenen Umweltfaktoren werden sich Veränderungen in der Organisation ergeben.

Die mittelbaren und unmittelbaren Faktoren werden zunehmend beeinflusst durch neue **Erwartungen der Mitglieder einer Organisation**, wie sie beispielsweise bedingt sind durch ein höheres Bildungsniveau, gestiegenen Wohlstand, das Maß an Arbeitsplatzsicherheit, eine stärkere Betonung von Eigeninitiative, Autonomie und Selbstverwirklichung, schwindende oder steigende Leistungsmotivation, Hinwendung vom Individualismus zu verstärktem sozialen Denken und Handeln. Organisationsgestaltungen sollten den veränderten Einstellungen und Erwartungen möglichst Rechnung tragen.

.....
.....

8.2.4 Systems-Engineering und Vorgehensweisen

Bei strategischen Organisationsaufgaben, bei denen es um die gesamthafte Veränderung der Organisation geht, sind ebenso wie bei überschaubaren operativen Organisationsänderungen geeignete **Verfahren** zu wählen, um die organisatorischen Konzeptionen zu realisieren. *Vahs* stellt zwei interessante Ansätze vor (*Vahs*, S.289ff.).

Der erste Ansatz, das Verfahren **Systems-Engineering**, baut auf vier Grundgedanken auf: Vorgehensprinzip „Vom Groben zum Detail“ – Prinzip der stufenweisen Alternativenbildung und -auswahl – Stufenweise Gliederung der Systemgestaltung – Gliederung des Planungsprozesses in Phasen.

Zu Beginn wird die Organisationsaufgabe und ihr Umfeld im Gesamten erfasst, strukturiert und hinsichtlich ihrer Probleme, Teilprobleme und Problemzusammenhänge beschrieben („Problemlandkarte“). Die Ziele für eine Organisationslösung werden lediglich generell definiert und dementsprechend Lösungsansätze und ihre Auswirkungen formuliert. Erst dann erfolgt eine detailliertere Behandlung der Organisationsveränderung. Durch das Vorgehen soll verhindert werden, dass sich Organisationslösungen im Detail verlieren, d.h. es wird eine ganzheitliche Vorgehensweise angestrebt.

Die Alternativenbildung und -auswahl erfolgt so, dass auf jeder Detaillierungsstufe der Problembearbeitung alle alternativen Lösungsvarianten und Zwischen- bzw. Vorentscheidungen getroffen werden. Letzteres dient einer rationellen Selektion der zielführendsten Verfahrenslösungen.

Der vorgenannten stufenweisen Einengung des Lösungsraumes folgt die schrittweise Gliederung der Systemgestaltung. Damit sollen überschaubare Teilschritte mit vordefinierten Entscheidungspunkten prozesshaft festgehalten werden. Die Systemgestaltung enthält jeweils die Funktionen Planen, Realisation, Implementation, Kontrolle und Systemweiterentwicklung.

Der gesamte Planungsprozess für organisatorische Veränderungen wird in Planungsstufen bzw. -phasen gegliedert, und zwar fortschreitend von Grob- zu Feinkonzepten.

Das **Systems-Engineering** ist ein **zyklisches Problemlösungsverfahren** mit den Teilen Zielsuche und Zielkonkretisierung, Lösungssuche und Auswahl der geeignetsten Lösungsmöglichkeit. Auf jeder Konzept- und Verfahrensstufe ist das zyklische Vorgehen praktikierbar.

Das **zweite Verfahren** der Organisationsgestaltung ist eng mit dem Systems-Engineering verbunden und zielt auf **Vorgehensweisen** ab. Es sieht fünf aufeinander folgende Schritte vor: Anstoß – Planung – Implementation – Kontrolle und Weiterentwicklung. Die Abbildung 11 zeigt schematisch das Vorgehensmodell.

Eine Organisationsveränderung wird im Allgemeinen damit beginnen, dass neue Chancen oder Risiken gesehen werden. Der tatsächliche **Anstoß für eine Organisationsgestaltung** wird dann erfolgen, wenn die Problemempfindung bei den maßgeblichen Entscheidungsträgern eine konkrete Problemlösungshandlung auslöst und es zu einem Projektauftrag kommt. Der Anstoß kann **reaktiv** und **antizipativ** sein. Vor einem Projektauftrag ist es selbstverständlich möglich, durch die Durchführung einer **Vorstudie** das potenzielle Problem und sein Umfeld genauer abzuklären und danach zu entscheiden, ob eine erste Planungsstufe eingeleitet wird.

Durch die Bearbeitung verschiedener **Planungsstufen** wird eine Optimierung der Lösung des Organisationsproblems verfolgt. Durch mehrere **Organisationszyklen** wird der Konkretisierungs- und Detaillierungsgrad der möglichen Lösungen erhöht. Die Planungsstufen teilen sich auf in die Vorstudie, die Hauptstudie und die Teilstudien. Deren Ziele, Inhalte und angestrebten Ergebnisse zeigt die Abbildung 12.

Durch die Vorgehensweise soll der Problemlösungsprozess innerhalb der einzelnen Planungsstufen systematisiert werden. Zwischen den Planungsstufen besteht selbstverständlich ein enger Zusammenhang und eine Wechselbeziehung. Der Planungsprozess kann variiert werden, d.h. wird nicht durch enge Regelungen vorbestimmt und bleibt somit flexibel. Mit der Auswahl und Formulierung der besten Lösungsalternative endet der Organisationszyklus

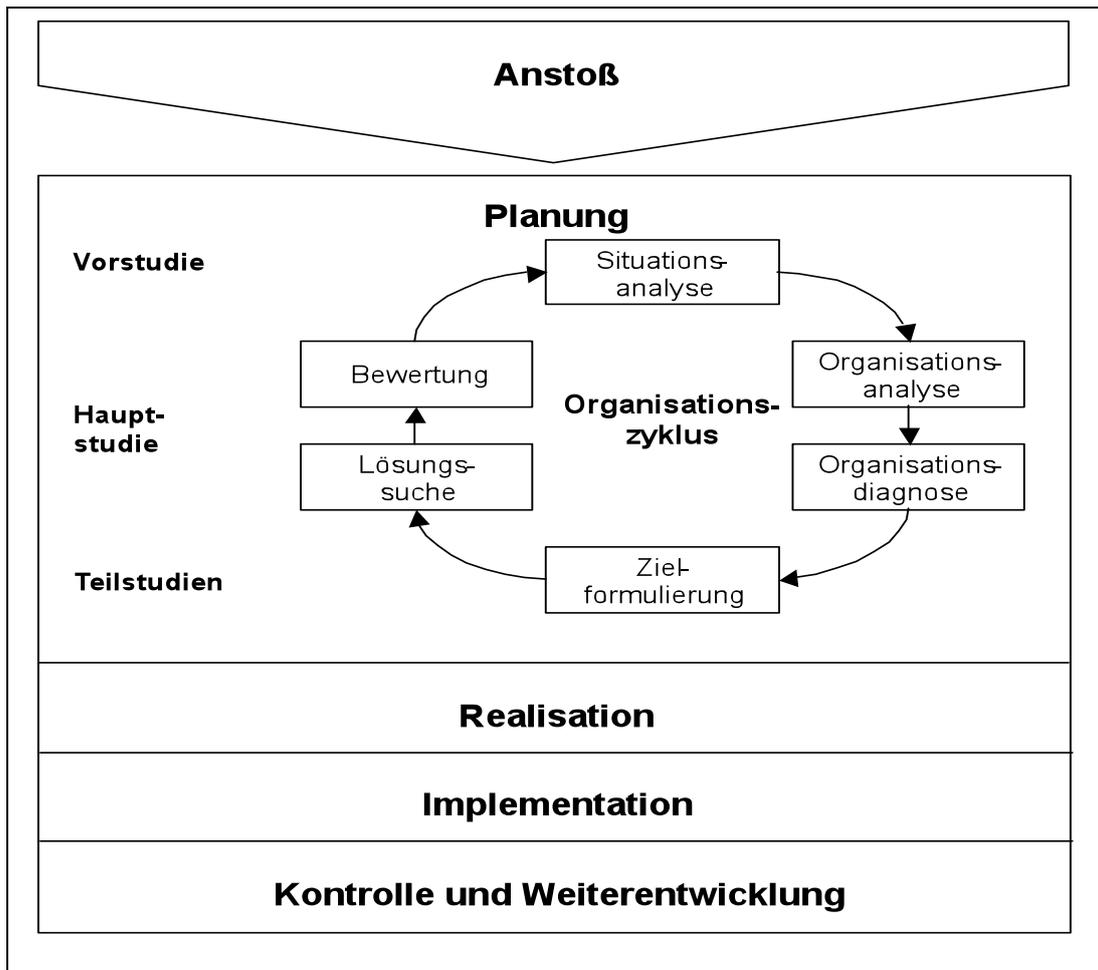


Abb. 11: Vorgehensweise der Organisationsgestaltung
(Quelle: Vahs, S.293)

Planungsstufen	Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse
Vorstudie	<p>Ziel:</p> <p>In relativ kurzer Zeit mit relativ geringem Aufwand klären, ob, in welchem Umfang und in welcher Form organisatorische Veränderungen durchgeführt werden sollen</p> <p>Inhalte:</p> <p>über das Rahmenkonzept Untersuchung des gesamten Problemfelds und seiner relevanten Umwelt (Wird das richtige Problem angegangen?) Problemeingrenzung und -beurteilung (Wo ist es zweckmäßig, nach Problemlösungen zu suchen?) Erarbeitung eines Zielsystems mit Zielgewichtung (Welche Ziele sollen vorrangig erreicht werden?) Erarbeitung alternativer Lösungsprinzipien (Welche Lösungsvarianten sind denkbar und können in technischer, wirtschaftlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht realisiert werden?) Bewertung der Lösungsprinzipien (Welche Lösung ist die optimale?) Entscheidung (Fortführung des Organisationsprojekts?)</p> <p>Ergebnis:</p> <p>Grobstudie mit generellen Zielsetzungen, alternativen Lösungsprinzipien und Rahmenvorgaben für das weitere Vorgehen als Basis für die Hauptstudie</p>

Planungsstufen	Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse
Hauptstudie	<p>Ziel: Präzisierung des ausgewählten Lösungsprinzips in einem Gesamtkonzept (Masterplan)</p> <p>Inhalte: Detaillierte Analyse des eingegrenzten Problemfelds (v.a. Problemstruktur, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, Beeinflussbarkeit und Auswirkungen der Probleme) Formulierung und Operationalisierung detaillierter Ziele durch die Betroffenen und Festlegung der Kriterien zur Messung der Zielerreichung Erarbeitung alternativer Gesamtkonzepte Bewertung der Gesamtkonzepte (u.a. Erfüllung der Anforderungen, Aufwand-Nutzen-Relation) Entscheidung über ein weiter zu verfolgendes Gesamtkonzept (Fortführung des Organisationsprojekts?)</p> <p>Ergebnis: Gesamtkonzept, aus dem abgegrenzte Bereiche getrennt in Teilstudien weiterbearbeitet werden können</p>

Teilstudien	<p>Ziel: Präzisierung des Gesamtkonzepts in detaillierten und realisierungsfähigen Feinkonzepten</p> <p>Inhalte: Überprüfung des Lösungsbereichs hinsichtlich Rahmenbedingungen, Zielsetzungen und Zweckmäßigkeit Überprüfung und ggf. Anpassung des Zielsystems Erarbeitung alternativer Feinkonzepte (Teillösungen) für jeden der abgegrenzten Bereiche Sicherstellung der Integration der Feinkonzepte Erforderlichenfalls Anpassung des Gesamtkonzeptes Entscheidung über das weitere Vorgehen im Rahmen der Realisationsphase (Fortführung des Organisationsprojekts?)</p> <p>Ergebnis: Teillösungen, die realisiert und eingeführt werden können</p>
--------------------	---

Abb. 12: Planungsstufen der Organisationsveränderung
(Quelle: Vahs, S.295)

Einzelne **Phasen** und die damit verbundenen **Aktivitäten des Organisationszyklusses** zeigt die Abbildung 13.

Durch die Vorgehensweise soll der Problemlösungsprozess innerhalb der einzelnen Planungsstufen systematisiert werden. Zwischen den Planungsstufen besteht selbstverständlich ein enger Zusammenhang und eine Wechselbeziehung. Der Planungsprozess kann variiert werden, d.h. wird nicht durch enge Regelungen vorbestimmt und bleibt somit flexibel. Mit der Auswahl und Formulierung der besten Lösungsalternative endet der Organisationszyklus.

Phase	Aktivitäten
Situationsanalyse	Systematische Untersuchung und Beschreibung des als problematisch empfundenen Ist-Zustands (Lagebeurteilung, verbesserte Problemsicht-Identifikation allgemeiner Problemursachen, Einflussgrößen und Zusammenhänge) Ausgrenzung nicht problemrelevanter Bereiche Sammlung relevanter Informationen für die Zielformulierung und Lösungssuche
Organisationsanalyse	Systematische Analyse der internen Strukturen und Abläufe zur Identifikation organisationsspezifischer Problemursachen, Einflussgrößen und Zusammenhänge Sammlung relevanter Informationen über die interne Situation der Organisation
Organisationsdiagnose	Identifikation von Stärken und Schwächen der vorhandenen Organisation Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren Bewertung des Ist-Zustands der Organisation
Zielformulierung	Suche nach lösungsneutralen Zielideen sowie Präzisierung der Vorstellungen über den Soll-Zustand in qualitativer und quantitativer Hinsicht Strukturierung und Operationalisierung der Ziele Zielgewichtung Aufstellung eines operationalen, realistischen und widerspruchsfreien Zielsystems (Zielentscheidung)
Lösungssuche	Festlegung einer Suchstrategie (Rückgriff auf eigene Erfahrungen, Einbindung von externem Know-how, Einsatz von Kreativitätstechniken zur Entdeckung innovativer Lösungen) Suche nach Lösungsmöglichkeiten Konkretisierung der als geeignet erscheinenden Problemlösungen Prüfung der Lösungsvorschläge auf ihre Eignung zur Problemlösung und Erstellung eines Katalogs mit Problemlösungen
Bewertung	Festlegung einer Bewertungsmethode Darstellung und Bewertung der Auswirkungen einzelner Lösungsalternativen auf die verfolgten Zielsetzungen Auswahl der optimalen Lösungsalternative (des am besten geeigneten Organisationskonzeptes)

Abb. 13: Phasen des Organisationszyklusses
(Quelle: Vahs, S.296)

Mit der **Realisation** sind die personellen, materiellen und strukturellen Voraussetzungen der organisatorischen Lösung zu schaffen, wie neue Regelungen, die Erstellung notwendiger Dokumente und die Auswahl sowie der Einsatz erforderlicher Sachmittel. Das können beispielsweise Ablaufregelungen sein, die Gestaltung von Informations- und Kommunikationsbeziehungen, die Ausarbeitung von Organigrammen, Prozessbeschreibungen, Dokumentationen, Maßnahmen der Personalentwicklung, die Anschaffung und Einführung von IT-Hard- und Software.

Mit der Bekanntgabe der Organisationsveränderung beginnt die **Implementation** der organisatorischen Lösung. Bei operativen und kleinen Organisationsänderungen kann die Lösung sozusagen auf einmal eingeführt werden, bei größeren und vor allem strategischen Organisationsgestaltungen wird eine schrittweise Einführung zweckmäßig sein. Dadurch sollen Akzeptanzprobleme möglichst vermieden bzw. minimiert werden, um einen bestmöglichen Erfolg der organisatorischen Veränderungen zu erreichen.

Schließlich wird man die implementierte Problemlösung quantitativ und qualitativ **kontrollieren**, d.h. einen entsprechenden Soll-Ist-Vergleich anstellen. Den Zielen der Organisationsveränderung sind die tatsächlich erreichten Ergebnisse gegenüber zu stellen, seien es so konkrete Faktoren wie eingesparte Kosten, Erhöhung der Produktivität, Senkung von Durchlaufzeiten und Fehlerraten usw. Aber auch so genannte weiche Faktoren sollten bei den Kontrollmaßnahmen einbezogen werden, wie beispielsweise betriebsklimatische Auswirkung, Absenzen, Fluktuationsraten, Spannungen und Konflikte. Der Sinn einer konstruktiven Kontrolle muss naturgemäß darin liegen, einen Korrekturbedarf zu ermitteln und daraus die notwendigen

Maßnahmen abzuleiten und durchzuführen. **Regelmäßige Organisationsüberprüfungen** haben den Zweck, notwendige **Weiterentwicklungen der Organisation** zu bewirken.

2.5 Gleichrangigkeit organisatorischer und personaler Systeme

Der **Großteil der Veränderungsmodelle** der Lean-Ansätze und der beiden zuletzt dargestellten Beispiele des Systems-Engineering nehmen für sich in **Anspruch auf systemischem bzw. ganzheitlichem Denken** aufzubauen. Ein Blick auf die Abbildungen 63 bis 65 zeigt allerdings eine weitgehende **Beschränkung des Systembegriffes auf die Organisation bzw. deren instrumentelle Effektivität**. Die Optimierung des organisatorischen Wandels erfolgt jedoch aus dem **gleichrangigen Zusammenspiel** von zwei „Systemen“, nämlich einmal dem **organisatorischen** und zum anderen dem **personalen System**. Bei vielen Veränderungsmodellen wird das personale System allerdings zum Subsystem des organisatorischen Systems. Ganz im Sinne dieser **Subordination des personalen Systems** unter das Organisationssystem meint Beer (1980): „Menschen sind das Rohmaterial sozialer Systeme [sic!]“ (Beer, S.28). Widersprüchlicher können die Paradigmen des organisatorischen Wandels kaum formuliert werden. Die Organisation wird als soziales System bezeichnet, Personen werden als Rohmaterial verstanden. Der Sprachgebrauch kann, wie man sieht, Aussagen treffend demaskieren. Das genannte Zitat ist zwar krass, unterscheidet sich in seiner Aussage jedoch nicht allzu sehr von dem mittlerweile eingebürgerten und vermutlich wenig kritisch reflektierten Begriff Human Resources Management, dem Management menschlicher Ressourcen. Die einseitige und starke Fokussierung des organisatorischen Wandels in den vergangenen Jahren auf die Interessen der organisatorischen Systeme zu Lasten der personalen Systeme ist ebenso evident wie die damit ausgelösten Nachteile und Schädigungen menschlicher, organisatorischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Art. Der partielle Blick so mancher Organisationsexperten auf „ihren“ Gegenstand Organisation dürfte gelegentlich zu Wahrnehmungs- und Bewertungsverzerrungen führen, Betriebsblindheit fördern und ausgewogene ganzheitliche Betrachtungen und Gewichtungen kaum zulassen.

Personale Systeme einerseits und organisatorische Systeme andererseits sind durch unterschiedliche Ziele und Interessen gekennzeichnet und daher nicht kompatibel, wobei diese **Verschiedenartigkeit nicht mit Gegensätzlichkeit zu verwechseln** ist. Ihre **Verknüpfung** erfahren die Systeme durch die **organisatorische Rolle, die durch einzelne Personen und wahrgenommene Aufgaben erfüllt werden**. In der Person des **Rollenträgers** sind personale und sachliche Funktionen vereint und wahrzunehmen. Ein Manager hat beispielsweise als Finanz-, Vertriebs- oder Produktionsfachmann einerseits Sachaufgaben zu erbringen, andererseits gegenüber seinen zugeordneten Mitarbeitern verschiedene Personal- und Führungsfunktionen zu erfüllen, d.h. ihm obliegen die Verknüpfungen. Ebenso verhält es sich bei seinen Organisationsfunktionen, bei denen personale und sachliche Aufgabenmerkmale regelmäßig zusammenfallen, von ihm erfüllt und damit aufeinander abzustimmen sind. Die Art und Intensität der Ausübung solcher Rollen, vor allem im Hinblick auf die Verteilung der sachlichen und personalen Aufgaben, wird verständlicher Weise sehr stark schwanken. Bei einem Arbeiter am Fließband wird sich die Verknüpfung des personalen mit dem organisatorischen System eher auf Weniges beschränken. Bei einem Top-Manager wird das Gegenteil der Fall sein. Seine Arbeit wird durch die damit verbundenen Funktionen in weitem Maße geprägt und vor allem die für seine Aufgabenstellungen besonders bedeutsame Personal- und Führungsarbeit weitgehend bestimmen. Die Art und Weise der Verbindung der organisatorischen und personalen Systeme durch die jeweiligen Rollenträger sind aus nahe liegenden Gründen vielfältig vorstellbar, beispielsweise bestimmt durch Aufgabenstellungen, normative Orientierungen der Akteure, interne und externe Verhältnisse der Organisationen, Erwartungen und Befürchtungen der beteiligten Menschen, unzählige Interaktionen, formelle und informelle Gegebenheiten u.v.a.m.

Jeder organisatorische Wandel, sei er geplant, spontan oder ungewollt, berührt und beinhaltet zwangsläufig die **Verknüpfung** des organisatorischen und personalen Systems. Ob diese **gut oder schlecht** gelingt ist unter anderem eine **relative Bewertungsfrage**, die durch Intentio-

nen, Interessenlagen, Werte und Normen sowie unterschiedlichste Verhältnisse bestimmt wird, d.h. durch kaum zur Gänze objektivierbare Kriterien. Das organisatorische System zielt ab auf Effektivität, das personale System vor allem auch auf Humanität. Die Inkompatibilität bzw. Verschiedenartigkeit der Zielvorstellungen ist zu erkennen, und es wäre eine möglichst optimale Kompromisslösung anzustreben. Der **organisatorische Wandel** ist somit befrachtet mit einem grundlegenden **Rationalitätskonflikt** aus der Divergenz der organisatorischen und personalen Systeme. In der Praxis besteht das konkrete Problem, dass häufig keine Veränderungsmodelle mit Gleichgewichtscharakter gesucht, gefunden und umgesetzt werden, d.h. beispielsweise organisatorische Effektivität zu Lasten der Organisationsmitglieder dominant verfolgt wird oder einzelne Gruppen der Organisation einseitig begünstigt werden. Der grundlegende Rationalitätskonflikt des organisatorischen Wandels sollte verstärkt durch eine **Gleichgewichtsstrategie** abgebaut werden. Angestrebte organisatorische Effektivität wird sehr oft nur durch eine dabei mitverfolgte Gleichgewichtstrategie, d.h. eine ausgewogene Lösung des Rationalitätskonfliktes, zu tatsächlicher organisationaler Effizienz führen. Die kluge und gleichzeitige Verfolgung **organisatorischer** und **humaner Ziele** stellen meistens nur die zwei Seiten einer Medaille dar, nämlich das Ziel, eine **optimale Organisationsgestaltung** zu erreichen.

Da laufende organisatorische Veränderungen tendenziell zur Normalität der Organisation werden, kann die **Verfolgung der Gleichgewichtsstrategie** immer häufiger als **permanenter Prozess** gesehen werden (vgl. *Sievers*, S.34ff.).

Ein organisatorischer Wandel ist, wie schon dargelegt, immer auch verbunden mit individuellem und organisationalem Lernen: „Was organisatorische Veränderung betrifft, wie sie etwa in Organisationsentwicklungsprojekten angestrebt werden, so lassen sich diese nur durch Lernprozesse erreichen, von denen sowohl die Mitglieder als Personen als auch die Organisation als System tangiert werden“ (*Sievers*, S.44). In den notwendigen **Lernprozessen** spiegelt sich somit auch die Gleichgewichtsstrategie als Weg der Problemlösung zur Bewältigung des Rationalitätskonfliktes bei Organisationsgestaltungen.

Veränderungsmodelle der Organisation, die durch eine einseitige Fokussierung auf organisatorische Effektivität und Instrumentalisierung geprägt sind, also durch organisatorische Systemdominanz, werden bei konkreten Aufgabenlösungen des organisatorischen Wandels keine optimalen Ergebnisse erwarten lassen, da dem Nachteile aus der Subordination der personalen Systeme entgegenstehen. Werden diese Modelle jedoch im Sinne von Gleichgewichtsstrategien bzw. die stärkere Berücksichtigung der personalen Systeme sinnvoll ergänzt, bestehen gute Chancen den organisatorischen Wandel zu optimieren. Jeder erfahrene Führungspraktiker weiß von den Möglichkeiten, wie durch eine überlegte und die Mitarbeiter einbeziehende **Abstimmung des organisatorischen und personalen Systems Synergien** entstehen können, die auch die **Personal- und Führungsarbeit** wesentlich **verbessert**. Die **Polarität der Systeme** kann und sollte somit **positiv** genutzt und nicht lediglich nachteilig bewertet werden. Die Berücksichtigung personaler Systeme als notwendige und gleichrangige Ergänzungen zu den organisatorischen Systemen verschiedener Veränderungsmodelle erweitert den eingeschränkten organisatorischen Systembegriff, d.h. geht über Inhalte der instrumentellen Effektivität hinaus. Das Postulat der ganzheitlichen Erfassung organisatorischer Veränderungen und damit verbundener Organisationsgestaltungen erfordert diese Ausweitung.

2.6 Widerstände versus Kreativität, Innovation und Wandel

Unterschiedlichste organisationsinterne und externe Verhältnisse und Faktoren sind in großer Vielfalt möglich, in der Realität anzutreffen und zu berücksichtigen. Bei ganzheitlicher Betrachtungsweise erweisen sich Organisationsgestaltungen somit einmal regelmäßig als sehr kom-

plex und zum Zweiten ist die Erreichung optimaler Lösungen unter Berücksichtigung der wesentlichen Einflussgrößen anspruchsvoll. Die **Komplexität und Vielfalt bei organisatorischen Veränderungen** sollte bei Organisationsgestaltungen nicht als Nachteil bewertet werden, sondern vielmehr als weit gefächerte **Chance für die Findung kreativer und innovativer Organisationslösungen**. Je größer die Offenheit des Systembegriffes der Organisation gewählt wird, umso höher werden die Erfolgspotenziale bei Veränderungen sein und ganzheitlichen Anforderungen entsprechen. Diesen Intentionen widersprechen Ansätze, die lediglich auf die Dominanz der instrumentellen Effektivität der Organisation gerichtet sind und nur eine partielle Denkweise reflektieren.

Die Systemoffenheit für einen kreativen und innovativen Wandel der Organisation wird naturgemäß unter anderem sehr stark durch **partizipative Vorgehensweisen der Organisationsgestaltung** bestimmt, d.h. durch eine „richtige“ Gewichtung des bereits besprochenen personalen Systems.

Wird schließlich davon ausgegangen, dass rasche und komplexe Entwicklungen **häufigere Organisationsanpassungen** erfordern, gewinnen **Kreativität** und **Innovation** für gute und rasche Organisationsgestaltungen an **Bedeutung**. Sie sind nicht nur gelegentlich gefordert. Ein offener Systembegriff und flexible Bedingungen zur Gestaltung der Organisation fördern solche Entwicklungen ebenso wie ihnen instrumenteller Perfektionismus und Organisationsbürokratie schaden.

So wichtig der Ansatz und die Anwendung der vorgenannten Überlegungen für die Förderung der Kreativität, Innovation und des Veränderungsklimas bei Organisationsgestaltungen sein mögen, so wenig kann davon ausgegangen werden, dass sie die angestrebten Wirkungen und Vorteile gewährleisten. Jeder erfahrene Praktiker kann ein langes und trauriges Lied über erlebte **Widerstände gegen Organisationsveränderungen** anstimmen, mag er sich noch so sehr um deren Akzeptanz bemüht haben. Organisatorische Veränderungen stoßen nur zu häufig auf massive Widerstände. Solche frühzeitig zu erkennen, richtig zu deuten und klug darauf zu reagieren sind zentrale und oft sehr schwierige Aufgaben der Organisationsgestaltung.

2.7 Quellen und Formen der Widerstände

Widerstände gegen organisatorische Veränderungen werden nahezu ausschließlich bei **geplantem Wandel** geortet, also vor allem dann, wenn durch das Management Änderungen verfolgt werden und die davon betroffenen Einzelpersonen oder Gruppen mehr oder minder ablehnend reagieren. Diese Sichtweise und Rollenverteilung bei Veränderungen mag zwar in der Praxis überwiegend zutreffen, einseitig ist sie trotzdem. Beim **ungeplanten Wandel** und den immer wichtiger werdenden Formen der **Selbstorganisation** kann nämlich durchaus eine gerade umgekehrte Rollenverteilung Platz greifen, d.h. das Management leistet Widerstand gegen organisatorische Veränderungen, die durch ihnen zugeordnete Mitarbeiter und Arbeitsgruppen verfolgt werden. Das Phänomen ist in der Führungspraxis nicht neu. Funktionen und Aufgaben werden an Mitarbeiter zur selbständigen Erfüllung übertragen, beispielsweise im Wege der Delegation. Aus unterschiedlichen Gründen, vornehmlich durch solche die in der Persönlichkeitsstruktur und im Verhalten des Vorgesetzten liegen, kommt es sehr häufig zu einer De-facto-Rücknahme der übertragenen Aufgaben und den damit verbundenen Kompetenzen. Analoges kann bei ungeplantem organisatorischen Wandel und Formen der Selbstorganisation erfolgen. Was von selbst geschieht und sich entwickelt, muss nicht erwünscht sein, auch wenn es richtig wäre. Die **Quellen des Widerstandes** gegen organisatorische Veränderungen sollten daher weder stereotyp noch wirklichkeitsfremd lediglich bei **Mitarbeitern** gesucht werden, sie sind ebenso beim **Management** zu finden. Nicht wenige hervorragende Mitarbeiter haben ihre Organisation deshalb verlassen, da sie an veränderungsresistenten Managern gescheitert sind. Widerstände gegen organisatorische Veränderungen, ob sachlich berechtigt oder nicht, gibt es **auf allen Funktionsebenen** und sind bei Vorgesetzten sowie Mitarbeitern gleichermaßen zu finden, einmal ganz davon abgesehen, dass die meisten Vor-

gesetzten innerhalb einer Hierarchie in einer Doppelrolle als Mitarbeiter und Vorgesetzter agieren und allein deshalb dem Klischee über Mitarbeiter-Widerstände die Logik fehlt (vgl. Schanz, S.330ff.).

Die **Ursachen und Ausdrucksformen des Widerstandes** gegen Veränderungen sind vielfältig und oft genereller Art, d.h. nicht lediglich organisationsspezifisch. Die Antwort darauf, was Widerstand ist, definieren in diesem Sinne *Doppler/Lauterburg* „Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, ‚logisch‘ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“ (*Doppler/Lauterburg*, S.293).

Widerstand kann dadurch entstehen, dass **Ziele, Hintergründe oder die Motive** einer Maßnahme **nicht verstanden** werden. Ebenso kann es sein, dass **Verstandenes nicht geglaubt** wird und schließlich können Veränderungen zwar verstanden und auch geglaubt werden, aber die **Betroffenen fürchten negative Konsequenzen** und wollen oder können daher bei Veränderungen nicht mitgehen. Negative Erwartungen führen erfahrungsgemäß zu besonders zähem Widerstand, der oft nur sehr schwer überwindbar ist. Bedenken, Befürchtungen oder Angst sind häufig emotional befrachtet und durch Sachargumente nur begrenzt beeinflussbar. *Doppler/Lauterburg* sprechen bei solchen Widerständen zu Recht von **verschlüsselten Botschaften**, die es aufzuklären gilt (s.a. *Doppler/Lauterburg*, S.294f.).

Bei organisatorischen Veränderungen wird es aber auch sehr handfeste **ökonomische Gründe für Widerstände** geben, wie beispielsweise die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust, die Gefahr der Dequalifizierung, befürchtete Lohnneinbußen oder die sachlich begründete oder unbegründete Angst der Überforderung durch die vorgesehenen Veränderungen. Ebenso können **sozialpsychologische Faktoren** Widerstände auslösen, wie die Versetzung an einen neuen Arbeitsplatz und der damit verbundene Verlust der sicheren Geborgenheit in der bisherigen Arbeitsgruppe und -umgebung, Versagensängste, Unsicherheit gegenüber neuen Kollegen, Verlust von Privilegien und Statussymbolen, Zerstörung eingespielter formeller und informeller Beziehungsmuster, Angst vor reduzierter persönlicher Autonomie u.Ä. (s.a. *Staehe*, S.697). Die Ursachen für Widerstände bei geplanten organisatorischen Veränderungen wurden auch empirisch erhoben (vgl. *Staehe*, S.694ff.). Eine aufschlussreiche **Befragung über die Häufigkeit von Widerständen bei Organisationsänderungen** findet sich bei *Becker/Langosch*, siehe Abbildung 14.

Die erhobenen Ursachen für **Widerstände** resultieren u.a. auch aus unzureichenden **organisatorischen Rahmenbedingungen** bei der Konzeption und Durchführung organisatorischer Veränderungen, ebenso aus gravierenden **Verfahrensmängeln**. Sicherlich ließe sich in der Praxis ein Teil der Widerstände durch ein professionelleres Vorgehen der Initiatoren und Verantwortlichen von Organisationsänderungen vermeiden.

In der **Organisationslehre** wird überwiegend der Standpunkt vertreten, dass die Ursachen von Widerständen gegen organisatorischen Wandel darin läge, dass „**organisatorischer Konservatismus**“ herrsche, Organisationen träge und verkrustet seien, Althergebrachtes mehr als Neues geschätzt würde, Organisationsmitglieder aus Unsicherheit und Hilflosigkeit Veränderungen scheuen und träge sind, ein Wandel als Störung empfunden wird, Organisationen sich lieber auf erreichten Erfolgen ausruhen statt zusätzlich Neues zu versuchen usw. (s.a. *Bea/Göbel*, S.443).

Bei einer Befragung wurden folgende Ursachen für Widerstände bei organisatorische Veränderungen angegeben (Mehrfachnennungen):
--

erklärter Widerstand der Betroffenen	45%
mangelndes Anpassungsvermögen der Betroffenen	43%
Beeinträchtigung bestehender Positionen	34%
mangelnde Anpassungsmöglichkeiten in den Funktionsbereichen	34%
ungenau formulierte Ziele	30%
unzureichende neue Konzeption	30%
„ungeprüfte“ Übernahme von Konzeptionen durchgeführter Reorganisationen in anderen Unternehmen	19%
„ungeprüfte“ Übernahme von Konzeptionen bereits durchgeführter Teilreorganisationen im eigenen Unternehmen	12%
zu starke Beteiligung externer Berater	18%
zu geringe Beteiligung externer Berater	18%
zu geringe Beteiligung interner Spezialisten	31%
zu starke Beteiligung interner Spezialisten	7%
unzureichende Ausbildung bzw. Kenntnisse der für die Reorganisation Verantwortlichen	28%
Einsatz ungeeigneter Methoden, Verfahren	26%
unzureichende Macht der Akteure bzw. mangelndes Durchsetzungsvermögen der eingesetzten Personen	43%
falsch gewählter Zeitpunkt	33%
unzureichende Informationsversorgung	15%
strukturelle, organisatorische Gründe	28%
zu knapp vorgegebene Zeit	24%
untragbare finanzielle Belastungen	22%

Abb. 14: Ursachen für Widerstände bei organisatorischen Veränderungen
(Quelle: Becker/Langosch, S.190f.)

Kurzum, es dominiert ein **organisatorischer Fatalismus**, bei dem zu fragen ist, ob er nicht in weitem Maße das Ergebnis unreflektierter Klischees und Projektionen ist. Entwicklungen verlaufen rascher und komplexer denn je und der daraus entstehende Anpassungsdruck wird zweifellos in den Bereichen der Gesellschaft und Wirtschaft empfunden und daraus entstehende Nachteile zu Recht kritisiert. Dennoch, Veränderungen sind zur Normalität geworden, auch wenn sie häufig schwer zu vollziehen sind. Vielleicht ist die Einsicht über die Notwendigkeit von Veränderungen zur Sicherung nachhaltiger Erfolge bereits weitaus fortgeschrittener als dies zum Teil auch in der Organisationslehre gesehen wird. Dann wäre es allerdings angebracht, den Weg des Fatalismus und der Negation zu verlassen und mit positiven Erwartungshaltungen Veränderungen zu konzipieren und umzusetzen.

Bei **mentaler Negation** gegenüber Veränderungen kann wohl kaum erwartet werden, dass der Wandel positiv empfunden wird, gerade das Gegenteil ist zu befürchten. Der Wandel allgemein und ebenso organisatorische Veränderungen werden doch normalerweise für Verbesserungen und neue Entwicklungen verfolgt, d.h. sollen für alle Beteiligte Chancen eröffnen, realisieren und damit auch u.a. die nachhaltige Existenz von Organisationen erhalten. Diese Botschaft, ein kluges und verantwortliches Vorgehen bei organisatorischen Veränderungen müsste in der Praxis die konkrete **Antwort auf organisatorischen Fatalismus** sein. Wenn innerhalb einer Organisation gute gegenseitige Vertrauensverhältnisse bestehen, eine ordentliche Personal- und Führungsarbeit praktiziert wird, kreative und innovative Einstellungen und Aktivitäten zur Selbstverständlichkeit geworden sind, Mitarbeiter auf ihre Organisation stolz sein können, dann sind **Veränderungen erwünscht und werden zur selbstverständlichen Normalität**. Dieses Klima im Zusammenwirken mit den Mitarbeitern zu schaffen, wird für das Management der Organisationen immer wichtiger, wenn Entwicklungen sich weiter beschleunigen.

nigen, komplexer und anspruchsvoller werden und durch entsprechende Anpassungen und vorausschauendes Handeln, also durch Veränderungen, die wirtschaftliche Legitimation der Organisationen zu sichern sind. Die Veränderungsfähigkeit wird mehr denn je zum existenziellen Selektionsfaktor der Organisationen. Seine Wirkungen werden entscheidend dadurch bestimmt, ob Veränderungen mit oder gegen Mitarbeiter gemacht werden. Manager, die meinen mit Manipulationen, Druck, Belohnungs- und Bestrafungsaktivitäten, autoritären Durchgriffen u.Ä. Veränderungen oder gar einseitige Interessen zu Lasten Dritter und der Organisation „durchdrücken“ zu können und damit massiv die Vertrauensbasis innerhalb einer Organisation zerstören oder erst gar nicht entstehen lassen, haben dabei à la longue schlechte Karten.

Die **Ausdrucksformen des Widerstandes** sind verständlicherweise vielfältig. Bei unerwarteten und tiefgreifenden organisatorischen Veränderungen können Widerstände dramatische Auswirkungen annehmen: Kündigungen, steigender Krankheitsstand, hohe Fehlzeiten, schwere Demotivationen, mangelnde Mitarbeit, indirekte Sabotage, passiver Widerstand, Aufsässigkeit u.Ä. (s.a. *Becker/Langosch*, S.189f.). Widerstand kann sich aber auch subtiler bei Einzelnen oder Gruppen zeigen. Tätigkeiten werden schleppend verrichtet, es breitet sich Lustlosigkeit aus, Entscheidungen werden verschleppt, Mitarbeiter halten sich zurück und auf Fragen wird unklar geantwortet, die Arbeitsatmosphäre verschlechtert sich, Gerüchte entstehen, Ratslosigkeit macht sich breit, es bilden sich Cliquen, der Formalismus wächst, Vorwürfe werden erhoben, Unruhe ist zu spüren, Drohungen stehen im Raum, Polemik und Galgenhumor greifen Platz. Die Kollegialität, Hilfsbereitschaft und Kooperation zwischen Mitarbeitern kann sinken, Aggressionen anwachsen und die Bereitschaft für Sonderleistungen zurückgehen. Arbeitsgruppen können sich geschlossen geplanten Änderungen entgegenstellen. Die Organisation wird nicht mehr als stabil und verlässlich empfunden, sondern als unsicher, das organisatorische Gleichgewicht gilt als gestört (s.a. *Doppler/Lauterburg*, S.295f.; *Bea/Göbel*, S.444).

Widerstände gegen organisatorische Veränderungen entstehen in der Regel **organisationsintern**, sie können aber auch **extern** ausgelöst werden. Beispielsweise können arbeits- und sozialrechtliche Regelungen eine flexible Gestaltung von Arbeitsbedingungen und damit notwendige Anpassungen erschweren. Aber auch verfestigte gesellschaftliche Werte und Normen können sich als veränderungsfeindlich erweisen, wie beispielsweise die Rollenverteilung zwischen Mann und Frau und ihre Auswirkungen auf die berufliche Arbeit, Karrieremöglichkeiten, zeitgemäße Arbeitsmodelle u.Ä. Schließlich können externe Ressourcengeber der Organisation und ihrer Entwicklung massive Widerstände entgegensetzen. Beispielsweise erweisen sich Banken erfahrungsgemäß häufig als äußerst konservativ, wenn es um Reorganisationen und die Weiterentwicklung von Unternehmen geht. Das Bestehende wird als das Sichere und das Neue als zu hohes Risiko bewertet, zynisch ausgedrückt, die Organisation erhält nur dann notwendige Kredite, wenn sie nachweist, diese eigentlich nicht zu brauchen (s.a. *Bea/Göbel*, S.445). Ob nun Widerstände gegen organisatorische Veränderungen mit rationalen und sachlichen Argumenten begründet werden oder aus Ängsten um Einfluss, Position und Status, ob es Befürchtungen vor dem Neuen und vor Überforderungen sind, letztendlich sind es die in einer Organisation tätigen **Menschen, die den Wandel und Veränderungen vorantreiben, bremsen und verhindern**. *Vahs* hat Recht, wenn er feststellt, dass der angesprochene Personenkreis „sämtliche Entscheidungsträger von der obersten bis zur untersten Führungsebene“ umfasst und das damit verbundene Verhalten wie folgt charakterisiert: „Was in jahrelanger ‚Arbeit‘ an Strukturen geschaffen und verfestigt wurde, wird oft als eine ‚Conditio sine qua non‘ für die erfolgreiche Bewältigung von Zukunftsproblemen gesehen. Man hat sich gewissermaßen ‚eingrichtet‘, Beziehungsgeflechte aufgebaut, Absicherungsmechanismen zur Minimierung der persönlichen Risiken installiert und dafür Sorge getragen, dass ‚Überraschungen‘, die ein schnelles und entscheidungsfreudiges Handeln erfordern würden, nur ausnahmsweise auftreten können. Alles das führt zu wie auch immer gearteten ‚persönlichen Vorbehalten‘ gegenüber den geplanten Veränderungsmaßnahmen (...) die Konservierung von tradierten Problemlösungen und Strukturen ist jedenfalls kein Garant für eine langfristige Erfolgssicherung“ (*Vahs*, S.277f.). **Personale Defizite der handelnden Personen** sind somit **Hauptgründe für Widerstände**, die sich empirisch gestützt und gewichtet anhand der Abbildung 15 zusammenfassen lassen:

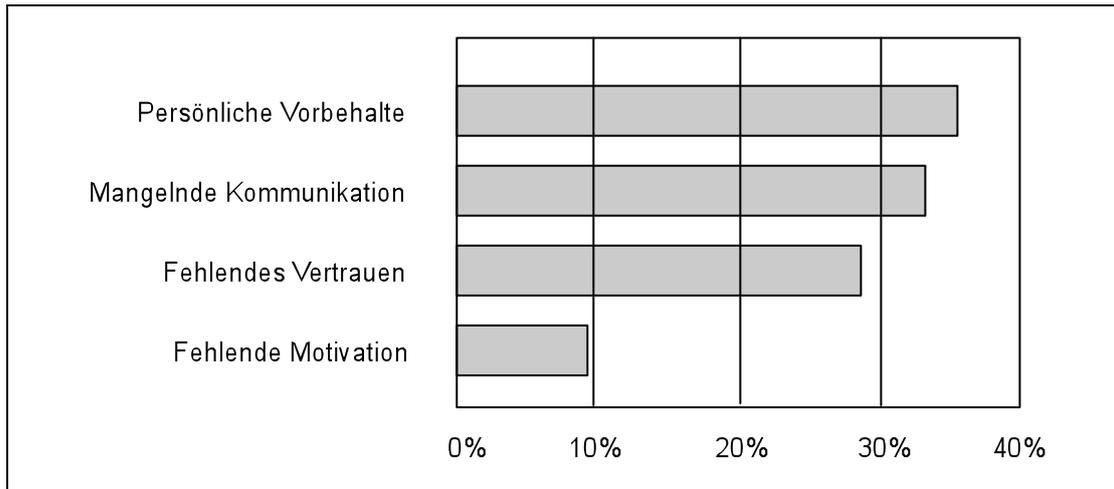


Abb. 15: Gründe für den Widerstand bei Veränderungen
(Quelle: Vahs, S.279)

Für den **Umgang mit und die Lösung von Widerständen** ist es nahe liegend und hilfreich sich zunächst einmal damit auseinander zu setzen, wie es von **Einzelnen und Gruppen** tendenziell empfunden wird mit einer Veränderung konfrontiert zu werden und welche **Phasen bei einem Veränderungsprozess** dabei typisch sind (s.a. Vahs, S.283ff.).

Die Fragen, warum ist eine Veränderung notwendig und was wird damit verfolgt, sind die damit verbundenen neuen Aufgaben zu schaffen, welche persönlichen Veränderungen sind zu erwarten u.a.m., werden am Anfang eines Veränderungsprozesses stehen und die Antworten werden wesentlich mitbestimmen, ob die Bereitschaft zum Mittragen der Veränderung besteht oder zweifelhaft ist. Schon die Fragen zeigen regelmäßig, dass der Widerstand oder die Unterstützung bei Veränderungen nicht lediglich durch sachliche Gründe bestimmt sind, sondern ebenso durch Qualifikationen, Emotionen, Einstellungen und Handlungen. Allein diese einfachen, aber essenziellen Überlegungen zeigen einmal mehr die unverzichtbare **Notwendigkeit der Verknüpfung der organisatorischen und personalen Systeme**, wenn es darum geht, optimale Veränderungslösungen zu erreichen.

Den typischen **Verlauf** solcher **Veränderungsprozesse** aus der Sicht der betroffenen Personen hat Vahs in Anlehnung an Streich (1997) dargestellt, siehe Abbildung 16.

Wurden die Organisationsmitglieder nicht auf die Veränderung vorbereitet, ist ein **Schock** wahrscheinlich. Der Überraschungseffekt, die Befürchtungen vor Überforderungen und Störungen der gewohnten Ordnung, aber auch die als abwertend empfundene Gangart des Vorgesetzten, dass es für überflüssig gehalten wurde die Mitarbeiter auf die Veränderung vorzubereiten, verursachen diese erste Reaktion und führen fast zwangsläufig zur zweiten, nämlich der **Verneinung der Veränderung**, für deren Begründung die Betroffenen erfahrungsgemäß sehr viel Energie für Argumente, Absprachen, Emotionen u.Ä. aufbringen. Spätestens an diesem Punkt werden die Verfahrensmängel der Initiatoren der Veränderung offenkundig. In der weitaus überwiegenden Zahl der Veränderungsfälle kann in der Praxis davon ausgegangen werden, dass das notwendige fachliche und emotionelle Potential für die Akzeptanz, Entwicklung und Umsetzung von Veränderungen bei den davon unmittelbar Beteiligten vorhanden ist und sie regelmäßig über die unmittelbarsten Kenntnisse verfügen, die für Veränderungen relevant sind. Durch geeignete Veränderungsverfahren können diese

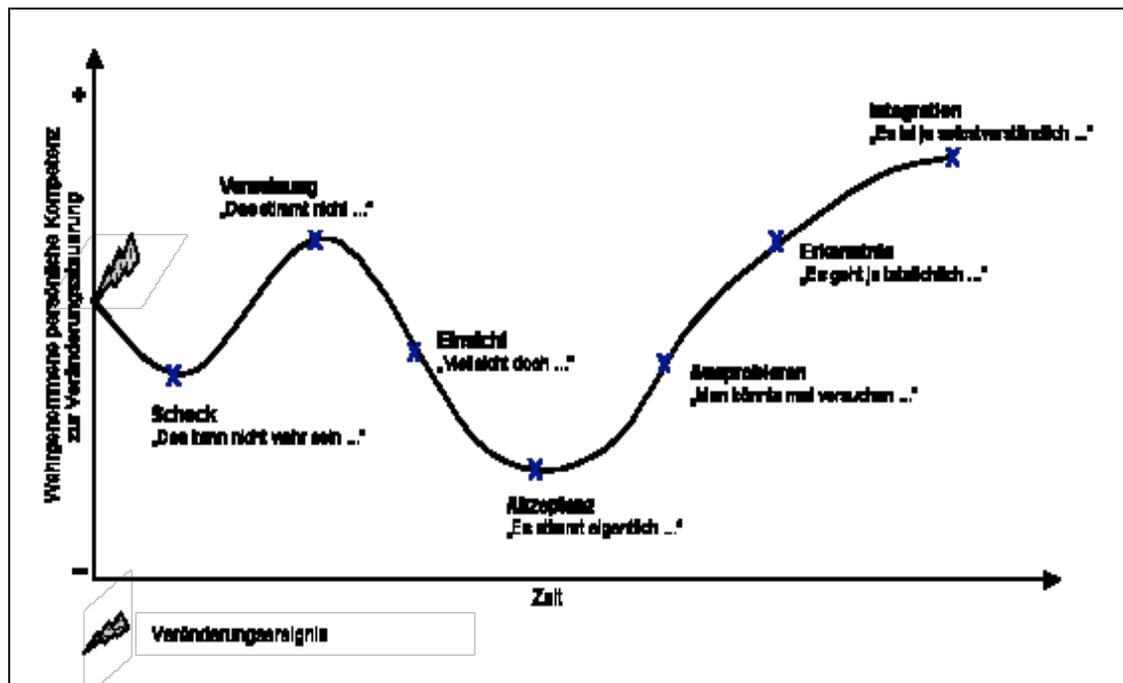


Abb. 16: Verlauf eines Veränderungsprozesses aus Sicht der betroffenen Personen (Streich, 1997; Quelle: Vahs, S.285)

Potentiale gehoben und genutzt, d.h. ein Schock, unnötige Aufregung, Ablehnung und Gegenargumentationen vermieden werden. Nur wenn es gelingt, die ansonsten auf solche Art unnötig angehäuften Hypothesen gegen Veränderung abzubauen, kann es gelingen die folgende Phase der **Einsicht** zu erreichen, über die schließlich die **Akzeptanz** der Veränderung anzustreben ist. Diese eigentlich vermeidbaren Probleme erweisen sich als oft sehr schwierig, zeitaufwändig und hinterlassen nicht selten einen bitteren Nachgeschmack. Häufig sind nun neue Wege der Problemlösung für die Veränderung einzuschlagen und zu testen, ebenso müssen fehlende Qualifikationen vermittelt werden, d.h. man bewegt sich in der Phase des **Ausprobierens**. Erfolge und Misserfolge, verbunden mit Toleranz die zunächst auch Fehler erlaubt, kann dann schließlich zu der **Erkenntnis** führen, dass die Veränderung sinnvoll und möglich ist sowie von den Organisationsmitgliedern bewältigt werden kann. Erst dann wird es möglich sein, schließlich zur **Integrationsphase** der Veränderung überzugehen, und zwar verstanden in einem ganzheitlichen bzw. systemischen Sinne.

2.8 Widerstandsbewältigung als Führungsparadoxon

Beim Umgang und vor allem bei der Vermeidung von Widerständen herrscht seit Jahrzehnten eine geradezu **paradoxe Situation**. Einerseits gehen Praxis und Organisationslehre allgemein davon aus, dass Widerstände eine regelmäßige Begleiterscheinung von Veränderungen und des Wandels sind, sei es generell oder speziell bei Organisationsveränderungen. Damit fallen im weitesten Sinne sachliche und personelle Konflikte an, entstehen enorme Aufwände, Zeitverzögerungen, werden Chancen verpasst und vielfältigste Schäden verursacht. Schon lange bestehen jedoch zahlreiche gute und brauchbare Vorschläge zur Vermeidung eines großen Teils der Widerstände. Andererseits erweist sich die Praxis in weitem Maße resistent, d.h. Anregungen und Verbesserungsmöglichkeiten zu diesem zentralen Problembereich des Wandels werden nicht genutzt. Stattdessen herrscht Gleichgültigkeit und gelegentlich Resignation. Ein großes Problem wird erkannt, Lösungen bieten sich an, aber es erfolgen viel zu wenige vorbeugende Aktivitäten.

Watson hat bereits 1966 Fragen und **Empfehlungen zur Überwindung von Widerständen** publiziert, die bis heute ihre Geltung haben, siehe Abbildung 17.

1. Wer bewirkt den Wandel?	
1.1	Der Widerstand ist dann am geringsten, wenn die Beteiligten das Gefühl haben, dass das Projekt ihr eigenes ist und nicht eines, das von Beratern entworfen wurde.
1.2	Der Widerstand ist am geringsten, wenn das Projekt die volle Unterstützung der Spitzenkräfte des Systems hat.
2. Welche Art von Veränderungsprozeß erhöht die Chance für einen Erfolg?	
2.1	Der Widerstand ist geringer, wenn die Teilnehmer den Änderungsprozess als eine Verringerung ihrer gegenwärtigen Bürden ansehen.
2.2	Der Widerstand ist geringer, wenn das Projekt mit Werten und Idealen in der Organisation übereinstimmt.
2.3	Der Widerstand ist geringer, wenn das Programm interessante neue Erfahrungen bringt.
2.4	Der Widerstand ist geringer, wenn die Teilnehmer nicht in ihrer Autonomie und Sicherheit bedroht sind.
3. Wie wird der Wandel am besten durchgeführt?	
3.1	Der Widerstand ist geringer, wenn die Teilnehmer an der Diagnose beteiligt sind.
3.2	Der Widerstand ist geringer, wenn das Projekt durch eine Gruppenentscheidung akzeptiert wird.
3.3	Der Widerstand ist geringer, wenn die Befürworter auf die Vorbehalte der Gegner eingehen und Maßnahmen ergreifen, um ihre Furcht zu beseitigen.
3.4	Der Widerstand ist geringer, wenn die Innovation selbst in Frage gestellt werden kann.
3.5	Der Widerstand ist geringer, wenn die Teilnehmer in ihren gegenseitigen Beziehungen Verständnis, Unterstützung, Vertrauen erfahren.
3.6	Der Widerstand ist geringer, wenn das Projekt für Revision und Überprüfung offen ist und Korrekturen erfahren kann.

Abb. 17: Fragen und Empfehlungen zur Überwindung von Widerständen
(Quelle: Becker/Langosch, S.195f.; Rosenstiel, S.168f, nach Watson, 1966)

Doppler/Lauterburg haben vor einigen Jahren ebenfalls wie viele andere Autoren **Grundsätze zum konstruktiven Umgang mit Widerständen** zusammengestellt, die die Abbildung 18 wiedergibt.

„Widerstand“ – vier Grundsätze

1. Grundsatz:	<i>Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand!</i> Widerstand gegen Veränderungen ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vorneherein niemand an ihre Realisierung glaubt. <i>Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlaß zur Beunruhigung!</i>
2. Grundsatz::	<i>Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte Botschaft“!</i> Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst. <i>Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich!</i>

3. Grundsatz:	<p>Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!</p> <p>Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. <i>noch nicht</i> gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck.</p> <p><i>Denkpause einschalten – nochmals über die Bücher gehen!</i></p>
4. Grundsatz:	<p>Mit dem Verstand, nicht gegen ihn gehen!</p> <p>Die unterschwellige emotionale Energie muß aufgenommen – d.h. zu nächst einmal <i>ernst genommen</i> – und sinnvoll kanalisiert werden.</p> <p><i>Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben)</i></p> <p><i>Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen erforschen)</i></p> <p><i>Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen)</i></p>

Abb. 18: Konstruktiver Umgang mit Widerstand
(Quelle: Doppler/Lauterburg, S.302f.)

In diesem Zusammenhang weisen sie auf Punkte hin, die bei Veränderungen die wichtigsten menschlichen Bedürfnisse im Arbeitsbereich berühren und daher besonders zu beachten sind. Die Abbildung 19 zeigt die Punkte.

Widerstände gegen Organisationsveränderungen gelten als normal und werden in der **Organisationslehre** überwiegend als ein **gravierendes Mitarbeiterproblem** beschrieben, da von Mitarbeitern sachlich richtige und notwendige Änderungen abgelehnt werden. Aus dieser vordergründigen und korrekturbedürftigen Sicht leitet sich die Frage ab, was bei den Mitarbeitern gegen die Widerstände unternommen werden muss. Diese und ähnliche Arten der Reaktion auf den so genannten und schon erwähnten organisatorischen Konservatismus zeigen allerdings eine verkehrte Welt. Führungs- und Managementfunktionen werden auf den Kopf gestellt, quasi nach dem Motto: „Der Ermordete ist schuld!“. Die **eigentliche Frage** müsste doch lauten, warum gelingt es Vorgesetzten so selten **Widerstand gegen Veränderungen durch geeignete Verfahrensweisen im Vorhinein zu verhindern**. Wenn die Aufgabe des Managements in seinen Führungsfunktionen darin gesehen wird, mit Mitarbeitern und Dritten erfolgreich Ziele zu erreichen, so stellt sich doch primär das Problem, was bei den Vorgesetzten unternommen werden muss, um vorbeugend Widerstände möglichst zu vermeiden. Antworten gäbe es seit langem, wie die wenigen genannten Beispiele bereits zeigen. An mangelnden Einsichten, Anregungen und Vorschlägen kann es daher nicht liegen, sondern es sind die **Motive** zu ergründen, **warum es so oft am notwendigen vorausschauenden Tun mangelt**.

Die Antworten der Organisationslehre zu dieser Kernfrage sind im Allgemeinen rar, *Doppler et al.* bilden mit ihren Überlegungen eine bemerkenswerte Ausnahme (s.a. *Doppler et al.*, S.62ff.).

Lohn/Gehalt	Werden direkte Einkommenseinbußen oder andere, indirekte Nachteile erwartet?
Sicherheit	Wird ein Wechsel oder gar der Verlust des Arbeitsplatzes befürchtet – oder werden andere unkalkulierbare Risiken gesehen?
Kontakt	Drohen gute persönliche Beziehungen – zum Vorgesetzten, zu Kolleginnen und Kollegen, zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – verlorenzugehen? Ist in der neuen Situation der Zwang zur Zusammenarbeit mit besonders schwierigen oder unangenehmer Menschen zu befürchten?
Anerkennung	Bestehen Befürchtungen, in der neuen Arbeitssituation fachlich oder persönlich überfordert zu sein oder nicht mehr über die Mittel zu verfügen, die notwendig sind, um die Aufgabe erfolgreich zu erfüllen? Ist die neue Aufgabe oder der neue Arbeitsort mit einem schlechten Ruf im Hause behaftet?
Selbständigkeit	Ist der Verlust von Entscheidungsbefugnissen oder persönlichem Handlungsspielraum zu befürchten? Bestehen in der heutigen Situation aufgrund persönlicher Beziehungen indirekte Einflußmöglichkeiten, die in Zukunft nicht mehr gegeben wären?
Entwicklung	Was für Lernbedürfnisse und Karriere-Ambitionen liegen vor? Was für Möglichkeiten sind in der heutigen Situation gegeben – und wie ist die zukünftige Konstellation dies bezüglich einzuschätzen?

Abb. 19: Veränderungen und relevante menschliche Bedürfnisse des Arbeitsbereiches
(Quelle: Doppler/Lauterburg, S.298)

2.9 Muster des Scheiterns des Wandels

Theoretische Konzeptentwürfe für Veränderungen lesen sich hervorragend, d.h. Ausgangssituationen werden genau analysiert, Soll-Strukturen mit stringenter Sach-Logik anschaulich beschrieben und schließlich qualitativ und quantitativ die zukünftigen Vorteile eindrucksvoll aufgezeigt. Aber: „Kaum ein Veränderungsprojekt folgt wirklich dem theoretischen Konzept, viele laufen zäher als erwartet, viele überhaupt nicht ... das Ergebnis der Veränderungsbemühungen [fällt] trotz solch klarer, inhaltlich bestechender Konzepte eher dürftig [aus]“ (Doppler et al. S.62).

Das **Scheitern von Veränderungen** erfolgt immer wieder **gleichen typischen Mustern**: „Immer wieder geht es darum, dass Menschen, die von Veränderungen immer häufiger und immer existenzieller betroffen sind, vielfach Vorgehensweisen zugemutet werden, die schlichtweg zum Widerstand führen müssen. Ob Kaltstart oder Lösung im Kopf, ob eindimensionale statt ganzheitliche Betrachtungsweise, Salami-Taktik oder Wahrheit auf Raten, ob Spiel mit der Angst oder Verschleierung der tatsächlichen Ziele – im Grunde wird immer wieder der Versuch gemacht, wie die Katze um den heißen Brei herumzuschleichen oder nach dem Motto zu verfahren: wasch' mir den Pelz, aber mach' mich nicht nass! Zwei Dinge sind es, die den Brei heiß bzw. den Pelz nass zu machen drohen: Emotionen und scheinbar nicht kalkulierbare gruppensdynamische Prozesse. Beides sind Themen, die in der Geschäftswelt, so lang es auch nur irgendwie geht, außen vor zu bleiben haben bzw. unter der Wasseroberfläche gehalten werden“. (Doppler et al., S.63).

Erstaunlich ist die Gleichgültigkeit, mit der bei organisatorischen Veränderungen der grundlegende **Rationalitätskonflikt aus der Divergenz der organisatorischen und personalen Systeme** ignoriert wird und Doppler et al. stellen daher zu Recht fest, es muss „nachvollziehbare gute Gründe geben, weshalb Manager sich so ‚falsch‘ verhalten, wie sie sich verhalten und weshalb die Betroffenen dieses Spiel mitspielen“ (Doppler et al., S.64).

Die meisten **Manager verstehen sich als Macher** und fühlen sich offenkundig in dieser Rolle durchaus wohl. Ein solches Selbstverständnis versetzt Mitarbeiter leicht in eine passive und abwartende Haltung.

Bei strittigen Diskussionen über Veränderungen fordern Vorgesetzte sehr rasch **Sachlichkeit** ein, **Emotionen werden tabuisiert** und passen nicht zum Thema. Dabei wird geflissentlich übersehen, dass die Sachlichkeits-Forderung selbst bereits emotional sein kann und Emotionen Sachcharakter zukommt, was ja gerade das konkrete Problem bei Widerständen gegen Veränderungen darstellt. Emotionale Befindlichkeiten können dennoch vielfach mit dem persönlichen Verständnis der Managerrolle nicht in Einklang gebracht werden. Meist fehlt den Beteiligten für solche Auseinandersetzungen auch das entsprechende sprachliche Ausdrucksvermögen und die Tabuisierung der Emotionen beeinträchtigt nahe liegender Weise auch das Lernen und die Anwendung der notwendigen sprachlichen Fähigkeit.

Entwicklungen und Veränderungen von Organisationen erfolgen vielfach und zunehmend komplexer und rascher. Die **Zeit wird aus objektiven Gründen zum strategischen Faktor**, sei es auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten, der Forschung und Entwicklung, der Logistik u.Ä. Zeitdruck kann aber auch durch **falsche Arbeitsökonomik** und **schlechtes Selbstmanagement** entstehen. Für manche Vorgesetzte gerät die Zeitnot grotesker Weise zum Statussymbol falsch verstandenen Managements (s.a. *Schwan*, S.26ff.). Wenn allerdings unter Zeitdruck Prozesse um wesentliche Schritte verkürzt werden, kann mit Sicherheit davon ausgegangen werden, dass letztendlich die Abläufe nicht weniger sondern weitaus mehr Zeit und Aufwand in Anspruch nehmen. Es kommt zu Fehlentscheidungen, Spannungen und Konflikte sind zusätzlich zu bewältigen, Dinge sind unter erschwerten Bedingungen neu zu beginnen usw. Sind erst einmal Widerstände gegen organisatorische Veränderungen entstanden, bedarf ihre Bewältigung enorm viel Zeit. Der **Zeitdruck** kann daher einer der Gründe für die **unzureichende Vorbereitung von Veränderungen** sein und zu **Widerständen** führen, deren Bewältigung letztendlich ein **Übermaß gerade des knappen Gutes Zeit** erfordert.

Die Zusammenhänge zwischen **Zeitdruck** und wahrzunehmenden **Aufgaben** sind sehr relativ. Bei frei verfügbarer Zeit entscheiden **Prioritäten** darüber, was getan wird und wozu keine oder zu wenig Zeit vorhanden ist. Durch ihre jeweilige Positionsmacht haben Vorgesetzte vergleichsweise bessere Dispositionsmöglichkeiten über ihre Zeitverwendung als nachgeordnete Mitarbeiter. Die frei verfügbare Zeit ist natürlich nur ein Teil der Arbeitszeit, da diese durch gebundene Zeit begrenzt wird, bei der keine oder nur geringe eigene Dispositionsmöglichkeiten bestehen. Die gebundene Zeit ist in der Regel der größere Teil der Arbeitszeit, weshalb es erforderlich ist, mit der frei verfügbaren Zeit als einem sehr knappen Gut sorgsam umzugehen. Zahlreiche empirische Studien haben ergeben, dass die schlechte **Zeitverwendung und Arbeitsökonomie des Topmanagements die häufigste Ursache für Missmanagement** sind (vgl. *Mintzberg*, 1991, S.24ff.; *Schwan*, S.21ff.). Bei allem Verständnis für das vielschichtige und gewichtige Problem des Zeitdrucks kann nicht übersehen werden, dass die sorgfältige Vorbereitung von Veränderungen im Sinne der Gleichrangigkeit organisatorischer und personaler Systeme oft fehlenden Prioritäten zum Opfer fällt bzw. mangels Wichtigkeit dafür keine oder zu wenig Zeit investiert wird. Solches **kaum kritisch-konstruktiv reflektiertes Handeln schadet guten Veränderungen und ist zeitökonomisch ausgesprochen kontraproduktiv**.

Veränderungsprozesse sind oft komplex und stark durch das Zusammenspiel von Menschen bestimmt. Der daraus entstehende diffizile **Systemzusammenhang**, die Wechselbeziehungen zwischen sachlogischen Veränderungskonzepten und den Verhaltensweisen von Einzelnen und Gruppen wird unterschätzt, verkannt oder verdrängt. Machbarkeitswahn und Technokratentum, Inkompetenz, Wunschenken und ein mechanistisches Organisationsverständnis führen nahezu zwangsläufig zu Widerständen gegen organisatorische Veränderungen.

Doppler et al. weisen insbesondere auf **gruppendynamische Prozesse** bei Veränderungsprojekten hin, deren Ablauf schwer vorher bestimmbar ist und die daher allemal für Überraschungen gut sind. Daraus kann Unsicherheit und Angst bei den verantwortlichen Managern entstehen, aber auch der Wunsch, solche Prozessentwicklungen möglichst rasch wieder unter Kontrolle zu bringen, beispielsweise durch eine Reduktion auf sachlogische Aspekte. Angst ist ein schlechter Ratgeber und Kontrolle kein Ersatz für die wirkliche

Problemlösung einer organisatorischen Veränderung. Besser wäre es bei den Beteiligten ein vertrauensvolles Klima zu fördern, dafür auch u.a. gruppensdynamische Prozesse zu nutzen, um den Boden für Veränderungen aufzubereiten, d.h.: „Es geht darum, diese Kräfte so gut zu verstehen, dass sie ihren Schrecken verlieren ... Emotionale und gruppensdynamische Prozesse richtig verstehen und kompetent steuern heißt, aus einem im Prinzip unerschöpflichen Energiereservoir schöpfen zu können – und das in Zeiten knapper Ressourcen“ (Doppler et al. S.69).

2.10 Spannweiten der Veränderungsstrategien und –techniken

Die große **Spannweite an vorgeschlagenen Modellen und praktizierten Vorgehensweisen** bei organisatorischen Veränderungen und der Überwindung der dabei erwarteten bzw. auftretenden Widerstände reicht von der „**Bombenwurf**“-**Strategie** bis zu verschiedenen **Partizipationsstrategien**.

.....
.....

In der **Organisationslehre wird heute überwiegend die These vertreten**, dass ein erfolgreicher organisatorischer Wandel die **Partizipation** der Betroffenen bei den Planungs- und Implementationsarbeiten erfordere. *Staeble* weist allerdings darauf hin, dass zumindest in deutschen Unternehmen **lange Zeit der Bombenwurf-Strategie der Vorzug gegolten** haben dürfte und darin die Mehrheit der Betriebsräte in deutschen Unternehmen schwer wiegende Nachteile für die Arbeitnehmer gesehen haben (*Staeble*, S.698).

Gegen die nahe liegende optimistische Vermutung, man hätte zwischenzeitlich in der Praxis von den seit langem vorhandenen partizipativen Ansätzen zur Optimierung von Veränderungen gelernt, sprechen die spektakulären und zahlreichen großbetrieblichen Beispiele ebenso wie die weniger auffälligen Fälle im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe. Die **Muster der Bombenwurf-Strategien** und ähnlich autoritärer sowie auf organisatorische Sachlogik und vermeintliche Effektivität reduzierte Veränderungspraktiken, sind in vielen Varianten und zahlreichsten Fällen geradezu eine **typische Zeiterscheinung** geworden. Die Schäden sind einzel- und gesamtwirtschaftlich enorm gewachsen, das Vertrauen in vielen Organisationen, aber auch in der Gesellschaft wurde nachhaltig geschädigt, ganz zu schweigen von dem dadurch über unzählige Menschen hereingebrochenem Leid.

2.11 Wandel und Macht

Die Macht als Kontextfaktor der Organisationsgestaltung wurde schon kurz beschrieben und u.a. darauf hingewiesen, dass ohne Macht die Organisation nicht vorstellbar ist, auch nicht ihr Wandel (Punkt 5.3/Akteure, Strategien, Macht und Organisation und Punkt 7.3.4/Macht). Die Intensitäten des Machteinsatzes bei organisatorischen Veränderungen können allerdings sehr unterschiedlich sein (vgl. *Schanz*, S.333f.; *Maucher*, S.55ff.).

Veränderungsstrategien können **empirisch-rational** orientiert sein. Dabei besteht die Annahme, dass die Betroffenen einen Wandel umso eher akzeptieren und mittragen, je mehr er durch rationales Handeln, Nutzen und relative Erfahrungen für den Einzelnen gerechtfertigt wird. Die Strategie setzt natürlich eine gegenseitige Aufklärung und gute Kommunikation voraus. Ebenso gibt es **normativ-educative** Strategien. Sie setzen auf die verhaltensprägende Kraft soziokultureller Werte und Normen, mit denen sich die Beteiligten identifizieren sollen. Es wird versucht das Verhalten der Organisationsmitglieder zu beeinflussen. Bei beiden Strategietypen steht ein massiver **Machteinsatz nicht im Vordergrund** der verfolgten Bemühungen und Maßnahmen für einen organisatorischen Wandel.

Die **Praxis der Organisationsgestaltung** bedient sich allerdings auch recht robuster Veränderungsstrategien, nämlich wenn gezielt und mit Nachdruck zu **Macht- und Zwangsmitteln** gegriffen wird. Durch ökonomische, politische oder soziale Sanktionen soll erwünschtes Anpassungsverhalten erzwungen werden. Einstellungen, Denkweisen und Bemühungen um Lernprozesse bei den Organisationsmitgliedern genießen dabei keinen hohen Stellenwert. Machtstrategien „beeinflussen das äußere Verhalten der Menschen in einer Organisation direkt, ohne sich um Änderungen von Mentalitäten oder ein Umdenken der Menschen in der Organisation zu kümmern. Durch Vorschriften, Anordnungen, Druckmittel und Sanktionen setzt man einfach bestimmte Änderungen durch („Wo gehobelt wird, da fallen Späne“)⁴ (Glas/de la Houssaye, S.221). Der **Wandel wird von oben durch einseitige Machtausübung verordnet** (vgl. Oechsler, S.539f.). Die Macht- und Zwangsstrategien der organisatorischen Veränderungen können teilweise kaschiert werden: Appell an die Vernunft – Freundlichkeit und Schönfärberei – Bildung von Koalitionen zur Unterstützung der Veränderungen – Feilschen um Vergünstigungen und Gefälligkeiten – Einforderung von Gehorsam – Unterstützung durch übergeordnete Organisationsebenen bzw. höhere Autoritäten – Belohnung und Bestrafung (Robbins, S.421).

Macht kann gut oder schlecht eingesetzt werden und ihre Grundlage kann sehr unterschiedlich sein. Sie kann auf Legitimation, Vorbildwirkung, Expertentum, Information, Identifikation, ebenso auf Zwang, Bestrafung und Belohnung beruhen (Schwan/Seipel, S.194f.; Robbins, S.415ff.). Der **Schlüssel zur Macht** liegt auch bei organisatorischen Veränderungen in der **Abhängigkeit**. Macht ist eine gegenseitige und zumeist unausgewogene Beziehung und bedeutet in einfachster Form, dass eine Person A das Verhalten einer Person B so beeinflussen kann, wie es dem Willen von A entspricht. Unabhängig davon, ob das Potential der Person A gegenüber der Person B wirksam wird oder nicht, es besteht eine Abhängigkeitsbeziehung. Je größer die Abhängigkeit der Person B von der Person A ist, desto größer ist die Macht des A gegenüber dem B (Robbins, S.414). Die Macht begründende Abhängigkeit kann sich auf sehr Unterschiedliches erstrecken, was allein schon der Blick auf die genannten möglichen Machtgrundlagen zeigt. Aber auch **Abhängigkeiten sind relativ**: „Die Abhängigkeit steigt mit wachsender Bedeutung, Knappheit und Unersetzbarkeit der kontrollierten Ressourcen“ (Robbins, S.418). Wenn jemand etwas besitzt, was kein anderer möchte, kann daraus keine Abhängigkeit entstehen. Umgekehrt ist es bei gesuchten, notwendigen und knappen Ressourcen. Sind diese gar unersetzbar, steigt die damit verbundene Abhängigkeit und Macht zusätzlich an (s.a. Robbins, S.417ff.). Das Können und Wollen eines qualifizierten Organisationsmitgliedes wird beispielsweise nur dann Abhängigkeit und Macht verschaffen, wenn die Qualifikation tatsächlich gebraucht wird, nicht unbegrenzt zur Verfügung steht oder sogar unentbehrlich ist.

Organisatorischer **Wandel ohne Macht** bzw. Abhängigkeiten ist **schwer vorstellbar** und ihre Dämonisierung daher falsch. Auch empirisch-rationale und normativ-edukative Veränderungsstrategien schließen Macht ein und schaffen zumindest mentale Abhängigkeiten. Worum es allerdings immer wieder gehen wird ist die Bekämpfung von Machtmissbräuchen, jedoch nicht durch Machtbeseitigung. „Macht zum Verschwinden bringen bedeutet ... letztlich nichts anderes, als dem Akteur die Möglichkeit, aber auch das Recht zu nehmen, etwas anderes zu tun, als das was von ihm erwartet wird. Macht zum Verschwinden bringen, heißt im Grunde nichts anderes, als die Autonomie der Akteure aus der Welt zu schaffen, um sie zu bloßen Maschinen zu machen ... Wenn wir behaupten, dass es kein soziales Handeln ohne Macht gibt, so heißt das, dass es kein nicht-strukturiertes Handlungsfeld gibt oder geben kann. Denn wenn jede Struktur Macht, d.h. Ungleichheiten, Abhängigkeitsbeziehungen, Mechanismen der sozialen Kontrolle voraussetzt, schafft und weiterführt, so kann man genau so gut behaupten, dass es keine Macht ohne Strukturen geben kann. Denn durch die von ihnen erzwungenen Abschottungen, Kommunikationsbarrieren, Handlungsumwege liefern die Strukturen die Schutzmechanismen, die notwendig sind, um sich Machtphänomenen auszusetzen, d.h. schließlich, um die menschliche Zusammenarbeit zu ermöglichen“ (Crozier/Friedberg, S.18).

Auch wenn Macht in ihren verschiedenen Formen ein essenzieller Faktor des organisatorischen Wandels ist, kann daraus nicht abgeleitet werden, dass alle Varianten der Macht- und Zwangsstrategien tolerierbare geschweige denn optimale Mittel der organisatorischen Verän-

derung sind, ganz zu schweigen von ausgesprochen missbräuchlichem Machteinsatz. Es kann ihnen einmal erfahrungsgemäß die nachhaltige Effizienz fehlen und zum Zweiten sprechen gegen ihre Anwendung ethische Gründe: „Gewalt, Zwang und Macht setzen sich über die Würde und Unverletzlichkeit der menschlichen Person hinweg ... Erzwungene Veränderung verstärkt Abhängigkeiten anstatt Emanzipation zu fördern ... Machtstrategien sind eher entwicklungshemmend als -fördernd ... mittels Macht kommen nur äußerliche, meist kurzlebige Veränderungen zustande ... Die Veränderungen sind nicht dauerhaft; sobald der Machtapparat wegfällt, tritt wieder die alte Situation an die Oberfläche, weil sie sich über Denkgewohnheiten und innere Haltungen, über emotionale und intentionale Momente wieder einen Weg bahnen ... Mittels Macht bewirkte Veränderungen machen einen ständigen großen Kontroll- und Sanktionsaufwand erforderlich ... Veränderungen, die via Machtinstrument erzwungen worden sind, führen zu einer beträchtlichen Verschwendung geistigen und seelischen Potentials bei den betroffenen Menschen; es tritt eine Verminderung der Kreativität und Lernfähigkeit des sozialen Organismus auf.“ (Glasl/de la Houssaye, S.222).

Glasl hat die **Frage** gestellt, **wie die Organisationsentwicklung mit Macht in Organisationen umgeht** und bemerkenswerte **Antworten und Orientierungen** gegeben (Glasl, S.90ff.).

Seit ihren Anfängen hat sich die Organisationsentwicklung mit der „negativen“ Macht auseinander gesetzt und ist gegen deren Missbrauch bei Organisationsveränderungen angetreten. Es wurden Alternativen zu den „rationalen Strategien“ und den „Macht- und Zwangsstrategien“ gesucht. Man ging davon aus, dass Machtstrategien bestenfalls eine äußerliche Übernahme organisatorischer Veränderungen ermöglichen, jedoch die von der Organisationsentwicklung angestrebte innere Auseinandersetzung und Akzeptanz des organisatorischen Wandels bei den Betroffenen durch deren Mitgestaltung mit Machtstrategien kaum erreichbar sei. Daher wurde versucht Veränderungen möglichst ohne Macht und Zwang zu erreichen. Die Auseinandersetzung mit dem Themenkreis Wandel und Macht wird in der Organisationsentwicklung darum seit jeher zu unterschiedlichsten Aspekten geführt (Macht und Organisationsentwicklungsberatung, Konfliktlösung und Macht, Machtstrategien und Gegenmacht-Strategien, Diagnose der Macht in Organisationen, Macht und Beraterrolle, Aspekte der Ethik bei Macht in Organisationen u.Ä.).

Glasl definiert **soziale Macht als Sonderform von Einflussbeziehungen** wie folgt: „... Macht ist die Möglichkeit eines Aktors (des „Machtausübenden“) in einer gegebenen sozialen Beziehung, ... Einflussmittel so einzusetzen, ... dass seine Zumutung ... das Handeln eines anderen Aktors (des „Machtunterworfenen“) derart bestimmt, ... dass der machtunterworfenen Aktor eine geringe Möglichkeit sieht, ... sich der Zumutung zu entziehen“ [im Original in Kursivschrift] (Glasl, S.94).

Die **Machtfaktoren** im System der Organisation differieren je nach deren **Subsystemen** und den **Wechselbeziehungen** zwischen diesen:

Im **kulturellen Subsystem der Organisation** finden sich Leitbilder, Ziele, Ideologien, Organisations- und Führungsphilosophien, Werte, Spielregeln und Normen, die sich auf die Organisationsmitglieder prägend auswirken, insbesondere auf die Akteure des Wandels. Bedürfnisse und Erwartungen, Handlungen, die Akzeptanz von Veränderungen, die **Gewöhnung an eingesetzte Macht** und anderes mehr werden durch das kulturelle Subsystem der Organisation beeinflusst.

Die **Machtfaktoren des politisch-sozialen Subsystems der Organisation** beeinflussen vor allem Interessenauseinandersetzungen, Status und Ansehen, die Verteilung materieller Güter, Einflussphären von Organisationsmitgliedern u.Ä. Die Machtbeziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern sind regelmäßig diffizil und insbesondere relativ. Ein einfaches Schema und eine Einteilung in Mächtige und Ohnmächtige sind für eine Bewertung und Gestaltung der Beziehungen kaum geeignet. Die Beziehungen und Abhängigkeiten sind asymmetrisch, themenspezifisch und stehen in dynamischen Wechselbeziehungen.

Die **Machtfaktoren des technisch-instrumentellen Subsystems der Organisation** berühren vor allem die arbeitsteilige Wertschöpfung und deren Ausrichtung auf einen Leistungszweck. Dabei geht es um verschiedene Interdependenzen innerhalb der Leistungsprozesse, wie beispielsweise die Wertigkeit und der Rang organisatorischer Einheiten, Machtgefälle, die Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern u.s.w. Die Beziehungen und Einflusssituationen sind regelmäßig asymmetrisch und damit zwangsläufig machtrelevant.

Organisationen und ihre Subsysteme stehen zwangsläufig in einer engen, äußerst vielfältigen und dynamischen **Wechselbeziehung**, dies auch mit ihrem **Umfeld**. Das kann beispielsweise die Rechtsordnung betreffen, die Verteilung knapper Ressourcen, Normen und Werte und anderes mehr. Organisatorische Veränderungen und ihre Beeinflussung durch Machtfaktoren werden durch die Verknüpfung von Organisationen mit ihrem Umfeld selbstverständlich beeinflusst, d.h. solche Beziehungen sind daher sehr sorgfältig zu berücksichtigen.

Interventionen der Organisationsentwicklung zur Änderung der Macht in Organisationen selbst, aber vor allem auch jene, die machtrelevante organisatorische Veränderungen zum Ziel haben, bedürfen einer differenzierten inhaltlichen und methodischen Ausgestaltung, und zwar aus gleichen Gründen die eine Differenzierung der Macht in Organisationen nach Subsystemen empfehlen.

Für Interventionen im **kulturellen Subsystem** der Organisation finden wir in Theorie und Praxis eine Fülle von Ansätzen. Ein häufiger und wesentlicher Gedanke ist dabei der, dass Interventionen die organisationskulturellen Grundlagen der Macht klarlegen und ihre „Quasi-Selbstverständlichkeit“ in Frage stellen, d.h. das Werden und Gestalten der Normen und Grundsätze aufdecken bzw. damit deren Veränderbarkeit zeigen. Dadurch können Interventionsmöglichkeiten bei subjektiven Faktoren der Macht erkennbar werden. Allein durch die bewusste Reflexion und Diagnose der Machtfaktoren durch die Organisationsmitglieder können Machtgrundlagen der Organisation geändert und der Boden für Reformen vorgebreitet werden. Die Transparenz und Hinterfragung von Machtgrundlagen bilden notwendige Voraussetzungen für Änderungen der Macht in Organisationen und darauf basierende Organisationsentwicklungen.

Die Organisationsentwicklung war, wie erwähnt, von Anfang an darum bemüht, die Macht in Organisationen zu verändern, nahe liegender Weise vor allem im **politisch-sozialen Subsystem** der Organisation. Beispielsweise sollte die Konzentration der Macht der Spitzenführung aufgebrochen und neu verteilt werden. Man war bestrebt, Machtmonopole durch Oligopole oder Polipole der Macht abzulösen. Jeweiligen Machtzentren wollte man mit entsprechender Gegen-Macht begegnen. Sachlichkeit oder Zweckorientierung sollten Macht allmählich zu „argumentativem Einfluss“ transferieren, der möglichst objektiv überprüfbar und zu rechtfertigen ist. *Glasl* nennt verschiedene Strategien, Taktiken und Erfahrungen zur Umverteilung organisatorischer Macht. Die geschilderten Ansätze und Praktiken verschiedener machtkritischer Vertreter der Organisationsentwicklung sind durchaus Machtkämpfen und ihren Arsenalen samt Bestückungen adäquat.

Im **technisch-instrumentellen Subsystem** der Organisation verfolgen die Interventionen der Organisationsentwicklung vor allem das Ziel, inhumane Folgen der Arbeitsteilung und Technologisierung der Arbeitswelt möglichst zu vermeiden, beispielsweise durch Maßnahmen wie Job-Enlargement, Job-Enrichment, Entwicklung autonomer oder teilautonomer Gruppen u.Ä. Fast immer wird dabei eine Veränderung der Einflussmittel und Einflussformen verfolgt, die den Machtgebrauch sowie autoritäre Führungsformen stark einschränken und die Entwicklung konsultativer, partizipativer und kooperativer Formen der Zusammenarbeit fördern sollen.

Die **Interventionen der Organisationsentwicklung zur Änderung der Macht** in Organisationen zielt generell auf die **Prozesse** der Organisation ab, weniger auf deren **Struktur**. Vor allem sollen subjektive Faktoren beeinflusst werden, wie beispielsweise die Reflektion und das Aufweichen bestimmter Einstellungen und Erwartungen oder die

Beeinflussung der Internalisierung externer Normen und Werte sowie die Fähigkeit des situationsgerechten Strategiekalküls. Dazu zählt auch die Absicht, Top-down-Strategien durch Bottom-up-Strategien zu ergänzen und verschiedene Interventionen bewusst und systematisch zu vernetzen, d.h. den Themenkreis Wandel und Macht verstärkt ganzheitlich zu behandeln.

2.12 Personale Kompetenz und Wandel

Bei *Goleman* findet sich folgende Geschichte zum Thema ‚Personale Kompetenz und Wandel‘:

„Melburn McBroom war ein tyrannischer Chef, der seine Mitarbeiter mit seiner Launenhaftigkeit einschüchterte. Das wäre vielleicht nicht aufgefallen, hätte McBroom in einem Büro oder einer Fabrik gearbeitet. Aber McBroom war Flugkapitän.

Als McBroom sich irgend wann im Jahr 1978 im Anflug auf Portland, Oregon befand, bemerkte er ein Problem mit einem der Fahrgestelle. Also ging er in eine Warteschleife, kreiste in großer Höhe über dem Flugfeld und bastelte währenddessen an dem Mechanismus herum.

Während McBroom sich wie besessen an dem Fahrwerk zu schaffen machte, ging die Kraftstoffanzeige der Maschine stetig gegen Null. Seine Kopiloten fürchteten sich jedoch so sehr vor McBrooms Zorn, dass sie nichts sagten, nicht einmal, als die Katastrophe absehbar war. Beim Absturz der Maschine kamen zehn Menschen zu Tode.“ (*Goleman*, 2001, S.190).

Angst, fehlende Teamarbeit, Informations- und Kommunikationsblockaden, Launen und menschliche Unzulänglichkeiten führten zu dem spektakulären Unglück. Gleiche und ähnliche Haltungen sowie Einstellungen können ebenso zu Unfallursachen im betrieblichen Leben und in Organisationen werden, wenngleich solche personale Inkompetenzen wahrscheinlich selten so spektakulär und daher weniger augenfällig sind.

Das Beispiel zeigt unmittelbar zwei einfache, aber sehr entscheidende Dinge: Einmal fehlte die für die Bewältigung der kritischen Situation notwendige personale Kompetenz nicht nur dem Flugkapitän, sondern auch den Kopiloten. Zweitens kann fehlende personale Kompetenz zu dramatischen Folgen und Kosten führen.

Gerade **Wandlungsprozesse** beinhalten häufig auch **kritische Situationen**, deren Meisterung die **personale Kompetenz** der Beteiligten erfordert. Formale Regelungen, Taktiken, vermeintlich perfekte Methoden und Ähnliches können fehlende personale Kompetenzen regelmäßig nicht ersetzen.

Akteuren organisatorischer Veränderungen werden durch eine schillernde **Ratgeber-Literatur** vielfältige und variantenreiche Vorschläge unterbreitet, wie durch kluge Schachzüge, Finten, Tricks und Manipulationen ein angestrebter Wandel durchzusetzen und zu sichern ist. Das Arsenal ist reichhaltig: Druck, Bestrafung, dominantes Auftreten – Belohnen, Vorteile verschaffen, Tauschhandel – Appell an höhere Autoritäten bzw. geachtete Institutionen oder moralische Prinzipien – rationales Argumentieren, Sachlichkeit, vernünftiger Dialog – Koalitionsbildung – Ausspielen der persönlichen Anziehungskraft oder Vorbildwirkung – Idealisierung oder Ideologisierung (*Neuberger*, S.107). Der Fantasie zur praktischen Ausgestaltung solcher Taktiken sind kaum Grenzen gesetzt. Eine den Wandel fördernde **personale Kompetenz kann durch die genannten „Ratschläge“ wohl kaum ersetzt werden**. Ein naiver Machbarkeitswahn wird weder das Verhalten der Akteure verbessern, noch wirkliche Beteiligung und Akzeptanz bei den von Veränderungen Betroffenen schaffen. Die Wirkungen von manipulativem Missbrauch und des Druckes auf Organisationsmitglieder werden meist überschätzt und **Gegenstrategien der Mitarbeiter** zu wenig erkannt, ebenso

wie die nachhaltig negativen Auswirkungen solcher im Effekt veränderungsfeindlicher Vorgehensweisen unterschätzt werden.

Die tatsächlich sehr engen **Grenzen** durch **instrumentelle Möglichkeiten** organisatorische Strukturen und Personen verändern zu können, werden von den Machern der Organisation häufig nicht wahrgenommen. Lediglich funktionelle, einseitige und an Effektivität orientierte Interventionen haben in komplexen Systemen eine geringe Erfolgswahrscheinlichkeit.

Veränderungen stellen stets eine Interaktion der Beteiligten dar, d.h. ein aufeinander bezogenes Handeln zweier oder mehrerer Personen oder kurz: Wechselbeziehungen zwischen Handelnden. Sprachliche **Kommunikation** ist dabei die wichtigste Form menschlicher Interaktion. Der Instrumentalisierung ausgesetzte und interaktiv agierende Organisationsmitglieder verfügen regelmäßig über ein Repertoire von Maßnahmen, um eigene **Handlungsspielräume** zu schützen und auszuweiten bzw. organisatorische Veränderungen einzuschränken und möglicherweise zu verhindern. Macht- und Zwangsmittel der Akteure bergen somit für diese ein doppeltes Risiko, nämlich einmal den Organisationsmitgliedern bei einer Auseinandersetzung über Veränderungen zu unterliegen, zum Zweiten damit für die Akteure die Gefahr, das Gegenteil des von ihnen Gewollten zu bewirken. Richtiger wäre es, notwendigen organisatorischen Wandel durch eine ganzheitliche und interaktive Berücksichtigung relevanter Kontextfaktoren zu verfolgen. Dabei muss die Sprache des organisatorischen Systems gesprochen werden, um durch eine solchermaßen geeignete Information und Kommunikation der Organisation Veränderungen begreiflich, sinnhaft, akzeptabel und verfolgenswert zu machen. Ziel sollte sein, eine Organisation möglichst zur **Selbständerung** anzuregen (*Neuberger*, S.108f.). Durch eine geeignete Interaktion und möglichst breite **Beteiligung** der Mitglieder der zu verändernden Organisation kann dieses Ziel wirksamer erreicht werden. Durch so gestaltete Veränderungsprozesse wird bei den Beteiligten auch die für den Wandel notwendige **personale Kompetenz** gefördert, d.h. Einstellungen und Haltungen mehr oder minder stark geprägt, welche als Persönlichkeitseigenschaften stabilisierend zu tragfähigen Organisationsveränderungen beitragen.

Die dargelegten **Intentionen** decken sich in weitem Maße mit dem **Grundanliegen der Organisationsentwicklung, nämlich die vom organisatorischen Wandel Betroffenen zu Beteiligten der Veränderungsbemühungen zu machen**. Im Gegensatz zu lediglich sachlogisch orientierten Reorganisationen zielt die Organisationsentwicklung vornehmlich darauf ab, Einfluss zu nehmen auf Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder und deren soziale Beziehungen, wobei Aspekte der Organisationskultur, der Informations- und Kommunikationsstrukturen, das individuelle und organisationale Lernen besonders berücksichtigt werden (vgl. *Vahs*, S.298f.). Organisationsentwicklung stellt damit bewusst ab auf die Bedeutung und Wirksamkeit **personaler Kompetenzen**, und zwar bei allen Beteiligten der Veränderung.

Bei organisatorischen Veränderungen tritt sehr häufig das so genannte Problem einer **Realitätslücke** auf, welches darin besteht, dass funktionelle organisatorische **Veränderungsziele** und damit verbundene intendierte **Verhaltensänderungen differieren**. Veränderungsziele überfordern häufig zunächst die Organisationsmitglieder und notwendige Verhaltensänderungen bedingen Lernprozesse, die recht zeitaufwändig sein können. Anspruch und Wirklichkeit klaffen auseinander. Die sachliche Organisationsebene und die verhaltensrelevante organisationspsychologische Ebene sind somit zusammenzuführen, wobei jedoch die jeweiligen **Veränderungstempi** aus verschiedenen Gründen differieren. Lernvorgänge bei Verhaltensänderungen sind regelmäßig nicht nur weitaus zeitaufwändiger, sondern auch begrenzter als solche für sachlogische Organisationsänderungen. Beide Lernprozesse sollten jedoch integriert werden, will man stabile Veränderungsergebnisse erreichen und eine Realitätslücke vermeiden.

Unterschiedlichste und **nicht bewältigte Widerstände** gegen organisatorische Veränderungen, die erforderlichen Lernvorgänge kaum fördern werden, können nahe liegender Weise ebenfalls zu **Realitätslücken** führen. Daraus resultieren Desorientierungen

bei Organisationsmitgliedern, Glaubwürdigkeitsverluste treten auf und es kann zu Demotivationssteigerungen gegenüber organisatorischen Veränderungen kommen (Vahs, S.320ff.).

Die **Ergebnisqualität eines organisatorischen Wandels** wird entscheidend durch die **personale Kompetenz** aller am Veränderungsprozess Beteiligten bestimmt. Die Inhalte der personalen Kompetenz sind weitergehend als jene der sozialen Kompetenz, d.h. die **soziale Kompetenz wird als ein Teil der personalen Kompetenz verstanden**. Die soziale Kompetenz beinhaltet beispielsweise die grundlegenden Fähigkeiten wie Verantwortung für Mitarbeiter zu tragen, diese zu führen und zu motivieren, ebenso Kooperationen zu bewerkstelligen. Die soziale Kompetenz realisiert sich durch Interaktionen zwischen Menschen und erfordert somit Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit. Die soziale Kompetenz ist zu unterscheiden von **Fach- und Methodenkompetenzen**. Letztere beinhalten die Beherrschung des aktuellen Fach- und Expertenwissens sowie deren organisationsrelevante, innovative und effiziente Umsetzung (Hugo-Becker/Becker, S.47f.).

Die für **Führungs-, Personal- und Organisationsaufgaben** notwendigen **personalen Kompetenzen** beinhalten auch Fähigkeiten, die ohne soziale Komponenten bestehen und wirksam sind, d.h. zumindest zunächst ohne Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeiten. Bei der Beschreibung der für Führungsfunktionen notwendigen emotionalen Intelligenz nennt *Goleman* fünf, auch für personale Kompetenz relevante, **Komponenten**: Selbstreflexion – Selbstkontrolle – Motivation – Empathie – soziale Kompetenz (*Goleman*, 1999, S.29). In einer etwas späteren Publikation differenziert *Goleman* einige Komponenten und nennt u.a. folgende **ergänzenden Kategorien** der emotionalen Intelligenz: Selbsteinschätzung und Selbstbewusstsein – Vertrauenswürdigkeit – Gewissenhaftigkeit – Anpassungsfähigkeit – Leistungsorientierung und Tatkraft – Sinn für unternehmensinterne Vorgänge – Service-Orientierung (*Goleman*, 2000, S.11). All diese Eigenschaften sind Teile der personalen Kompetenz. Zweifellos ließen sich weitere Begriffe nennen, die den substanziellen Vorstellungen über personale Kompetenz subsummierbar sind. Aber auch so zeigt die Breite essenzieller und personaler Fähigkeiten, die nicht unmittelbar abhängig sind von sozialen Gesichtspunkten, dass es sinnvoll ist zwischen der umfassenderen personalen und der ihr eingebundenen sozialen Kompetenz zu unterscheiden. Oder anders ausgedrückt: **Verkürzt man die Thematik des organisatorischen Wandels auf ihren Bezug zu sozialen Kompetenzen, gehen wesentliche Aspekte organisatorischer Veränderungen verloren**, d.h. die substanziellen Reduktionen können zu **suboptimalen Organisationslösungen** führen.

So zahlreich und vielfältig die Ideen und begrifflichen Bestimmungen zum Bereich **Wandel der Organisation** auch sein mögen (s.a. Punkt 8.1.1/Ideen und Begriffsentwicklungen), eine **intentionale Kernaussage** haben sie in der Regel gemeinsam, auf die schon mehrfach hingewiesen wurde, nämlich die **Erreichung von Veränderungen durch die Beteiligung der betroffenen Organisationsmitglieder**, wobei die **Beteiligung** eben vor allem auch als ein **interaktiver Prozess** verstanden wird. Die Art und Weise der Beteiligung wird unterschiedlich gesehen, insbesondere hinsichtlich ihrer **Intensität**. Sie wird bei Partizipationsstrategien nahe liegender Weise höher sein als bei Macht- und Zwangsstrategien, ebenso wie die Beteiligung eher als methodische Vorgehensweise bei der Verfolgung organisatorischer Änderungen bewertet werden kann oder als Ziel und Zweck der Organisationsgestaltung selbst betrachtet wird. Weitgehende Übereinstimmung besteht darüber, dass durch geeignete Formen der Beteiligung die Qualität, Akzeptanz und die Umsetzungswahrscheinlichkeit von Organisationslösungen wesentlich verbessert werden kann.

Erfolg und Misserfolg von Prozessen des organisatorischen Wandels werden in erheblichem Maße somit dadurch bestimmt, wie die damit funktionell verbundenen **Interaktionsprobleme** gelöst werden (vgl. *Graumann*, S.323ff.). An zu bewältigenden Schwierigkeiten mangelt es dabei nicht. Aufgaben werden komplexer und Organisationsmitglieder begegnen Änderungen mit anspruchsvolleren Erwartungen, aber oft auch mit gesteigerten Unsicherheiten und Ängsten. Interessengegensätze, Machtansprüche, Auffassungsunterschiede, Irrtümer, vielfältigste sachliche Auseinandersetzungen, die zunehmende Raschheit von Veränderungen und der damit gestiegene Anpassungsdruck auf Organisationsmitglieder erhöhen naturgemäß

die Anforderungen an die Art und Weise der praktizierten Interaktion. Unter solchen Verhältnissen ist es nahe liegend, dass die **Interaktion** von einer methodischen Nebensache der Kommunikation und Kooperation zu einer **Hauptsache des organisatorischen Wandels** und generell der **Organisationsgestaltung** wird (vgl. *Becker/Langosch* S.229).

Interaktionen, die zwischen Individuen und Gruppen sowie innerhalb von Gruppen stattfinden, haben bei organisatorischen Veränderungen selbstverständlich den Zweck, zu gemeinsamen Organisationslösungen beizutragen. Von den **Akteuren des Wandels**, meist den Vorgesetzten und Führungskräften, wird daher erwartet, dass sie für **Interaktionsprozesse** über die notwendige **fachliche, methodische und personale Kompetenz** verfügen. Dieser als selbstverständlich empfundene Anspruch resultiert aus ihrer beruflichen Rolle innerhalb der Organisation. Dem gegenüber werden die Kompetenzanforderungen an die anderen **Beteiligten** der Interaktionsprozesse gelegentlich unterschätzt. Sie mögen zwar teilweise unterschiedliche Inhalte und Ausprägungen haben, für das gemeinsam zu erzielende Ergebnis einer organisatorischen Veränderung sind sie jedoch gleichermaßen bedeutsam. Für **Akteure und Beteiligte** des organisatorischen Wandels resultieren daraus **Pflichten für die qualitative Sicherung und Entwicklung der jeweils notwendigen Kompetenzen, die vornehmlich auch personale Kompetenzen sind**. Je mehr solche Qualifikationen vorhanden sind, umso besser sind die Chancen für eine leistungspartnerschaftliche Erreichung der angestrebten organisatorischen Veränderungsziele. Gerade bei Interaktionsprozessen sollte sich der Zusammenhang von Organisationsgestaltung und Lernen konkretisieren. Beklagt man bei Organisationsgestaltungen asymmetrische Einflussituationen zu Gunsten der Akteure bzw. zum Nachteil der Beteiligten, können gerade qualitative personale Kompetenzsteigerungen eine besonders wirksame Besserung der Verhältnisse bewirken.

Personale Kompetenzen stellen **Persönlichkeitseigenschaften** dar, die sich in **Einstellungen und Haltungen** äußern, die **zeitlich stabil, universell verbreitet und generell wirksam** sind. Personale Kompetenzen unterliegen somit keinen raschen Änderungen, sind bei allen Menschen in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden und bei verschiedenen Situationen von weitestgehend invariantem Einfluss (*Neuberger*, S.110). Es wurde schon dargelegt, dass für die Effizienz und Qualität des organisatorischen Wandels die personalen Kompetenzen der Akteure und Betroffenen allgemein von großer Bedeutung sind. Darüber hinaus gibt es verschiedene zusätzliche Besonderheiten als Ausfluss der personalen Kompetenzen, die in der Praxis der Organisationsgestaltung erhebliches Gewicht haben.

Graf-Götz nennt drei **Erfolgsvoraussetzungen für organisatorische Veränderungen**, die mit der personalen Kompetenz eng verknüpft sind (*Graf-Götz/Glatz*, S.60). Vorgesetzte und Mitarbeiter sollten sich um neue **Denkhaltungen** bemühen und lernen, sachliche und emotionale **Konflikte sowie arbeitshemmende Probleme offen zu besprechen**. Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse erfordern **Zielorientierung** und **Transparenz**. Traditionelles **Hierarchiedenken ist zu überwinden**, Problemlösungen müssen auch ohne Hierarchie möglich sein. Die Hierarchie darf Fachkompetenzen nicht erdrücken, wenn verantwortungsvolle und leistungsbereite Organisationsmitglieder für Änderungen gewonnen und gesichert werden sollen. Schließlich ist bei Veränderungen auf ein **Gleichgewicht von Sach- und Sozialkompetenz** zu achten. Die **Relevanz der personalen Kompetenz** mit den genannten Erfolgsvoraussetzungen liegt auf der Hand: Bereitschaft für eine offene Bewusstseinsbildung – Lernen und die Bereitschaft persönliche Verhaltensweisen weiter zu entwickeln – Verbesserung der Konfliktbewältigung – Informations- und Kommunikationsbereitschaft – Stärkung der Ausdauer bei Umsetzungen – Initiierung, Stärkung und Praktizierung der Teamarbeit – Gewinnung von Gleichgesinnten und Verbündeten sowie Respektierung von Gegnern und Opponenten (vgl. *Graf-Götz/Glatz*, S.64ff.).

Gesamt- und einzelwirtschaftliche Entwicklungen, Umbrüche im Umfeld der Organisationen, tiefgreifende organisatorische Veränderungen und die Raschheit von Entwicklungen sowie der damit verbundene, oft sehr hohe Anpassungsdruck können Vorgesetzte und Mitarbeiter an die **Grenzen der personalen Kompetenz** führen und notwendigen organisatorischen Wandel

beeinträchtigen oder sogar verhindern. Die Problematik eingetretener Inkompetenz und dadurch ausgelöste Überforderungen treten **auf allen Hierarchieebenen** auf, je höher sie angesiedelt sind, desto nachteiliger sind im Allgemeinen die Auswirkungen. Hinter handfesten Sachproblemen verbergen sich dabei häufig Personenprobleme, d.h. **personale Inkompetenzen**, die organisatorischem Wandel entgegenstehen. Die Bewältigung des Dilemmas ist schwierig und liegt im Wesentlichen in folgenden Ansätzen: Qualifizierung für die bessere und schnellere Bewältigung von Aufgaben höherer Komplexität – Überprüfung und Veränderung von Strategien, Strukturen und Führungskonzepten – Verändern von Denkstrukturen, Einstellungen und Verhaltensweisen – Ausleseprozesse beim personellen Potential der Management-Kapazität, sofern ansonsten keine Verbesserungsalternativen bestehen (vgl. *Lauterburg*, S.144ff.).

Möchte ein **Akteur** als Vorgesetzter organisatorische Veränderungen bewirken und dabei seine Mitarbeiter als davon Betroffene an dem Veränderungsprozess beteiligen, so wird er in seiner **Rolle als Führungskraft** tätig, die zu seiner Aufgabe als Fachmann hinzukommt. Folgende **Punkte**, deren wirksame Erfüllung vor allem auch personales Können erfordern, sind dabei zu berücksichtigen: Zielsetzung, um die Beiträge der Mitarbeiter zu einem Gesamtergebnis zu führen – Organisation der Arbeitsteilung, damit Lücken oder Doppelarbeiten unterbunden und notwendige Abstimmungen durchgeführt werden – Integration von Teillösungen zu Gesamtlösungen – Sachentscheidungen und Einbringung von Fach- und Methodenkompetenzen – Motivation, damit die angestrebten Ergebnisse mit Engagement qualitativ, abgestimmt und zeitgerecht erreicht werden – Konfliktregelung bei strittigen Sach- und Verteilungsfragen sowie Verstößen – Berücksichtigung der Bedürfnisbefriedigung der beteiligten Personen, auch im Sinne eines Personal-Marketings, um Sicherheit, Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten u.Ä. zu erreichen (*Wottawa*, S.237f.; *Schwan/Seipel*, 1994, S.7, 14ff.).

In der organisatorischen Realität wird allerdings die Führungsrolle sehr oft nicht so idealtypisch erfüllt werden, wie es die genannten Aufgaben erfordern. Durch ausgeprägte **Führungsdominanz** wird die Mitarbeiterbeteiligung an angestrebten organisatorischen Veränderungen eingeschränkt. Aufgaben-Zuweisungen, die Expertenrolle des Vorgesetzten, Kontrollen mit Sanktionsmacht, Konfliktbeendigung statt Konfliktregelung und die Vernachlässigung von Mitarbeiterbedürfnissen greifen Platz. Solche Fehlleistungen der Personal- und Führungsarbeit bei der Verfolgung organisatorischer Veränderungen rühren natürlich nicht zuletzt aus fehlender personaler Kompetenz (s.a. *Wottawa/Gluminski*, S.240ff.).

Seit langem weiß man, dass **Mängel im Selbstmanagement** sowie der **persönlichen Arbeitsgestaltung und -technik** bei Vorgesetzten und Führungskräften eine Hauptursache für gravierende Managementschwächen sind. Eine Studie von *Schwetlick/Lessing* hat in einer repräsentativen Untersuchung bei deutschen Unternehmen bereits 1977 festgestellt, dass die wichtigste von verschiedenen Ursachen für Missmanagement im Arbeitsverhalten des Managements liegt, weitaus weniger in Bereichen wie Finanzen, Markt, Leistungsprogramm oder der Anwendung von Führungsinstrumenten. Schwachstellen in der Menschenführung, dem Ausschöpfen der Reserven in der Befähigung und Leistungsmotivation der Mitarbeiter, der Weiterentwicklung der fachlichen und personellen Qualifikation des Managements, insbesondere der Führungsbefähigung, wurden als weitere und besonders kritische Bereiche der Managementqualifikation erhoben (*Schwetlick/Lessing*, 3/1977, S.36). Die generellen **Ursachen des Missmanagements** wurden in folgenden Punkten gesehen: Überlastung der Unternehmensleitung – mangelnde Innovationsfähigkeit der Unternehmen – unzureichende Konfliktsteuerung – Fehlen strategischer Konzepte.

Es wurde festgestellt, dass auf der **Chefetage** von Unternehmen die **größte Verschwendung an Ressourcen** betrieben wird, nämlich durch die **falsche Zeitverwendung des Topmanagements**, das sich im Tagesgeschäft und mit Detailentscheidungen aufreibt und die eigentlichen Aufgaben der Unternehmensentwicklung vernachlässigt. Es wird zu wenig delegiert, die Standardisierung sich wiederholender Aufgaben ist zu gering und besonders in Familienunternehmen herrscht ein patriarchalischer Führungsstil. Komplexe Entscheidungsaufgaben werden nicht mehr bewältigt (*Schwetlick/ Lessing*, 4/1977, S.33).

Mintzberg ist bereits 1968 (Mintzberg, 1991, S.22) zu ähnlichen Ergebnissen gelangt (Punkt 5.2/Managerarbeit – Mythen und Tatsachen). Er führte umfassende empirische Erhebungen zu der Frage durch: **Was tun Manager wirklich?** Seine Ergebnisse räumten mit vier traditionellen **Mythen** über den Job des Managers auf: Der Manager ist ein überlegter, systematischer Planer – Der effiziente Manager braucht keine Routineaufgaben wahrzunehmen – Manager brauchen aggregierte Informationen, die ein formales Management-Informationssystem am besten garantiert – Management ist eine Wissenschaft und ein Beruf. Entgegen den Mythen ergab sich eine ganz andere **Realität**: Die Arbeit wird in unzählige kleine Teile zerstückelt, verbale Kontakte kommen fast ausschließlich ad hoc zustande, Muster der persönlichen Zeiteinteilung konnten nicht erkannt werden, Pläne existierten bestenfalls in den Köpfen der Manager, Routinetätigkeit u.Ä. nehmen einen Großteil der Manager-Zeit in Anspruch, „weiche“ Informationen und die verbale Kommunikation wird bevorzugt, systematische oder gar wissenschaftliche Arbeit finden tatsächlich kaum statt und „Intuition“ dominiert (Mintzberg, 1976, S.53ff.; Mintzberg, 1991, S.24ff.).

Etwa ab 1975 sind die Fragen des **Selbstmanagements** und der **Arbeitsgestaltung** von Vorgesetzten und Führungskräften immer stärker beachtet worden, da man sie als **Schlüsselkriterium der Arbeitseffizienz** erkannte. Zu dem Themenbereich entwickelte sich bis heute geradezu eine Trainings-Industrie, woraus sich zwei Schlussfolgerungen ergeben. Einmal hat der Fragenkreis tatsächlich eine zentrale Bedeutung, zum Zweiten ist er mit einfachen Instrumenten der Zeitökonomik, Planung, Arbeitsteilung und Hilfsmitteln der Arbeitsgestaltung nicht zu bewältigen. Würden diese Dinge ausreichen, gäbe es kaum einen Grund für die enorme Trainingstätigkeit durch eine Vielzahl von Einrichtungen. Die Methoden und Techniken zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung sind einfach, überschaubar und begrenzt, d.h. sicher substanziell nicht ausreichend, um den praktizierten Umfang der Trainingsmaßnahmen zu begründen. Der hat einen anderen Grund. Die individuelle Arbeitsgestaltung ist in weitestem Maße ein Ergebnis der Persönlichkeitsstruktur des jeweiligen Menschen und somit durch dessen Verhaltensmuster bestimmt. Das menschliche Verhalten ist nur begrenzt und teilweise überhaupt nicht zu verändern. Häufig besteht lediglich die Möglichkeit, eigene Verhaltensweisen zu erkennen und als gegeben zu respektieren, d.h. die Arbeitsgestaltung an die Verhaltensmuster anzupassen und auf den untauglichen Versuch zu verzichten, sich quasi gewaltsam ein anderes Verhalten zuzulegen. Durch Letzteres können kaum gute Lösungen erreicht werden. Wahrscheinlicher ist, dass es zu Frustrationen und Fehlschlägen kommt. Der Druck das Selbstmanagement zu verbessern wird von den Betroffenen sehr stark und als belastend empfunden. Daher die große Nachfrage bzw. das entsprechende Angebot an Hilfen, und zwar trotz der begrenzten Verbesserungsmöglichkeiten im entscheidenden Bereich des persönlichen Arbeits-Verhaltens. Kurzum, Selbstmanagement, Arbeitstechnik und -ökonomie sind in ihrer Ausprägung sehr stark durch weitgehend invariante persönliche Eigenschaften bzw. die personale Kompetenz festgelegt (Schwan, 1980, S.9f.).

Die Erfüllung von Aufgaben der **organisatorischen Veränderung** ist für die damit befassten Akteure eine anspruchsvolle Führungsfunktion, die in ihrem Ergebnis u.a. durch die **persönliche Arbeitsgestaltung des Akteurs bzw. der Führungskraft** wesentlich bestimmt wird. Letztere erfährt wiederum eine entscheidende Ausformung durch die **personale Kompetenz**. Der wichtige Zusammenhang zwischen organisatorischem Wandel, Selbstmanagement und personaler Kompetenz ist somit evident.

Organisatorische Veränderungen reichen in die Zukunft und sind daher mit **Unsicherheiten und Risiken** verbunden, ebenso mit **Chancen**. Vor allem bei einer partizipativen Veränderungsform, bei der der Akteur des organisatorischen Wandels bestrebt ist, davon Betroffene zu Beteiligten zu machen, ist ein **vertrauensvolles Zusammenwirken** unerlässlich. Vertrauensbasierte Veränderungen erfordern jedoch **personale Kompetenzen** des Akteurs und der Beteiligten. *Bleicher* spricht in diesem Zusammenhang von einer **Vertrauensorganisation**, die er vor allem bürokratischen Organisationsformen gegenüber stellt. Folgende Tendenzen und Kriterien sind für die Entwicklung einer

Vertrauensorganisation charakteristisch: Entbürokratisierung und Personenorientierung der Organisationsstrukturen – Schaffung überschaubarer, flexibler Geschäftseinheiten – kleine teil-autonome, innovative Produkt-/Marktinseln im Verbund mit großen logistischen Kernbereichen – „Back to basics“, man lebt von kundengerechten Problemlösungen (*Bleicher*, 1991, S.76ff.).

Die **Entbürokratisierung von Organisationen** geht Hand in Hand mit deren stärkerer **Personenorientierung**. Damit rückt die Qualifikation der Führungspersönlichkeiten in den Vordergrund und man gelangt zu einer Organisation ad personam. Der Persönlichkeitsentwicklung und -struktur der Führungskräfte kommt dabei naturgemäß eine besonders große Bedeutung zu. Die ausgeprägte Persönlichkeitsorientierung der Vertrauensorganisation schließt einen hohen **Stellenwert der personalen Kompetenzen** ein. Die Schaffung überschaubarer und flexibler Geschäftseinheiten, was gleichbedeutend mit der Anwendung der **Prinzipien der Dezentralisation** ist, verfolgt u.a. die evolutorische Führungsphilosophie, dass die Komplexität und Dynamik von Aufgabenstellungen vorbestimmbare rationale Ordnungen teilweise verhindern und stattdessen die **Entwicklung spontaner Ordnungen** gepflegt werden soll. Dadurch werden Freiräume und Möglichkeiten für engagierte Führungskräfte und Mitarbeiter geschaffen, deren Nutzung auch durch personale Kompetenzen bestimmt wird, aber auch durch die Chancen für ein kreatives sowie innovatives Arbeitsklima und unternehmerisches Denken. Kleine und teilautonome organisatorische Inseln erhalten ihre Effizienz wesentlich durch funktionsfähige und überschaubare Arbeitsgruppen. Die Qualität der praktizierten Teamarbeit korreliert mit den personalen Kompetenzen der Gruppenmitglieder. Hinter dem Prinzip „Back to basics“ steht die **Idee der Subsidiarität**, nach der eine organisatorische Einheit das tun soll was sie am besten beherrscht und vorgelagerte Stellen dann Hilfen zu geben haben, wenn die Organisationseinheit diese benötigt und wünscht. Ansonsten vertraut man auf die Fähigkeiten und die Leistungsbereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeiter der Organisationseinheit. Wird die **Eigenständigkeit** extensiv verstanden, baut sie optimistisch und zwangsläufig auf hohen **fachlichen, methodischen und personalen Kompetenzen** auf (*Bleicher*, 1991, S.76ff.).

Eine Aufschlüsselung des Begriffes **Vertrauen** im Zusammenhang mit der **Führung und Organisation** zeigt unmittelbar den **Kontext zur personalen Kompetenz**. „Vertrauen ist die positive Erwartung, dass sich ein Anderer – in Worten, in Taten oder bei Entscheidungen – nicht opportunistisch verhalten wird. Die beiden wichtigsten in dieser Definition implizierten Elemente sind **Vertrautheit und Risiko**“ (*Robbins*, S.394). Der Aufbau einer positiven Erwartung erfordert Zeit. Es ist schwierig, einem völlig Unbekannten sofort zu vertrauen. Je länger und besser man jemanden kennt und eine Beziehung vertieft wird, umso intensiver wird die Möglichkeit für eine positive Erwartung wachsen. Vertrauen ist verletzbar und kann missbraucht werden. Opportunistisch ist es, wenn man dieses Risiko in einer Beziehung nicht eingehen will, d.h. Vertrauen schließt die Bereitschaft zu einem solchen Risiko ein, selbstverständlich verbunden mit dem Wunsch, dass das Vertrauen nicht ausgenutzt und dabei enttäuscht wird. Positive Erwartungen zu haben und Verletzungen in Kauf zu nehmen, d.h. vertrauensfähig zu sein, setzt personale Kompetenz voraus.

Vertrauen beinhaltet ferner fünf **Schlüsselkriterien**: Integrität – Kompetenz – Konsistenz – Loyalität – Offenheit. **Integrität** bedeutet Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit und ist für die Einschätzung der Glaubwürdigkeit eines Menschen das ausschlaggebendste Merkmal, ohne das Vertrauen nicht vorstellbar ist. Die **Kompetenz** beinhaltet fachliche, methodische, soziale und individuelle Fähigkeiten. Die beiden letztgenannten bilden die personale Kompetenz, die sich somit wiederum als unverzichtbarer Teil des Vertrauens erweist. Unter **Konsistenz** wird Verlässlichkeit, Berechenbarkeit und Urteilsfähigkeit eines Menschen im Umgang mit Situationen und Verhältnissen verstanden. Es bedarf keines besonderen Beweises, dass diese persönlichen Eigenschaften bzw. Kompetenzen gerade für Vorgesetzte, Führungskräfte und Akteure des organisatorischen Wandels unverzichtbar sind. **Loyalität** ist die Bereitschaft andere in Schutz zu nehmen und ihren Ruf zu verteidigen, d.h. sich nicht opportunistisch zu verhalten. Schließlich bedarf das Vertrauen der **Offenheit**, die darin besteht, dass in einer Beziehung nichts verschwiegen wird. Loyalität und Offenheit sind zweifellos persönliche

Einstellungen und Haltungen, die der personalen Kompetenz zugehören (vgl. *Robbins*, S.395f.). *Sprenger* formuliert folgende **Postulate** für vertrauensbildende Maßnahmen: Um Vertrauen werben – Geradlinig sein – Fehler zugeben – Echt sein – Meinen, was man sagt und so handeln – Versprechen halten – Vertrauen leihen (*Sprenger*, 2002a, S.85ff.).

Insgesamt lässt sich festhalten, ein partizipativer und damit in aller Regel zeitgemäß verfolgter organisatorischer Wandel wird häufig dadurch geprägt sein, dass er Merkmale und Wege beinhaltet, die für eine **Vertrauensorganisation** charakteristisch sind und sich sehr wesentlich auf **personale Kompetenzen aller Beteiligten** stützen. Die dafür erforderliche **Vertrauensbasis** selbst ist wiederum dadurch gekennzeichnet, dass sie ohne **Elemente der personalen Kompetenz** nicht vorstellbar ist (s.a. *Sprenger*, 2002a, S.29ff.).

Organisatorische Veränderungen ohne **Konflikte** wird es selten geben. Mit dem Wort Konflikt, das in der Literatur mit vielen Varianten definiert und beschrieben wird, werden in der Regel negative Vorstellungen und Erfahrungen verbunden, wie beispielsweise Spannungen zwischen Personen oder Gruppen, schädliche Auswirkungen auf Problemlösungen, personelle Querelen u.Ä. Eine Hauptaufgabe vor allem der traditionellen Organisation besteht daher darin, durch klare Verfahrensbestimmungen, Aufgabenbeschreibungen und Kompetenzabgrenzungen, Festlegung der Dienstwege, Regelung der Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse und andere Maßnahmen Konflikte und ihre nachteiligen Auswirkungen möglichst zu vermeiden (*Becker/Langosch*, S.244f.; *Schwan/Seipel*, 2002, S.214ff.). Konflikte sollten jedoch nicht nur negativ gesehen werden. Harmoniestreben als Selbstzweck innerhalb einer Organisation verkennt die Möglichkeiten der positiven Gestaltungskräfte von Konflikten. Spannungen aus Konflikten können auch als Spannkraft für ein konstruktives Konflikt-Management verstanden und genutzt werden. „Spannungsfreie Zufriedenheit steht in eklatantem Widerspruch zu innovativen Verbesserungen bestehender Verhältnisse“ (*Wottawa/Gluminski*, S.92). Konflikte geben Hinweise auf Probleme und sind oft der erste Ansatz für ihre Lösung. **Die Spannung von Konflikten verhindert Stillstand, regt Interesse und Neugier an und kann der Ausgangspunkt für wichtige Veränderungen sein.** Das Verdrängen und Umgehen von Konflikten ist zwar eine beliebte Taktik, kann aber selbstverständlich nicht die Lösung der konfliktverursachenden Probleme sein. Daher ist es notwendig, dass Konfliktsituationen offen und positiv gehandhabt werden, um aus ihnen vorteilhafte Lösungen zu gewinnen. Durch die konstruktive und ideenreiche Behandlung von Konflikten können sich auch vielfältige **Möglichkeiten für die Ingangsetzung organisatorischer Veränderungen** eröffnen (*Becker/Langosch*, S.244).

Konflikte sind oft verbunden mit Vorurteilen, Misstrauen, Motiv-Unterstellungen, Kommunikationsbarrieren, Anreizen zur Machtmotivation, feindseligen Einstellungen und Aggressionen (*Hugo-Becker/Becker*, S.77). Allein die genannten negativen Begriffe machen ebenso wie entgegengesetzte positive Beispiele und latente konflikt-inhärente Möglichkeiten deutlich, dass **zwischen Konflikten und personalen Kompetenzen eine erhebliche Schnittmenge** besteht. Konflikte können aus Streitpunkten objektiver Gegebenheiten resultieren, so aus Unvereinbarkeiten bei organisatorischen Zielverfolgungen, aber auch durch unterschiedliche und subjektive Wahrnehmungen ausgelöst werden, die beispielsweise zu spannungsgeladenen Missverständnissen führen. Ebenso sind Emotionen und dadurch geprägte Beziehungen in unterschiedlichsten Varianten Anlass für Streit, Feindseligkeiten, also Konflikte. Das Vorhandensein eines großen Konfliktpotentials muss nicht bedeuten, dass es zu einer positiven Konfliktbewältigung kommt, ganz im Gegenteil. Verdrängung, Vergessen, Abschalten und Unterdrückung können das verhindern (*Becker/Langosch*, S.246). Auch diese Hinweise zeigen deutlich die Verknüpfung der personalen Kompetenz oder Inkompetenz im Umgang mit Konflikten, sei es allgemein oder im Zusammenhang mit organisatorischem Wandel. Zu Letzterem sind besonders zwei organisationsspezifische Konfliktbereiche zu erwähnen, einmal **Abhängigkeits- und Machtverhältnisse** im Zusammenhang mit Machtmotivationen, zum Zweiten **Konfliktpotentiale**, die vom jeweiligen **Organisationstyp** abhängen, wie beispielsweise Unterschiede zwischen Produktions- oder Dienstleistungsorganisationen (s.a. Punkt 7.2/Diagnose und Konfigurationen).

Das Verständnis über den **organisatorischen Wandel** ist fundamental verknüpft mit dem Konzept und der **Notwendigkeit der lernenden Organisation**. Organisatorische Veränderungen werden nicht mehr als Ausnahme oder Sonderfall der Organisation betrachtet sondern als Normalfall. Kontinuierlich sind andere und bessere organisatorische Wege zu suchen und zu finden oder auch neu anzulegen. Das beinhaltet permanente, essenzielle, individuelle und organisationale Lernvorgänge verschiedener Art, die überall bei Organisationsgestaltungen stattfinden. Das Lernen kann somit oft auch nicht mehr als bestimmter Prozess umschrieben werden. Der durch Lernen mitbedingte Wandel kann von verschiedenen Stellen der Organisation ausgehen und initiiert werden. Die Effizienz der lernenden Organisation bzw. des organisatorischen Wandels kann dadurch erhöht werden, dass die selbstbestimmten Lernmöglichkeiten der Beteiligten ermöglicht und gefördert werden.

Wenn das Lernen in Organisationen und die dadurch entscheidend mitgetragenen organisatorischen Veränderungen als Normalität der Organisation erkannt werden, ist das gleichbedeutend damit, dass der Wandel als „breitflächige Kompetenz der Organisation“ begriffen werden muss. Die Qualität und Anpassungsfähigkeit der Organisation hängt dann weitgehend davon ab, ob die Organisationsmitglieder Notwendigkeiten des Wandels erkennen und fähig sowie bereit sind diesen mitzugestalten. Der organisatorische Wandel stützt sich dann auf eine wesentlich breitere Grundlage als dies beispielsweise der Fall sein kann bei von Spezialisten verfolgten Projekten der Organisationsentwicklung (vgl. *Schreyögg*, 2000a, S.548ff.).

Organisatorischer Wandel ist ohne individuelles und organisationales Lernen nicht vorstellbar. Wie immer sich das Lernen in seinen vielfältigsten Formen vollziehen mag, es ist ein integrierter, permanenter und wachsender Teil der Arbeit. Ob das Lernen mehr auf einer kognitiven, emotionellen oder kulturellen Ebene erfolgt, fachliche, methodische, soziale oder personale Inhalte zum Gegenstand hat, durch Probleme oder Chancen ausgelöst wird, alleine oder in Gruppen erfolgt, die **Fähigkeit und Bereitschaft zum Lernen werden entscheidend durch die Kompetenzen des Einzelnen bestimmt**. Inwieweit allerdings Lernpotentiale aktiviert werden, hängt auch sehr wesentlich von den **Lehrenden** ab bzw. ihrem personalen Können. Geht man beispielsweise wie schon erwähnt davon aus, dass bei Leistungsvollzügen in Organisationen erfahrungsgemäß die wichtigste Lernart das Lernen durch Tun ist, also im Rahmen des Arbeitsprozesses erfolgt, so ist auch sofort die **Schlüsselfunktion des Vorgesetzten als Trainer seiner Mitarbeiter** zu erkennen. Er überträgt seinen Mitarbeitern Aufgaben und hat in diesem Zusammenhang darüber nachzudenken und zu entscheiden, ob und wie beim einzelnen Mitarbeiter mit der Aufgabenübertragung auch Lernvorgänge initiiert und realisiert werden können. In der Praxis kommt diese zentrale Führungsaufgabe leider häufig viel zu kurz. Mitarbeiterpotentiale werden zu wenig genutzt und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter verbaut, d.h. gleichermaßen personalwirtschaftliche und humane Ziele verletzt bzw. Erwartungen der Organisation und des Mitarbeiters enttäuscht.

Ein **effizienter organisatorischer Wandel gegen die betroffenen Organisationsmitglieder** ist **schwer vorstellbar**. Veranlasste Veränderungen und neue Strukturen würden wohl kaum nachhaltig mit Leben erfüllt. Organisationsgestaltungen verlangen die Unterstützung der Organisationsmitglieder, um möglichst qualitative Lösungen und deren Akzeptanz zu erreichen. Mit Zwang und der Androhung von Sanktionen gelingt das sicher nicht. Ganz im Gegenteil, Demotivationen und Frustrationen der betroffenen Mitarbeiter verhindern Veränderungserfolge. Bei etwa 70% der Reorganisationen ist das leider unter anderem aus diesen Gründen der Fall. *Picot et al.* nennen fünf **Kontextfaktoren für erfolgreiche Reorganisationen**. Neben den beiden sachspezifischen Faktoren **Zeit- und Budgetrestriktionen** sind die weiteren Kontextfaktoren der Reorganisation von unmittelbarer Relevanz für personale Kompetenzen: Die **Präferenzen der betroffenen Mitarbeiter** müssen in weitgehendem Einklang mit den Zielen und Wegen organisatorischer Veränderungen stehen, um die notwendigen Unterstützungen für den Wandel zu sichern. Das **Wissen der Mitarbeiter** ist für das Entwickeln und Umsetzen von Organisationslösungen notwendig oder zumindest hilfreich: Das notwendige, unterschiedliche und in der Organisation

mehr oder weniger gestreute Wissen ist ein wesentliches Gestaltungselement für Reorganisationen. Die Hebung und Nutzung des Wissens erfordert häufig hohe personale Kompetenz, ebenso ausgeprägtes fachliches und methodisches Können. Schließlich gilt: Die nachhaltige Sicherung organisatorischer Veränderungen erfordert deren Akzeptanz und aktive Unterstützung durch eine „kritische Masse“ der betroffenen Mitarbeiter, d.h. die „machtpolitische Waage“ schlägt zu Gunsten der organisatorischen Veränderung aus. Die **Macht** im Unternehmen ist eine wesentlicher Kontextfaktor der Reorganisation (*Picot et al.*, 1999a, S.46f.).

Für die **Vorbereitung, Entwicklung und Umsetzung organisatorischer Veränderungen** stehen verschiedene **Instrumente** zur Verfügung, wie beispielsweise die Durchführung analytischer Vorarbeiten, die Offenlegung von Wissen, machtpolitische Stabilisierungen, Setzen von Anreizen, Controllingmaßnahmen, der Einsatz von Information und Kommunikation, die Aktivierung von Normen, Training und schließlich ein geeignetes Timing aller Maßnahmen. Alle die genannten Instrumente, und noch manche mehr, sind für die professionelle Bewältigung des organisatorischen Wandels wichtig.

Das **Mittel der Teambildung** ist jedoch für den organisatorischen Wandel ein unverzichtbares **Schlüsselinstrument**. Durch Team- und Gruppenarbeit wird das Wissen der Mitarbeiter für organisatorische Veränderungen fruchtbar gemacht, kann motivierende Partizipation und Akzeptanz für verschiedene organisatorische Maßnahmen geschaffen werden und die damit verbundene Selbstverwirklichung fördert die Identifikation mit neuen Organisationslösungen. Teams erleichtern aber auch den Abbau von Aggressionen und konstruktive Konfliktlösungen.

Für die **Einbindung von Mitarbeitern in Gruppen- und Teamarbeiten** bieten sich **verschiedene Wege** an. Welcher Weg auch immer im Einzelfall als geeignet erscheinen mag und begangen wird, er wird stets von allen Beteiligten erhebliche personale Kompetenz erfordern (s.a. *Picot et al.*, 1999a, S.49ff.). Ein Blick auf die **Variablen**, die positive und negative Einflüsse auf Team- und Gruppenleistungen haben können, zeigt das deutlich: Fähigkeiten und Kenntnisse der Team- und Gruppenmitglieder – Einstellungen, Haltungen und Motivationen – emotionale Zustände der Einzelnen, wie Interesse, Desinteresse, Unzufriedenheit, Ängste und Hoffnungen – menschliche Beziehungen zwischen den Gruppen- und Teammitgliedern, wie Informations- und Kommunikationsverhältnisse, Bereitschaft zur Zusammenarbeit, Konflikte und Konkurrenzgefühle – äußere Arbeitsbedingungen, wie Ziele und Arbeitsabläufe, räumliche und zeitliche Umstände, Verhältnis zu Vorgesetzten u.Ä. Die beispielhaft genannten **Variablen** können sich **verändern** und stehen in **Wechselbeziehungen** zueinander. Auch davon können hemmende und fördernde Einflüsse auf die Team- und Gruppenleistung ausgehen.

Zu einer guten **Teamentwicklung** kann und sollte möglichst jedes Gruppenmitglied beitragen, vor allem jedoch der für die Gruppenleitung Verantwortliche. Das verlangt von ihm ein erhebliches Maß an personaler Kompetenz. Die Aufgabe des Teams und seine Rolle innerhalb der zu verändernden Organisation sind zu klären. Möglicherweise ist eine Zusammenarbeit mit anderen Gruppen der Organisation aufzubauen und zu pflegen. Prozesse und Interaktionen innerhalb und außerhalb des Teams sind zu analysieren und zu verstehen. Es sind Spielregeln und Verfahren zur Lösung von Aufgaben zu entwickeln, sei es auf der sachlichen oder menschlichen Ebene. Eine effiziente Information und Kommunikation ist für eine Teamentwicklung unverzichtbar und daher sensibel und aktiv zu pflegen. Gruppenmitglieder sollten mit ihren Stärken und Schwächen so akzeptiert werden, wie sie nun einmal sind.

Für die Bearbeitung von Konflikten sollten geeignete Regeln gefunden und praktiziert werden. Kurzum, eine im Dienste des organisatorischen Wandels stehende und erfolgreiche Teamarbeit wird auch ohne den Einsatz einiger Arbeitstechniken nicht auskommen, entscheidender und anspruchsvoller werden jedoch die **Qualität der personalen Kompetenzen** der an der Teamarbeit Beteiligten sein (vgl. *Becker/Langosch*, S.330f.). **Personale Kompetenzen** werden, wie schon dargelegt, als **Persönlichkeitseigenschaften** verstanden.

Ihre Bedeutung für die Bewerkstelligung organisatorischer Veränderungen kann kaum überschätzt werden. Wenn die Realität der Organisationspraxis häufig diesem Anspruch nicht gerecht wird, sollte das als Signal verstanden werden, aus Gründen der Effizienz und Humanität mutig und entschlossen bessere Formen der Organisationsgestaltung zu finden und umzusetzen. Die Persönlichkeitseigenschaften von Menschen sind glücklicherweise nicht uniform und gelangen je nach Situation abgestimmt zur Geltung.

Riemann hat eine **Typologie der Persönlichkeit** entwickelt, die vier Typen vorsieht: Die verstandes-, gefühls-, ordnungs- und veränderungsorientierte Persönlichkeit. Die Typologie ist ihrem ordnenden Zweck entsprechend ein theoretisches Konstrukt, dem unzählige Mischformen der Wirklichkeit gegenüber stehen. Der typologische Erkenntniswert liegt darin, dass ausgeprägte bzw. vorherrschende Persönlichkeitseigenschaften die jeweiligen personalen Kompetenzen mehr oder minder stark bestimmen. Eine Determinierung der Persönlichkeit darf darin allerdings nicht gesehen werden. Mit dieser wesentlichen Einschränkung können je nach Persönlichkeitsprägung entsprechende Stärken und Schwächen vermutet werden. Ob und wie deren Auswirkungen tatsächlich sein werden, wird durch vielfältigste Situationen, Verhältnisse und Wechselwirkungen bestimmt, d.h. die Auswirkungen werden sich sehr oft einer wahrscheinlichen Prognose entziehen. Unter diesen Vorbehalten kann eine Typologie der Persönlichkeit eine nützliche Anregung sein, um den Zusammenhang zwischen organisatorischem Wandel, personaler Kompetenz und Führungspraxis zu beleuchten. Die Abbildung 75 zeigt gleichermaßen Chancen wie Gefahren für die Verantwortlichen und Beteiligten an organisatorischen Veränderungen, die aus personalen Kompetenzen und Inkompetenzen rühren (s.a. *Graf-Götz/Glatz*, S.191ff.).

3. Komplexität und Ungewissheit

Komplexität und Ungewissheit sind wesentliche Merkmale von Unternehmungen und Betrieben, privaten und öffentlichen Einrichtungen mit verschiedensten Aktivitäten und Abläufen. Auf die Organisation der mannigfaltigen sozialen und wirtschaftlichen Gebilde übertragen sich zwangsläufig die Eigenschaften der Komplexität und Ungewissheit. Bei Organisationsgestaltungen und den damit verbundenen Veränderungen wird das besonders deutlich, nämlich dann, wenn ein tiefgreifender und dynamischer Wandel zu bewerkstelligen ist und Zeitdruck zu einem bestimmenden Faktor wird. Die Auswirkungen von Komplexität und Ungewissheit stellen zwangsläufig in der Folge davon auch Organisationsplanungen oft vor schwierige und nur teilweise zu bewältigende Herausforderungen (s.a. *Fisch/Wolf*, S.11ff.).

Da der Themenkreis Komplexität und Ungewissheit vor allem im Zusammenhang mit dem organisatorischen Wandel von besonderer Bedeutung ist, wird er im Teil „Wandel der Organisation“ der Arbeit behandelt.

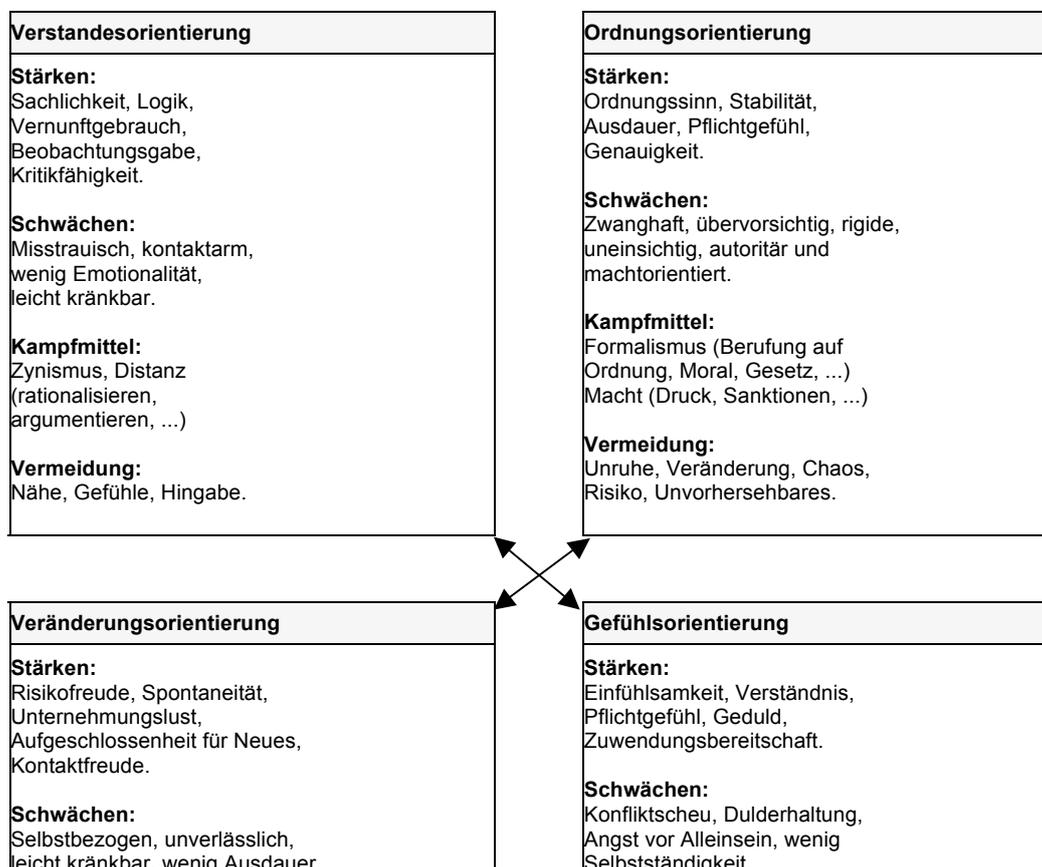
3.1 Einige Grundlagen

Komplexität und die mit ihr verbundene Ungewissheit sind Fakten, die durch versuchte Ansätze zur Reduktion der Komplexität generell nicht beseitigt werden können. Die Organisation im Speziellen sollte bestmöglich auf Komplexität und Ungewissheit reagieren und tunlichst vermeiden durch organisatorische Fehlmaßnahmen diese zu vergrößern (vgl. *Ulrich/Probst*, S.109f.). Gute Organisationslösungen können die **Handhabung** von Komplexität und Unge-

wissheit erleichtern und werden darin ihr entscheidendes **Effizienzkriterium** haben. Quasi-Versuche der möglichst weitgehenden **Begrenzung von Komplexität und Ungewissheit** führen hingegen regelmäßig zur **Beseitigung eines ausreichenden Realitätsbezuges vermeintlicher Organisationslösungen** (s.a. *Koreimann*, S.283ff).

Will man der Komplexität und Ungewissheit erfolgreicher gerecht werden, sollte häufiger statt einer lediglich reduktionistischen Vorgehensweise gerade das umgekehrte Bemühen, nämlich deren ganzheitliche Erfassung und Behandlung vorherrschen, d.h. auch der Weg einer Erweiterung der Komplexität beschränkt werden. Dieser Ansatz ist vergleichsweise anspruchsvoll, aufwändig und ebenfalls nur begrenzt geeignet, substantziell die Komplexität zu erfassen und Ungewissheit zu vermeiden. Er hat dennoch vielfach die bessere Chance für deren wirklichkeitsnahe Bewältigung.

In der theoretischen und angewandten **Organisationslehre** finden sich **verschiedene Denkrichtungen** zur Bewältigung der Komplexität und Ungewissheit. Bei den sogenannten Praxis-Büchern überwiegen reduktionistische Vorschläge und ein zweifelhafter Hang zur Vereinfachung. Man möchte Probleme eher loswerden statt lösen. Die diffizile Komplexität wird damit jedoch ungewollt erhöht und wirksame organisatorische Lösungen erschwert oder sogar unmöglich gemacht. Die Ungewissheit wird größer statt kleiner. Nicht direkt quantitativ messbare Komplexitätsinhalte, die jedoch durch ihre qualitative Bedeutung sehr essenziell sein können, werden bevorzugt Opfer reduktiver Methoden. Besonders häufig fallen personale und führungs-mäßige Aspekte der Organisation solchen Vorgehensweisen anheim. Durch einen vordergründigen, simplifizierenden und damit wirklichkeitsfremden Blick werden relevante Gegebenheiten und Zusammenhänge negiert und beispielsweise soziale, psychologische, soziologische und ethische Zusammenhänge ausgeblendet. Der Verzicht auf ganzheitliche Sichtweisen führt dabei regelmäßig zu Realitätsverkürzungen und ist daher eine sehr fragwürdige Vorgehensweise der Problemabbildung.



<p>Kampfmittel: Szenen machen (dramatisieren, integrieren, ...)</p> <p>Vermeidung: Ordnung, Dauer, Bindung, Verpflichtung</p>

<p>Kampfmittel: emotionale Erpressung (Hilflosigkeit, Abhängigkeit zeigen, Schuldgefühle wecken, ...), moralische Überlegenheit demonstrieren.</p> <p>Vermeidung: Trennung, Eigenständigkeit</p>
--

Abb. 20: Personale Kompetenz und Wandel
(Quelle: Graf-Götz/Glatz, S.196)

Die Unterschiedlichkeit von Komplexitäten und Ungewissheiten, ihre häufigen Vielschichtigkeiten und daraus resultierende potenzielle Lösungskalamitäten erlauben für die jeweilige Handhabung keinen **Methodenmonismus**. Reduktionsverfahren können zweckmäßig sein, ebenso das Gegenteil, eine Erhöhung der Komplexität, aber auch Segmentierungsmethoden, Arbeitsteilungen, Standardisierungen, Indoktrinationen, Kanalisierungen der Kommunikation, Förderung von Autonomie sowie andere Lösungs- und Gestaltungswege. Die Ansätze für Komplexitäts- und Ungewissheitsbewältigungen erfordern regelmäßig verhältnisspezifische Vorgehensweisen.

Die Vorstellung, organisatorische Komplexität wäre stets durch organisatorische Verfahren der Handhabung und Bewältigung von Komplexität zu meistern, kann in die Irre führen bzw. mögliche Lösungen verbauen, die durch einen **interdisziplinären Ansatz** gefunden werden könnten. **Organisatorische Komplexität** kann ihre eigentliche **Ursache in nichtorganisatorischen Situationen und Verhältnissen** haben, wie beispielsweise in auch organisatorisch zu berücksichtigenden Konjunkturanpassungen, Arbeitsmarktveränderungen, technischen Entwicklungen, Änderungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten, der Internationalisierung von Leistungserstellungen usw. Umgekehrt können organisatorisch ausgelöste Auswirkungen und diffizile Wechselwirkungen in unterschiedlichsten **nichtorganisatorischen Bereichen** entstehen und **organisatorische Komplexität erzeugen**, deren Bewerkstelligung interdisziplinäre Analysen, Bewertungen und Lösungen verlangen. Wird beispielsweise durch organisatorische Maßnahmen die Autonomie von Mitarbeitern stark eingeschränkt, kann das zu Demotivationen, einem Kreativitäts- und Innovationsverlust, zu Fluktuation und schlechtem Arbeitgeberimage führen, usw., d.h. eine organisatorische Maßnahme löst höchst komplexe Folgewirkungen in verschiedenen anderen Bereichen aus. Die Beispiele verdeutlichen die **Grenzen organisatorischer Verfahren** zur Handhabung und Bewältigung organisatorischer Komplexität und Ungewissheit bzw. die ergänzende **Notwendigkeit interdisziplinärer Lösungsansätze**.

Die **Vorstellungen über Komplexität und Ungewissheit** werden, wie erwähnt, in unterschiedlicher Weise vor allem geprägt durch Aussagen und Entwicklungen der **Organisationslehre** und vorgelagerter Bereiche, vor allem der **Unternehmensführung** und Ansichten sowie Erfahrungen zu **Managementfunktionen**. Die Spannweite der Ideen und Anregungen reicht von traditionellen Ansätzen und Empfehlungen über systemtheoretische Interpretationen bis hin zu einer ganzheitlichen Breite der Themenbehandlung. Organisationstechnokratische Begrenztheit und Enge der Sichtweisen sowie dementsprechende Empfehlungen sind ebenso anzutreffen wie interdisziplinäre und vernetzte Zugänge zur organisatorischen Bewältigung von Komplexität und Ungewissheit.

Die **Handhabung von Komplexität** wird von *Bleicher* als **Kern der Managementaufgabe** gesehen, der die Komplexität in diesem Zusammenhang wie folgt definiert:

„Unter Komplexität wird ... diejenige Eigenschaft von Systemen verstanden, in einer gegebenen Zeitspanne eine große Anzahl von verschiedenen Zuständen annehmen zu können“ (*Bleicher*, 1991b, S.13).

Komplexität ist mehr als nur Kompliziertheit. Letzteres ist statisch und das Gegenteil von Einfachheit. Komplexität hingegen ist zeitbezogen, also dynamisch, und schließt damit im Zeitablauf Interaktionen und Veränderungen ein, die mehr oder weniger kompliziert sein können (vgl. *Ulrich/Probst*, S.57f.).

Komplexität bedeutet vielfältige, wenig voraussagbare, ungewisse und veränderliche Verhaltensmöglichkeiten für das Management und steht so dem einfachen Ursache-Wirkungsdenken entgegen, das dem Denken und Handeln vieler Manager zu Grunde liegt. Komplexität macht die Annahme fragwürdig, bestimmte Maßnahmen würden mit Sicherheit zu einem eindeutigen Ergebnis führen.

Bleicher unterscheidet die **Komplexität des Systems Organisation** selbst (Eigenkomplexität) von der **Komplexität des Umfeldes** der Organisation (Außenkomplexität). Einer System- bzw. Organisationsgestaltung zur Bewältigung der Komplexität und Ungewissheit, die einseitig an der Suche nach Ansätzen einer **Komplexitätsreduktion** orientiert ist, steht *Bleicher* kritisch gegenüber. Dieser Versuch mag zwar der Tradition der Organisationslehre entsprechen und eine vermeintliche Stabilität suggerieren, was allerdings in einer Zeit des Wandels und der Notwendigkeit innovativer Anpassungen äußerst fragwürdig und gefährlich sein kann. Eine **Erhöhung der Komplexität** wird daher fallweise wesentlich zielführender sein, um durch die Entwicklung neuer organisatorischer Strukturen den Anschluss an veränderte Umweltbedingungen zu finden (*Bleicher*, 1991b, S.13ff.). In diesem Sinne zitiert *Bleicher Ulrich* „Unter **Komplexität** wird im allgemeinen die Möglichkeit der geistigen Erfassung und Beherrschung eines Systems verstanden. Sie beruht auf dem Reichtum der Beziehungen zwischen den Elementen und seiner Umwelt und äußert sich bei dynamischen Systemen in einer sehr hohen Anzahl möglicher Zustände, die das System annehmen kann“ (*Bleicher*, 1991b, S.30).

Im Detail beschreibt *Ulrich* bereits 1974 das **Wesen der Komplexität** sehr umfassend und folgendermaßen:

„Man bezeichnet auch im täglichen Leben einen Sachverhalt dann als komplex, wenn er schwierig zu erfassen und vielschichtig und unter verschiedenen Aspekten betrachtet werden kann, die jeweils eine andere Seite der Angelegenheit beleuchten. In dynamischer Sicht äußert sich die Komplexität in einer Vielzahl von Zuständen, die ein System annehmen kann; die Anzahl möglicher unterschiedlicher Systemzustände wird in der Kybernetik als Mass für Komplexität verwendet und als *Varietät* bezeichnet. Offensichtlich ist die Komplexität eines Systems abhängig von der Anzahl seiner Elemente und dem Ausmass ihrer gegenwärtigen Verknüpfung wie auch von der Anzahl verschiedener Zustände, die jedes einzelne Element annehmen kann ... die Unternehmung und ihre Umwelt, können als dynamische, äusserst komplexe Systeme mit einer unvorstellbar großen Varietät bezeichnet werden; man denke nur an die Vielzahl von Menschen, die mit ihrem vielseitigen Verhaltensrepertoire als ‚Elemente‘ in diesen Systemen agieren. Diese einfache Feststellung hat sehr tiefgreifende Konsequenzen. Sie bedeutet zunächst, dass die Tatbestände, auf die sich die Tätigkeit der Unternehmensführung bezieht, nicht vollständig erfassbar und erklärbar sind und dass vor allem zukünftige Veränderungen und Zustände nicht mit Sicherheit voraussagbar sind. Der Zustand unvollständiger Information und unsicherer Zukunft, den die Führungskräfte so oft empfinden, ist also grundsätzlich nicht zu beseitigen ... Die Frage stellt sich daher, wie unter den offensichtlich bestehenden Komplexitätsverhältnissen eine erfolgreiche Unternehmensführung überhaupt möglich ist ... sie ist nur möglich durch eine kontinuierliche Komplexitätsbewältigung ... der Varietätsreduktion, der Varietätserhöhung und der Anpassung an die bestehende Komplexität ... Dabei muss die Unternehmensführung davon ausgehen, dass sie es ... mit zwei miteinander verknüpften komplexen Systemen zu tun hat, die sie in unterschiedlichem Ausmass beeinflussen kann: Die eigene Unternehmung und die Umwelt“ (*Ulrich*, 1978, S.187f.).

Die begriffliche Beschreibung der Komplexität durch *Ulrich*, gekennzeichnet durch eine systemtheoretische, ganzheitliche und sehr reale Sicht, ist hochaktuell und ein solides Fundament der organisationsgestalterischen Bewältigung der Komplexität und Ungewissheit.

Wesentliche **psychologische Komponenten der Komplexität und Ungewissheit** beschreibt *Dörner*:

„Die Existenz von vielen, voneinander abhängigen Merkmalen in einem Ausschnitt der Realität wollen wir als ‚Komplexität‘ bezeichnen. Die Komplexität eines Realitätsausschnittes ist also umso höher, je mehr Merkmale vorhanden sind und je mehr diese voneinander abhängig sind. Der Grad an Komplexität ergibt sich also aus dem Ausmaß, in dem verschiedene Aspekte

eines Realitätsausschnittes und ihre Verbindungen beachtet werden müssen, um eine Situation in dem jeweiligen Realitätsausschnitt zu erfassen und Handlungen zu planen ... Ein Eingriff, der einen Teil des Systems betrifft oder betreffen soll, wirkt immer auf viele andere Teile des Systems. Dies wird ‚Vernetztheit‘ genannt. Vernetztheit bedeutet, dass die Beeinflussung einer Variablen nicht isoliert bleibt, sondern Neben- und Fernwirkungen hat. Die Vielzahl der variablen Merkmale bringt es mit sich, dass man die Existenz solcher möglichen Neben- und Fernwirkungen leicht übersieht ... Komplexität ist keine objektive Größe, sondern eine subjektive ... Komplex ist ein System mithin immer im Hinblick auf einen bestimmten Akteur mit seinem Superzeichenvorrat. Der aber kann individuell sehr verschieden sein. Und deshalb gibt es keine objektive Komplexität“ (Dörner, S.60ff.).

Komplexität ist somit nicht grenzenlos, sondern auf einen **Realitätsausschnitt** bezogen, und zwar auf verknüpfte Variablen, die sich wechselseitig und gleichzeitig beeinflussen können. Die Bestimmung des Realitätsausschnittes erfolgt subjektiv und ist somit keine objektive Systemeigenschaft (Dörner, S.60f.).

Unter „Superzeichen“ versteht Dörner kein Konglomerat einer Unzahl von Einzelmerkmalen, „sondern eine ‚Gestalt‘, so wie das Gesicht eines Bekannten nicht eine Vielzahl von Konturen, Flächen, Farbabstufungen usw. ist, sondern eben *ein* bestimmtes Gesicht. Solche ‚Superzeichen‘ ergeben sich aus der Erfahrung ... Superzeichen reduzieren Komplexität; aus vielen Merkmalen wird eines“ (Dörner, S.62).

Komplexität ist aber auch gekennzeichnet durch **Dynamik**, zum Beispiel wenn Handeln unter **Zeitdruck** erforderlich ist und nicht beliebig lang Informationen gesammelt werden können. Systeme haben aber auch eine **Eigendynamik**, welche die Erfassung ihrer Entwicklungstendenzen bedeutsam macht. Das macht Menschen manchmal große Schwierigkeiten. Komplexe Situationen zeichnet mehr oder minder **Intransparenz bzw. Ungewissheit** aus. „Viele Merkmale der Situation sind demjenigen, der zu planen hat, der Entscheidungen zu treffen hat, gar nicht oder nicht unmittelbar zugänglich. Er steht also – bildlich gesprochen – vor einer Milchglasscheibe. Er hat Entscheidungen hinsichtlich eines Systems zu fällen, dessen augenblickliche Merkmale er nur zum Teil, nur unklar, schemenhaft, verwaschen sehen kann – oder auch gar nicht. Selbst wenn er vollständige Kenntnisse über die Systemstruktur hat, wird er doch nie ganz genau wissen, welche Situation gerade wirklich vorhanden ist. Die Intransparenz ist eine weitere Quelle der Unbestimmtheit der Planungs- und Entscheidungssituation“ (Dörner, S.63f.).

Der Akteur, der eine komplexe Situation innerhalb eines Systems bewältigen möchte, benötigt über das System **Strukturwissen**. Er sollte beispielsweise die Art und Weise kennen, wie Variablen des Systems zusammenhängen. Die Gesamtmenge der Annahmen und Vorstellungen des Akteurs bilden sein **subjektives Realitätsmodell**, das bewusst und jederzeit abfragbar ist oder nur eine ungefähre Idee sein kann, sozusagen eine Intuition oder ein Gefühl. Das Realitätsmodell kann richtig oder falsch, vollständig oder unvollständig sein. Meistens wird es Lücken und Irrtümer haben und die Mängel wollen und werden nicht erkannt werden. **Unkenntnis und falsche Hypothesen** sind daher Merkmale komplexer Situationen, deren Vorhandensein bei Komplexitätsbewältigungen berücksichtigt werden sollte (vgl. Dörner, S.64ff.).

Einen wesentlichen Beitrag für die Transparenz und das Verständnis der organisationalen Komplexität und Ungewissheit haben die **Systemtheorie** (s.a. Wilms, S.69ff.; Gomez, 1981, S.39ff.; Willke: 2000, S.84ff., 1999, S.144ff., 2001, S.77ff., 84ff.; Berghaus, S.37ff.) und vor allem Luhmann geleistet (vgl. Luhmann, Sp.1064ff.). Der Begriff der Komplexität formuliert nach Luhmann das alte Problem der Einheit des Mannigfaltigen neu.

Die Komplexität wird mit Hilfe der Begriffe **Element** und **Relation** definiert, was auch ihre Mehrdimensionalität bedingt. Drei Dimensionen müssen bestimmt werden, um das **Ausmaß der Komplexität** eines Systems festzulegen: Die **Zahl der Elemente**, die **Zahl der im System möglichen Beziehungen** und die **Verschiedenartigkeit der Beziehungen**. Weitergehende Begriffsbildungen beziehen den **Faktor Zeit** als vierte Dimension mit ein und berücksichtigen das Maß der **Variationen pro Zeiteinheit**, wie beispielsweise die Zahl von Personen oder Entscheidungen, die bei komplexen Lösungen jeweils zu berücksichtigen sind. Solche

Variationen interagieren mit dem komplexen System, das dadurch eine Eigendynamik entwickelt, die als **Situationskomplexität** bezeichnet wird (s.a. *Fisch/Wolf*, S.13f.; *Hauschildt*, S.132ff.).

Komplexe Systeme erzeugen einen **Selektionszwang**. Schon bei geringer Größe eines Systems ist es schwer oder unmöglich, jedes Element eines Systems mit jedem anderen zu verknüpfen, d.h. die Gesamtheit der in einem System möglichen Beziehungen muss eingeschränkt werden, das erfolgt durch die Wahl sinnvoller **Systemstrukturen und -prozesse**. Das damit verbundene **Kontingenzproblem**, nämlich die potenzielle Unbestimmtheit von Selektionsentscheidungen, kann durch die Einführung realistischer Regelungen der Organisationsgestaltung zumindest teilweise gelöst werden. Die Regelungen können sich dabei sowohl auf das komplexe System selbst beziehen, als auch auf dessen Beziehungen zu seinen verschiedenen Umwelten.

Luhmann vertritt die Ansicht, dass die **Handhabung und Bewältigung von Komplexität und Ungewissheit** gleichermaßen eine **Steigerung und Reduktion von Komplexität** erfordern, und zwar je nach gegebener Problem- und Aufgabenstellung. „Steigerung und Reduktion von Systemkomplexität wären beliebig arrangierbar, gäbe es nicht die Umwelt des Systems, die dessen Möglichkeiten limitiert. Die Umwelt eines jeden Systems ist, wie immer man Komplexität operationalisiert, weitaus komplexer als das System selbst. Zwischen Umwelt und System besteht ein *Komplexitätsgefälle*. Entsprechend hat jede Relation zwischen System und Umwelt einen doppelten Komplexitätsbezug. Sie verknüpft ausgewählte Elemente der Umwelt mit ausgewählten Elementen des Systems und trägt so ein zweifaches Selektionsrisiko ... Das Komplexitätsgefälle zwischen Umwelt und System schließt es aus, ein System auf der Basis von Punkt-für-Punkt-Relationen zwischen Ereignissen in der Umwelt und Ereignissen des Systems zu errichten ... Diese Bedingungen setzen ihrerseits der Steigerung interner Komplexität im Bereich der Relationierung Schranken. Ein System, in dem jedes Element von jedem Anderen abhängt, könnte seine Umweltbeziehungen weder generalisieren, noch hätte es genug Zeit, da jede eigene Zustandsänderung eine Gesamtänderung erfordern würde ... Systemintern erfordert eine komplexe Umwelt also zunächst Reduktion der Eigenkomplexität in der Form von Interdependenzunterbrechung ..., und erst auf dieser Basis kann die Eigenkomplexität durch Wachstumsprozesse ... erhöht werden“ (*Luhmann*, Sp.1067f.; s.a. *Berghaus*, S.38ff., *Willke*, 2000, S.84ff. – 2001, S.86ff., 93ff.).

Ein komplexes System kann die Verhältnisse und Entwicklungen seiner Umwelt nicht mit Sicherheit voraussagen, d.h. es besteht eine **Komplexitäts-Indeterminierbarkeit** (*Luhmann*). Das ergibt sich allein schon aus dem Komplexitätsgefälle zwischen der Umwelt und dem System der Organisation. Aber auch das System und seine Umwelten selbst sind nicht prognostizierbaren Veränderungen unterworfen, ebenso wie die zwischen beiden Bereichen bestehenden Beziehungen. Die relevanten Informationen stehen nicht zur Verfügung und wären in ihrer Menge weder substantziell noch zeitgerecht zu verarbeiten. Die Kommunikation zwischen dem organisatorischen System und seinen Umwelten ist ferner einmal nur begrenzt möglich, zum anderen verändert sie durch Interaktion sowohl das System wie die Umwelten selbst. Dadurch fehlen sichere Grundlagen für Prognosen bzw. entsteht Indeterminierbarkeit. Die Handhabung und Bewältigung von Komplexität und Ungewissheit wird sich daher u.a. auf das Prinzip der **Erfahrungsbildung** stützen, versuchen sich **anschlussrational** zu verhalten oder es kann auch gelingen **Handlungsvorsprünge** zu gewinnen, die Tatsachen schaffen, denen andere Systeme oder auch Umwelten sich anpassen müssen (*Luhmann*, Sp.1069).

Steinmann/Schreyögg entwickeln ihre organisationalen Ansätze auf der Grundlage der Systemtheorie, insbesondere den Arbeiten von *Luhmann*. **Ausgangspunkt** ist dabei die Suche nach geeigneten **Lösungen für die Unternehmenssteuerung** und in der Folge davon abgeleitet die **Gestaltung von Organisationen**. Die Unternehmung wird als ein Handlungssystem verstanden, das sich gegenüber einer komplexen Umwelt aufrecht erhalten muss. Systeme der Unternehmenssteuerung und der Organisation sind daher nach solchen Relationen zu bewerten und darauf abzustimmen. **Systeme konstituieren und erhalten sich durch ihre Differenz zu relevanten Umwelten**. Das erfolgt durch **Abgrenzungen**, die durch das System selbst vorgenommen wird.

Grenzen werden selbstreferenziell geschaffen. Unternehmen und Organisationen sind soziale Handlungssysteme und „haben keine natürliche Grenzen, sie schaffen ihre Grenzen selbstreferenziell durch eigene Handlungen, durch Sinnverarbeitung und Kommunikation. Grenzen ziehen heißt, eine Differenz herstellen, indem das Innenverhältnis ein anderes, weniger komplexes wird, als das Außenverhältnis. Mit der Grenzziehung bestimmen Systeme zugleich ihre spezielle Umwelt, d.h. sie legen zunächst einmal fest, was für sie Umwelt ist und darüber hinaus welche Segmente der Umwelt mehr und welche weniger bedeutsam sind, wie bestimmte Verknüpfungen zwischen Elementen der Umwelt zu suchen sind usw. Jedes System hat deshalb notwendigerweise eine andere, je eigene Umwelt“ (Steinmann/Schreyögg, S.129).

Der Begriff „selbstreferenziell“, der im Ideengebäude von Steinmann/Schreyögg immer wieder zu finden ist, soll pointiert vermitteln, dass das System selbst und eigenverantwortlich die Beziehung zur Umwelt gestalten kann und soll. Das entspricht sinngemäß den Vorstellungen von Dörner vom subjektiv bestimmten „Realitätsausschnitt“ als einer Systemeigenschaft (Dörner, S.60f., 64ff.).

Zwischen dem **System** und seiner **Umwelt** besteht immer ein **Komplexitätsgefälle**, das durch die genannte Differenzierung bestimmt wird. Durch die **selbstreferenzielle Komplexitätsreduktion des Systems** wird die **Orientierung in der regelmäßig weitaus komplexeren Umwelt** möglich und kann daher besser bewältigt werden. Diese Systemleistung kann kaum überschätzt werden. Bleicher sieht daher auch, wie schon erwähnt, die „Handhabung von Komplexität als Kern der Managementaufgabe“ (Bleicher, 1991b, S.13), und zwar in einem systemtheoretischen Kontext.

Die **Differenzbildung** erfolgt vor allem **durch Selektion**, „d.h. das System nimmt nur bestimmte Aspekte aus der Umwelt wahr, beschäftigt sich nur mit vereinfachten Fragestellungen, lässt nur bestimmte Perspektiven zu etc. ... Systeme müssen, um handeln zu können, die Vielfalt reduzieren ... Selektivität ist aber nicht folgenlos; im Gegenteil, sie bringt für das System eine fortwährende Schwierigkeit mit sich. Der Grund ist einfach zu erkennen: Selektion zieht zwangsläufig **Kontingenz** im Sinne von Unbestimmtheit nach sich. Dort, wo Selektion unvermeidlich ist, ist auch keine Sicherheit mehr möglich; das Ausgeblendete bleibt unerkannt, und seine Wirkungen werden für das System zu potentiellen Überraschungen, die jederzeit auftreten können (‘unerwartete Nebenwirkungen’). Für die Entscheidungsträger eines Handlungssystems heißt Kontingenz zuallererst, dass alles so kommen kann wie angenommen, dass aber auch alles anders kommen kann als vermutet. Es fehlt die Sicherheit, die **Unsicherheit** wird folglich zum konstituierenden Merkmal des Steuerungsprozesses ... Die Selektivität hat ihren Preis; ausgeblendete Beziehungen machen sich später unter Umständen als bestandsgefährdende Probleme oder Krisen aufdringlich bemerkbar. Die Reduzierung der Umweltkomplexität bringt zwar die Probleme für das System in ein bearbeitbares Format, ändert jedoch an dem Faktum der Umweltkomplexität nichts“ (Steinmann/Schreyögg, S.129f.).

Das **Komplexitätsgefälle zwischen System und Umwelt** ist ein Grund, der zu **potenzieller Unsicherheit bzw. Ungewissheit** führt. Weitere können genannt werden. Der Umgang und die Bewältigung von Komplexität ist somit stets mit Ungewissheit verbunden und es werden daher die Themen Komplexität und Ungewissheit sinnvollerweise gemeinsam behandelt. Unsicherheit oder Ungewissheit können jederzeit in der Beziehung zwischen System und Umwelt auch dadurch entstehen, dass die Selektion und die durch sie bewirkte Differenzbildung und somit **Prägung des Systems ihre Gültigkeit verlieren**. Weitere Ungewissheit kann durch die **Reaktion der Umwelt auf das System** und seine Handlungen erfolgen, da zwischen dem System und der Umwelt **Interaktionen** stattfinden, die verändernd wirken. Die Selektion zur Bewältigung der Komplexität begründet unvermeidlich das **Risiko der Realitätsausblendung**, das durch Unsicherheit bzw. Ungewissheit schlagend werden kann. Allein durch Planung, auch Organisationsplanung, kann das Risiko nicht beherrscht werden, d.h. es müssen **kompensatorische Maßnahmen** das Risiko verringern oder ausschließen (vgl. Steinmann/Schreyögg, S.130f.).

Der systemtheoretische Ansatz zur Bewältigung von Komplexität und Ungewissheit wird bereits bei Luhmann um den **Faktor Zeit** erweitert, der bei herkömmlichen Theorien über Mana-

gementprozesse meist ausgespart bleibt. Die Beziehung zwischen System und Umwelt wird als **Interaktion** verstanden, ist durch **Variabilität** gekennzeichnet und daraus resultierende **Veränderungen und Anpassungen erfolgen in der Zeit**. Über den Faktor Zeit entsteht **Anpassungsdruck**, **Komplexitätsdruck** und **Selektionszwang** folgen, da geänderte Differenzbildungen zwischen dem System und der Umwelt notwendig werden. Die Beziehungen zwischen dem System und der Umwelt haben damit eine Veränderung erfahren. Die **Selektionsmuster** erhalten daher den **Charakter grundsätzlicher Vorläufigkeit**.

Die Bedeutung und Dramatik der Reduktion von Komplexität, der selbstreferenziellen Bestimmung von Grenzen, der Selektion und dadurch erreichten Differenzierung werden in der Theorie und Praxis der Organisation in ihrer **Auswirkung auf ungewisse und damit unsichere Organisationsentscheidungen** häufig unterschätzt. Gleichzeitig wird damit verkannt, dass die durch Ungewissheit bedingten **Entscheidungsrisiken** durch das Faktum der Komplexität begründet sind und sich durch unterschiedliche Vorgehensweisen zur Handhabung und Bewältigung der Komplexität und Ungewissheit sich daran dem Grunde nach auch nichts ändert. Ganz im Gegenteil, bereits das Faktum selbst verschließt sich häufig seiner Erfassung und Bewertung, und zwar besonders dann, wenn es eine eigene Dynamik der Entwicklung hat. Dadurch wird die Bewältigung der Komplexität oft enorm schwierig. Die immer wieder geübte Praxis, diese Problematik zu übersehen, zu verdrängen oder geradezu gewaltsam auf ein einfaches und damit vermeintlich leicht handhabbares Problem zu reduzieren, kann die Risiken der Organisationsentscheidungen lediglich vergrößern und Organisationslösungen mit schlechter Effizienz sowie kurzer Lebensdauer provozieren. Wirtschaftliche, unternehmerische und organisatorische Bereiche und Themenstellungen eignen sich vermeintlich im Vergleich zu so genannten exakten Wissenschaften und Tätigkeiten leider ganz gut für diffuse Vorgehensweisen, Rezepte und falsch verstandene Pragmatik. Versucht man sich dennoch mit Vernunft, Offenheit und etwas Logik dem Thema der Komplexitätsbewältigung zu nähern, wird man oft rasch die Fragwürdigkeit so mancher Empfehlungen erkennen und nach zweckmäßigeren Lösungen suchen. Wie absurd die oft begangenen Wege anmuten, mag eine einfache Frage und Analogie verdeutlichen: Wie würde es bewertet, wenn ein Ergebnis nur mit einer umfangreichen und komplizierten Rechenformel ermittelt werden kann und der Rechner, aus welchen Gründen auch immer, die Formel durch Weglassen einiger ihrer Teile erleichtert, vereinfacht und sein scheinbares, aber falsches Ergebnis präsentiert? Auch die Aufgabe „Komplexität und Ungewissheit“ verlangt ein anderes Lösungsmuster.

Durch die selbstreferenzielle Wahl des Systems bei seiner Abgrenzung und Differenzierung zur Umwelt hat das System auch die Möglichkeit notwendige Modifikationen durchzuführen, d.h. es besitzt die **Vorteile eines offenen und nutzbaren Systems**. In diesem Sinne ist das System **lernfähig**, kann seine **Leistungen steigern** und ermöglicht dadurch eine **Systementwicklung**. Letzteres ist zwingend zeitgebunden und jeder Organisationspraktiker weiß aus Erfahrung, dass der Faktor Zeit sehr häufig das Nadelöhr für die Effizienz von Organisationsgestaltungen ist.

Zur Selektion, Kompensation und zum Faktor Zeit tritt die **Ausformung der Eigenkomplexität des Systems** als **weiterer Pfeiler der Steuerung von Unternehmen und Organisationen** sowie zur Handhabung und Bewältigung von Komplexitäten und Ungewissheiten hinzu. Dabei ist die **Bildung von Strukturen** eine generelle **Strategie zur Komplexitätsbewältigung des Systems**. Durch die Einrichtung von **Subsystemen**, die als bedingt eigenständige Leistungseinheiten betrachtet werden können, ist eine starke **Systementlastung** möglich. Subsysteme ermöglichen insbesondere eine variable, problemnahe und aktuelle Steuerung, Planung und Organisation.

Flexibilitätsvorteile können ferner alternativ durch **Netzwerke** verfolgt werden. Als Stiefkinder der Organisationslehre gibt es für sie allerdings bislang vergleichsweise wenig entwickelte Lenkungsinstrumente.

Aus der Sicht einzelner Subsysteme bilden andere Elemente und Systemteile sozusagen eine **interne Umwelt**. Gegenüber der externen Umwelt wird sie im Allgemeinen einen höheren Ordnungsgrad und geringere Komplexität haben, da ja bereits eine systemspezifische Struktur besteht. Die **Eigenkomplexität des Systems kann daher auch beim Einsatz von Subsy-**

stemen geringer als die Komplexität seiner externen Umwelt angenommen werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dass durch Subsysteme die Komplexitätsbewältigung des Systems erleichtert wird. Subsysteme sind u.a. das Ergebnis eigenständiger Selektionsleistungen des Systems und verfügen daher über eine **eigene Identität**. Die wird vom System wohl dann akzeptiert werden, wenn sie diesem einigermaßen sinnvoll integriert ist. Durch vom System abweichende Eigenzwecke des Subsystems können dessen Identität und deren Integrierbarkeit mit dem System aber auch durchaus problematisch sein.

Differenzierungen, Selektionen und die Förderung von Autonomien der **Subsysteme** können die Komplexitätsverarbeitung des Systems einerseits effizienter machen, andererseits aber auch die Komplexität der internen Umwelt des Systems erheblich steigern und dadurch **Integrationsmaßnahmen** erfordern, welche beispielsweise durch ihre Starrheit und erhöhte Bürokratie die gewonnenen Effizienzverbesserungen konterkarieren. Letztere Nachteile sind erfahrungsgemäß durch zentralistische oder autoritäre Maßnahmen kaum aufzuwiegen, auch wenn man sie euphemistisch als Idee oder Prinzip der Einheit der Leitung tarnt. Die Systemdifferenzierung durch Subsystembildung erfolgt, um durch Spezialisierung und Autonomie bessere Voraussetzungen für effiziente Leistungen zu schaffen. Wenn das der tragende Grundgedanke ist, sollte die Subsystembildung verbessert, aber nicht de facto in Frage gestellt werden. Konflikte und Inkompatibilitäten wären möglichst vorbeugend durch geeignete Regelungen einzuschränken bzw. auszuschließen. Störungen und Desorientierungen sind in weitem Maße eine notwendige Folge der Differenzierung der internen Umwelt des Systems und daher als solche pragmatisch zu behandeln, d.h. ohne Verzicht auf die notwendigen Differenzierungen.

Die Management- und Organisationslehre verkürzt häufig **Systeme und Umwelten** auf wenige Zwecke, Ziele und Parameter, d.h. für Funktionen der Steuerung, Planung, Organisation, Kontrolle sowie die Personal- und Führungsarbeit wird ein guter Teil bedeutsamer Realität ausgeblendet. Damit werden zwangsläufig auch Komplexitäten und Ungewissheiten ignoriert. Für Systeme entsteht dadurch eine essenziell verkürzte und damit **trügerische Rationalität** (s.a. *Laux/Liermann*, S.27ff., 51ff.). Durch ein systemorientiertes und ganzheitliches, d.h. offenes Denken sollte die Rationalität von Unternehmungen und Organisationen kritisch-konstruktiv überdacht und verbessert werden. „Das **System** muß deshalb zur vorgeordneten **Bezugsebene** eines rationalen Steuerungskonzeptes werden. Ein System ist demzufolge in dem Maße rational gesteuert, wie es gelingt die Systemleistungen zu erbringen – abstrakter: externe Komplexität zu absorbieren und die damit einhergehenden internen Probleme zu lösen. Der Einzelbeitrag, die Einzelentscheidungen können in einer Systemsteuerungstheorie für sich allein keine Rationalität beanspruchen – jedenfalls so lange nicht, wie sie nicht auch rational im bezug auf und nach Maßgabe von Systemreferenzen sind. Die (kollektive) Systemrationalität läßt sich nicht auf die individuelle Rationalität zurückführen, gleichwohl entsteht sie aus individuellen (‘erfolgsorientierten’) Handlungen“ (*Steinmann/Schreyögg*, S.135).

3.2 Komplexität, Ungewissheit und Organisationsgestaltung

Die **allgemeinen systemtheoretischen sowie ganzheitlichen Ansätze und Anregungen** zur Handhabung und Bewältigung von Komplexität und Ungewissheit **sind möglichst sinn- gemäß für Aufgaben und Lösungen der Organisationsgestaltung anzuwenden**. Das betrifft beispielsweise die Schaffung von Regelungen für traditionelle Organisationsaufgaben, um zu einer erforderlichen Strukturierung der Organisation zu gelangen, wie: Festlegung der Aufgabenverteilung – Regelung der Koordination – Verfahrensrichtlinien bei der Bearbeitung von Vorgängen – Beschwerdewege – Kompetenzabgrenzungen – Weisungsrechte – Unterschriftsbefugnisse – usw. Mit den **Organisationsregelungen** werden generalisierte und spezielle **Erwartungen an die Organisationsmitglieder** bestimmt und **Handlungsräume** abgesteckt, nicht zuletzt in der Absicht, entsprechende Tätigkeiten vorhersagbar und kontrollierbar zu machen. Je mehr Regeln geschaffen werden, um so höher soll die Chance sein, Steuerung, Abläufe und Ergebnisse von Leistungen zu **standardisieren**. Die Regelung von Aufgabenvollzügen findet daher dort ihre Grenze, wo sich Vorgänge kaum oder gar nicht in gleicher und ähnlicher Form wiederholen (vgl. *Schreyögg*, S.110). Aber auch die überhöhte Dichte der

Regelungen schmälert die Leistungsbereitschaft und -möglichkeiten der Organisationsmitglieder. Regelungsmanie, Bürokratie und entsprechende Kontrollformen widersprechen in der organisatorischen Praxis nur zu oft sowohl Effizienz-, Motivations- und Humanitätskriterien.

So vielfältig auch die Begriffe und Vorstellungen über den Zweck der Organisation sein mögen, so dürfte doch ein genereller Konsens bestehen, dass sie die Erfüllung von Aufgaben und Leistungsvollzügen optimal fördern und sichern sollen. Geht es jedoch darum, die **Aufgaben konkret zu definieren und festzulegen** und damit den wesentlichen **Gegenstand jeglicher Organisationsgestaltung zu präzisieren**, ergeben sich bereits die dargelegten Probleme der Komplexität, Dynamik und Ungewissheit, wie sie Systeme und ihre Umwelten kennzeichnen. Die **Organisationsgestaltung** gerät rasch an ihre **Grenzen** und kann kaum die erwünschte Eindeutigkeit und Nachhaltigkeit von Organisationslösungen erreichen: Die Bedingungen der Aufgabenerfüllung im Zeitablauf sind unterschiedlich, d.h. es besteht **Aufgabenvariabilität**. Aufgabenausnahmen und das Ausmaß von Unterschieden führen bei den Aufgaben zu **Neuartigkeit**, die organisatorische Regelungen in Frage stellt. Zusätzlich herrscht eine mehr oder minder ausgeprägte **Aufgabeninterdependenz**, die die jeweilige Aufgabenerfüllung von vor- und nachgelagerten Funktionen und Stellen abhängig macht. Schließlich entziehen sich zahlreiche Aufgaben der **Eindeutigkeit** der Analyse und Bewertung ihrer Aufgabenerfüllung (vgl. *Schreyögg*, S.118f.). Allein die wenigen Hinweise auf grundlegende Problemstellungen der Organisationsgestaltung relativieren und begrenzen deren Möglichkeiten, zeigen damit jedoch auch die Notwendigkeit einer möglichst **offenen Vorgehensweise** bei der Bewältigung der Organisation und ihrer Vielschichtigkeit. Diese **Verfahrensmaxime der Organisationsgestaltung** meinen auch *Gomez/Zimmermann*, wenn sie feststellen: „Bei der Lösung komplexer praktischer Probleme genügt es nicht, eindimensional vorzugehen und sich auf einen einzigen Ansatz zu versteifen. Komplexe Probleme erfordern eine Beleuchtung aus verschiedenster Sicht und die bestmögliche Nutzung der verfügbaren Wissensinhalte, aus welche Disziplinen sie auch immer stammen“ (*Gomez/Zimmermann*, S.19).

Systemtheoretische und psychologische **Ansätze** vermitteln einerseits wesentliche Grundlagen und Erkenntnisse für die Handhabung von Komplexität und Ungewissheit bei der Organisationsgestaltung. Andererseits zeigen sie aber auch die **Begrenztheit des Erfolges** solcher Bemühungen. Eine möglichst **offene und ganzheitliche Sicht und Methode** wird oft den Ausweg bei ineffizienter, d.h. lediglich organisationaler Vorgehensweise bilden und wohl am ehesten in die Lage sein komplexe Aufgaben der Organisationsgestaltung zu umreißen und schrittweise zu lösen.

Dabei sind nicht nur Probleme der Komplexität und Ungewissheit im engeren Sinne zu bewältigen. Eine Vielzahl vermeintlicher und tatsächlicher **Schwierigkeiten** belasten die Realisierung effizienter Organisationslösungen.

Die können bereits mit den **Organisatoren** beginnen, die der Verlockung erliegen allein mit organisationstechnologischen Instrumenten und gedankenlosen Experimenten Organisationsprobleme lösen zu wollen. Letzteres ist bei sozialen Systemen und angestrebten Veränderungen regelmäßig problematisch, da experimentell ausgelöste Reaktionen oft kontraproduktiv und schwer korrigierbar sind. Von Veränderungen berührte Menschen sind keine seelenlosen Maschinen, sie reagieren „menschlich“, haben ein Gedächtnis, es entstehen neue Verhältnisse, d.h. die Auswirkungen können nicht einfach rückgängig gemacht werden. Ähnlich unglückliche Folgen für Organisationsgestaltungen hat der weitverbreitete Drang **beratender Berufe** „verkaufbare Produkte“, sprich suggerierte Erfolgsgarantien für Organisationslösungen anzubieten. Der Bewältigung organisatorischer Komplexität und Ungewissheit können **Standardlösungen** naturgemäß, wenn überhaupt, nur suboptimal gerecht werden. Die Vorteile von Standardlösungen für Berater liegen auf der Hand. Sie sparen in weitestem Maße problemspezifischen Entwicklungsaufwand und generieren Multiplikationserlöse. Unter solchen Umständen ist die Gefahr sehr groß, dass über problemspezifische Interventionen zu wenig nachgedacht und raschen Routinen der Vorzug gegeben wird. Schließlich ermöglicht der Einsatz standardisierter gegenüber individuellen Verfahren die Beschäftigung von Beratungspersonal mit vergleichsweise geringerer Qualifikation, d.h. der wirtschaftliche Beraternutzen steigt. Nachteile hat der Klient zu tragen. Die für notwendige qualitative Organisationsgestal-

tungen solcher Art ausgelösten negativen Auswirkungen werden allerdings oft erst dadurch ermöglicht, da sie den **Erwartungen von Organisationen und Auftraggebern** entgegenkommen, nämlich einfach und rasch Organisationsprobleme zu beseitigen. Modernistisch etikettierte, schön geschnürte und professionell verkaufte „Lösungspakete“ erscheinen den Adressaten attraktiver als durch eigenes Beobachten, Fragen und Nachdenken organisatorische Aufgabenstellungen und -lösungen mit persönlichem Engagement zu erarbeiten und in diesem Sinne mit Organisationsmitgliedern sowie Beratern gemeinsam Veränderungsprozesse zu bewältigen. Eine tiefgehende und ernsthafte Beschäftigung mit organisatorischer Komplexität und Ungewissheit ist mit Zweifeln, Auseinandersetzungen und Mühen verbunden, ebenso erfordert sie Zeit und Geduld. Für viele Verantwortliche und Manager ist das keine verfolgenswerte Perspektive (vgl. *Schein*, 2000, S.23ff.; *Schwan/Seipel*, 2002a, S.85ff.). Diesen Tendenzen und Schwierigkeiten bei der Organisationsgestaltung stellt *Schein* die konzeptionelle Forderung gegenüber, Managern und Organisationen angesichts der Globalisierung und raschen technologischen Entwicklung besonders bei der Lösung der folgenden vier Grundthemen der Organisationsgestaltung zu helfen: Komplexität – Unterschiedlichkeit – Interdependenz und Integration – andauernder Wandel (*Schein*, 2000, S.26).

3.3 Chaotische und orientierte Irrationalität

Bedingt durch unterschiedliche **Arten der Komplexität sowie Ungewissheit und die Grenzen ihrer Bewältigung** in organisatorischen Systemen und ihren Umwelten müssen **organisatorische Gestaltungen** auf der Grundlage **unvollkommener Informationen** erfolgen bzw. Entscheidungen getroffen werden, die dem logischen Denken und der Ratio nicht zur Gänze zugänglich sind. Wo die Grenzen der Rationalität enden, ist in der Organisationspraxis oft nicht eindeutig zu bestimmen. Durch heuristische Problemlösungsprozesse können auch sehr komplexe Aufgaben näherungsweise bewältigt, das rationale Denken damit gestützt und „gute“ Lösungen wahrscheinlicher werden. Die Grenzziehung ist somit auch eine relative (*Ulrich/Probst*, S.112ff.). Dennoch, wenn letztendlich subjektive oder objektive Grenzen bestehen, kann unter solchen Voraussetzungen in der Realität keine vollständig stringente Organisationsgestaltung erfolgen bzw. ist diese teilweise durch daraus resultierende **Irrationalität** gekennzeichnet (vgl. *Ulrich/Probst*, S.108). Dadurch und bedingt durch die Komplexität der organisatorischen Gestaltungsprobleme selbst sind zwangsläufig auch die grundlegenden **organisatorischen Koordinationsaufgaben** nur eingeschränkt rational zu erfüllen. Schließlich wird der Erfolg einer Organisationsgestaltung in weitem Maße dadurch bestimmt, ob organisationsintern **personal- und führungspezifische Faktoren** ausreichend berücksichtigt werden. Die organisationsinternen Verhältnisse interagieren dabei auch mit den organisatorischen Umwelten. Gute Organisationslösungen verlangen gleichermaßen Koordinations- und Motivationseffizienz (*Frese*, S.258ff.). Die aus relevanten Einflüssen der Personal- und Führungsfaktoren resultierenden Auswirkungen auf Organisationsgestaltungen erhöhen deren Komplexität und Ungewissheit erfahrungsgemäß außerordentlich stark. **Entscheidungen über organisatorische Anpassungen und Veränderungen können somit insgesamt nur eingeschränkt rational begründet werden.** Bei einem rascher werdenden sowie oft substantiell anspruchsvolleren **Wandel** wächst die **Irrationalität** der organisatorischen Entscheidungsfindung zusätzlich.

Mit verschiedenen Vorgehensweisen kann man versuchen die Komplexität, Ungewissheit und tendenziell wachsende Irrationalität von Organisationsgestaltungen zu verringern. Allerdings wird das nur begrenzt gelingen und es stellt sich damit das immer wichtiger werdende Faktum und die daraus folgende Frage, wie qualitative Organisationsentscheidungen bei steigender Irrationalität erreicht werden können. Irrationalität ist nicht a priori mit „guten“ oder „schlechten“ Entscheidungen gleichzusetzen oder zu verwechseln, sondern ist zunächst offen für beide Varianten (s.a. *Laux/Liermann*, S.27f.). Nicht die Ersetzung der Irrationalität durch Rationalität ist in diesem Zusammenhang das **Ziel**, sondern es besteht primär darin, **der Irrationalität eine Orientierung zu geben**, die als sinnvoll bewertet werden kann, und **chaotische Irrationalität möglichst vermeiden** hilft.

Die Quellen der Orientierung der Irrationalität für Aufgaben der Organisationsgestaltung finden wir primär nicht in der traditionellen Organisationslehre, sondern noch am ehesten innerhalb des Themenkreises **Unternehmenskultur** (s.a. Punkt 6/Organisation und Unternehmenskultur), die als „Gesamtheit der unternehmensbezogenen Werte und Normen der Unternehmensmitglieder“ (*Heinen*, S.26) verstanden wird. Werte und Normen sind eo ipso formal nicht „rational“, sondern finden ihre Begründungen in **sozialphilosophischen und ethischen Überzeugungen**. Es geht „um die Bestimmung der Ziele und die Begrenzung der geeigneten Mittel des wirtschaftlichen Tuns, d.h. um die Frage nach der Gerechtigkeit und dem Gerechten ... Wirtschaft besteht nicht nur aus einer Summe mechanischer Abläufe, die dann zur Erreichung dieses oder jenes Zieles einsetzbar sind. Sie beruht auf vorgängigen Wertentscheidungen ... Wirtschaft [ist] stets als in dem Gesamtkontext der Gesellschaft und Kultur und damit auch in die geltende, mehr oder weniger einheitliche Wertewelt eingebettet zu betrachten. Wirtschaftsethik ist die Lehre von den moralischen Leitfäden des wirtschaftlichen Handelns“ (*Surányé-Unger*, S.10ff.). Einen konkreten und auch für die Organisationsgestaltung wichtigen Ausfluss wirtschaftsethischer Orientierung findet sich beispielsweise in **Unternehmensleitbildern** (s.a. Punkt 7.4.2/Leitung und Kontrolle; vgl. *Ulrich*, S.91ff.), aber auch bei zahllosen anderen Tätigkeiten des Wirtschaftens und der Organisation: So bei ökonomischen Grundkonzepten und unternehmerischem Verhalten, dem Umgang mit Mitarbeitern, der Personal- und Führungsarbeit, Regeln der Verteilung von betrieblichen Entgelten und Gewinnen, der Art der Austragung des Wettbewerbs und den Spielregeln der Zusammenarbeit mit Lieferanten, Dienstleistern und Arbeitnehmern, der Durchführung informatorischer oder suggestiver Werbung, der Produkt- und Preisgestaltung, den organisatorischen Festlegungen zur Autonomie, Koordination und Integration von Organisationen, Beziehungen und Verpflichtungen gegenüber dem Staat, der Gesellschaft und der Ökologie, usw. (vgl. *Nell-Breuning*, *Wirtschaftsethik*, Sp.778f.). In den unterschiedlichsten, regelmäßig sehr komplexen und daher durch teilweise Irrationalität geprägten Bereichen des wirtschaftlichen und organisatorischen Handelns kommt der **Wirtschaftsethik bzw. den Werten und Normen eine Orientierung und Ordnung schaffende Funktion** zu. Die Irrationalität wird dadurch nicht durch formale Rationalität ersetzt, sondern bleibt erhalten. Sie erhält jedoch einen substanziiell „wertvollen“ Sinngehalt. Vorgelagerte Wertentscheidungen haben für das wirtschaftliche Handeln eine Kompassfunktion, stellen breite Straßen des Handels in bestimmte Richtungen dar und weisen wie Leuchttürme oder Fixsterne Route und Weg. Sie sollen und können dazu beitragen chaotische Irrationalität und daraus entstehende Nachteile zu beherrschen (vgl. *Lay*, 1993, S.59ff.; *Grunwald/Rudolph*, S.211ff.; *Höffner*, S.32ff., 431ff.; *Ulrich/Probst*, S.268ff.; *Bosetzky/Heinrich*, S.105, 110ff.; *Zürn*, S.297ff.; *Steinmann/Löhr*, S.176ff.; *Kappler, E.*, S.290ff.).

Die **Wirtschaftsethik** wurde in den letzten Jahren immer stärker eine „Schlüsselwissenschaft“. National und international habe die Veränderungen der Lebensverhältnisse, die wissenschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Entwicklungen, die Bereiche Politik, Medien, Biologie, Umwelt und Vieles mehr, alte moralische Probleme neu aufgeworfen. Neuerdings (2003) erfolgen sogar intensive Bemühungen zur Institutionalisierung der Unternehmensethik in internationalen Unternehmen, und zwar verbunden mit Zertifizierungsinitiativen (*Gilbert*, S.25ff.). Die Notwendigkeit ethischer Orientierung mündet mehr als früher in **Bereichsethiken** bzw. in eine anwendungsorientierte Lehre des „richtigen“ Handelns. Für verschiedene Felder des menschlichen Tuns sind in der Praxis unterschiedliche Werte und Normen erforderlich, die sich kaum noch auf ein einziges System moralischer Regeln reduzieren lassen, d.h. eine stärker problemorientierte Ethik ist daher wünschenswert. Das gilt auch für die Wirtschaftsethik; vor allem auch bedingt durch die gewachsene Bedeutung von länderübergreifenden Großunternehmen sowie Organisationen, die auch für mittlere und kleine Betriebe und die dort tätigen Menschen mittel- oder unmittelbare Auswirkungen haben können, und das weitgehende Fehlen hierfür tauglicher gesetzlicher Normen. Ebenso gilt das für die steigenden Probleme in der Dritten Welt mit extremen Einkommens- und Vermögensdiskrepanzen, Folgen der Klimaveränderungen aufgrund wirtschaftlicher Verhältnisse und Tendenzen usw. Die **globale Gefahrensituation** erfordert, und zwar nicht nur für die Wirtschaft, eigentlich eine praktikable **Krisenethik**. Die Menschen, Betriebe und Organisationen brauchen und verlangen zunehmend Ideen für eine humanen Prinzipien verpflichtete Gesellschaft. Die Renaissance der Ethik allgemein und der Wirtschaftsethik im Besonderen signalisieren die Sorge vor der normativen

Kraft des Faktischen und der **Angst der Menschen**, in unkontrollierbarer Art und Weise einer nicht mehr oder nur schwer zu beherrschenden Realität ausgeliefert zu sein; aber auch die **Erfahrungen**, dass bislang für tragfähig gehaltene Werte und Normen zur Gänze oder teilweise abgelehnt werden bzw. sich als unzureichend herausgestellt haben. Die vergangenen Jahre haben bei uns und in vielen Ländern immer wieder erschreckende Beispiele einer unsäglichen Kombination von wirtschaftlicher Inkompetenz, Skrupellosigkeit und Arroganz geliefert, verbunden mit desaströsen Folgen für Unternehmen, Organisationen, Kapitaleigner, Mitarbeiter und die Gesellschaft, die Opfer einer sinn- und verantwortungslosen Vernichtung immaterieller und materieller Werte wurden (s.a. *Riße*, S.233ff.). Darüber hinaus leiden die Menschen an steigender **Orientierungslosigkeit**, einem generellen Merkmal fortgeschrittener Industriegesellschaften, da sie die zunehmende Komplexität, Ungewissheit und Irrationalität von Wirtschaft und Gesellschaft überfordert. Schließlich sorgen **Entwicklungen der angewandten Forschung**, wie beispielsweise die Gentechnik, für den verstärkten Ruf nach moralischen Regeln und einer Sinn gebenden Orientierung (vgl. *Lay*, 1990, S.91ff.; *Inglehart*, S.171ff.).

Ulrich/Probst fordern zu Recht eine **normative Führung** für übergeordnete strategische Entscheidungen. Unternehmungen und Organisationen werden als offene Systeme gesehen, die sich in umfassendere Systeme ihres Umfeldes und letztendlich die Gesellschaft einpassen müssen. Strategische Entscheidungen sind somit durch Anforderungen des umfassenderen Systems zu begründen. „Auf der normativen Führungsebene geht es also um die Bestimmung übergeordneter Werte, zu deren Verwirklichung die Unternehmung mit ihren eigenen Zielsetzungen und Aktivitäten beitragen soll. Man kann auch sagen, dass auf dieser Ebene die ‚Unternehmungsmoral‘ festgelegt wird, die für ihr Verhalten wegleitend sein soll ... Sowohl von den Unternehmungsangehörigen aus betrachtet wie aus der Sicht der Menschen außerhalb dieser Institution geht es bei der Festlegung um Prozesse der Sinngebung, denn erst sie erlauben es einen Kontext zu bilden und den Unternehmungsaktivitäten einen Sinn zuzuordnen ... Wie kommt man zu tragfähigen, sinnmachenden Wertsetzungen auf dieser Ebene? ... Man muss ... von einem vielfältigen Wertepluralismus und einem ständigen Wertewandel in unserer Gesellschaft ausgehen ... Die Unternehmensleitung ... muss selbst verschiedene Wertvorstellungen beurteilen, bestimmte auswählen und begründen ... die Führungskräfte [müssen] sich ein Bild von der Gesellschaft machen, die sie als wünschenswert erachten und zu deren Verwirklichung die Unternehmung beitragen soll ... in der normativen Führung [geht es] um die Entwicklung und Durchsetzung eines *Wertesystems für die Unternehmung* ... das in der Lage ist, die zukünftigen Unternehmungsaktivitäten aus übergeordneter Sicht zu begründen und zu legitimieren und einen sinngebenden Kontext für alle beteiligten und betroffenen zu schaffen“ (*Ulrich/Probst*, S.268ff.; vgl. *Bleicher*, 1991, S.73ff.). Die Bestimmung der Unternehmungsmoral zeigt die Abbildung 21:

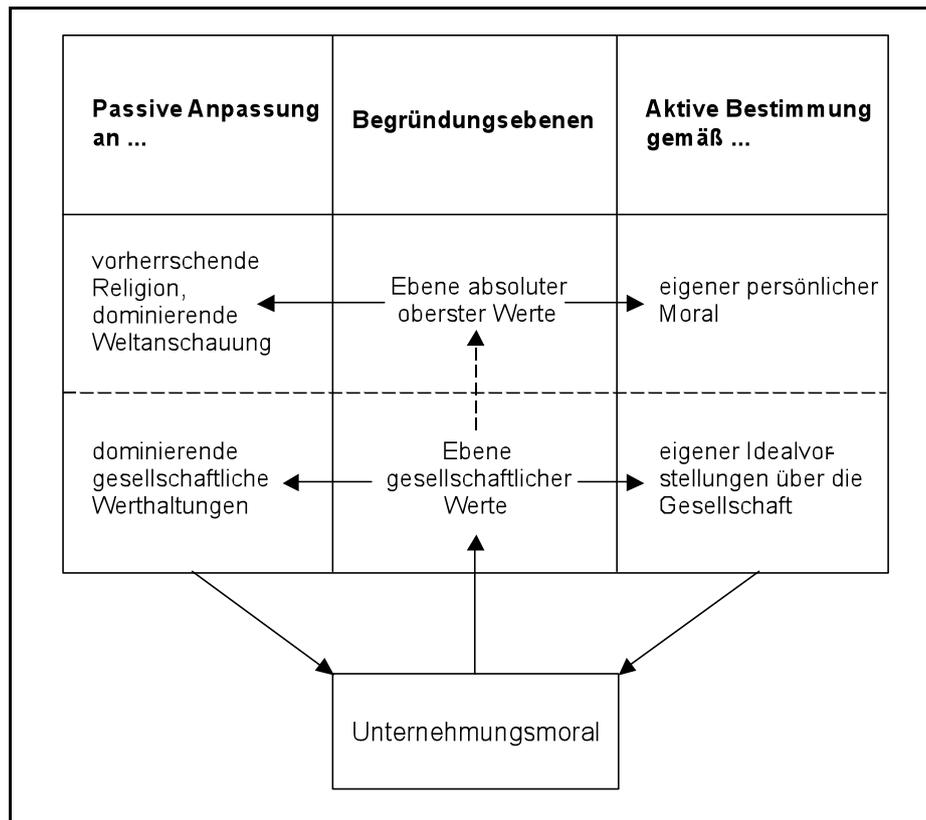


Abb. 21: Bestimmung der Unternehmungsmoral
(Quelle: Ulrich/Probst, S.270)

Das Ansteigen der Komplexität, Ungewissheit und damit der Irrationalität in Wirtschaft und Gesellschaft macht die **Handhabung und Bewältigung der Irrationalität immer wichtiger**, aber auch schwieriger (vgl. Jost, S.61). Diese **Entwicklungen** und ihre Auswirkungen werden, wie kurz dargestellt, zunehmend erkannt, beschrieben, diskutiert, und es wird um Lösungen gerungen. Ihre Rasanz **enteilt jedoch immer mehr rationalen Zugriffen**, d.h. die für Entscheidungen notwendigen und tatsächlich verfügbaren Informationsmengen und -qualitäten geraten in ein zunehmend stärkeres Missverhältnis. Zusätzlich erschwerend wird die Zeit für Entscheidungsprozesse tendenziell knapper. Die Entwicklungen laufen den enormen informationstechnologischen Fortschritten, verbesserten personellen, methodischen und sachlichen Ressourcen davon. Die Kluft zwischen Rationalität und Irrationalität wächst. Ein anschauliches Indiz dafür und ein treffendes Beispiel für eine Komplexitäts-Indeterminierbarkeit (Luhmann) sind Konjunkturvorhersagen und andere anspruchsvolle Prognosen, deren Treffsicherheit zunehmend schlechter wird bzw. die in immer kürzerer Folge meist massive Korrekturen erfordern. Werden die Ergebnisse der Vorhersagen ernst genommen und danach gehandelt, wird das Risiko aus Irritationen und Fehlentscheidungen größer und ihre Zweckmäßigkeit zunehmend fraglicher.

3.4 Differenzierung und Komplexität

Der Handhabung und Bewältigung der **Komplexität, Ungewissheit** und daraus resultierenden **Irrationalität** sind einerseits durch verschiedenste Gründe und Entwicklungen zunehmend Grenzen gesetzt. Dennoch ist es andererseits für eine optimale Organisationsgestaltung erforderlich, Mittel und Wege zu suchen, mit denen so gut als möglich diese Kernfragen der Organisation gelöst werden können. Dem dienen methodische Hilfen, wie das vorgestellte Problemlösungsverfahren von Ulrich/Probst. Darüber hinaus bieten sich verschiedene **orga-**

nisatorische Möglichkeiten an, die allerdings alleine nicht ausreichen und daher durch **interdisziplinäre sowie ganzheitliche Vorgehensweisen zu ergänzen** sind.

Die folgende Behandlung der **organisatorischen Ansätze zur Lösung der Komplexitätsproblematik** lehnt sich an die **Systematik der organisatorischen Strukturgestaltung** an, wie sie von *Schreyögg* gewählt wurde. Sie beinhaltet zwei Hauptbereiche, nämlich die organisatorische **Differenzierung** und organisatorische **Integration**. Zum ersten Teil zählen im Wesentlichen die Themenbereiche **Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese und Formen organisatorischer Arbeitsteilung**. Der zweite Hauptteil beinhaltet die thematischen Schwerpunkte Abstimmung durch **Hierarchie, Programme und Pläne, Selbstabstimmung, laterale Integration und Differenzierungsabbau als Alternative**. (vgl., *Schreyögg*, S.Xf.).

„Systemtheoretisch ist die organisatorische Strukturbildung in den Prozess einzuordnen, die Umweltkomplexität auf ein für das System bearbeitbares Maß zu reduzieren. Nachdem sich Systeme durch die Bildung einer Differenz zur Umwelt konstituieren, unterscheiden sich System und Umwelt stets durch ein Komplexitätsgefälle. Der Komplexität der Umwelt setzt das System seine Selektion als Differenz- und Identitätskriterium entgegen. Diese verringerte Komplexität herzustellen und im System zu sichern, ist die zentrale Funktion arbeitsteiliger Binnenstrukturen. Strukturen repräsentieren folglich immer eine verbindliche Auswahl aus einer Vielzahl von Möglichkeiten und beinhalten den Schutz dieser getroffenen Auswahl über eine gewisse Zeit hinweg“ (*Schreyögg*, S.109). **Auf diesen Ansätzen und zweckmäßig erscheinenden Ergänzungen bauen die weiteren Überlegungen auf.**

Die Aufgabe der organisatorischen **Differenzierung** ist die **Findung einer günstigen Teilung und Zuweisung von Aufgabenvollzügen**. Die Aufgaben einer Organisation sind regelmäßig zu umfangreich, um ohne eine sinnvolle Aufgabenteilung lösbar zu sein. Sie sind daher von mehreren Personen zu erfüllen und es ist festzulegen, welche Teilaufgaben von welchen Organisationsmitgliedern zu erfüllen sind. Diese Vorgehensweise führt zu einem differenzierten System der Organisation, deren Varietät durch den **Spezialisierungsgrad** und die **Zahl der Stellen und Abteilungen** bestimmt wird. Die organisatorische Differenzierung findet ihren Ausdruck in **Geschäftsverteilungsplänen, Funktionendiagrammen, Stellenbeschreibungen, Dienstanweisungen u.Ä.** Die Organisationsstruktur wird mit Hilfe von **Organigrammen** sichtbar gemacht (*Schreyögg*, S.113). Durch die **organisatorische Differenzierung**, also die Verteilung einer Gesamtaufgabe auf Organisationsmitglieder, wird u.a. auch ein organisatorischer **Beitrag zur Handhabung und Bewältigung der Komplexität** geleistet.

Dem können im Vorfeld auch traditionelle **Aufgabenanalysen** dienen, wie die **Verrichtungs-, Objekt-, Phasen- und Ranganalyse** sowie die Gliederung von Aufgaben und Teilaufgaben nach ihren **Zweckbeziehungen**. Die genannten Analysen stellen zielgerichtete Konstrukte dar, mit deren Hilfe in der Folge Organisationsstrukturen gebildet werden sollen. Der Gegenstand der Analyse sind bisherige Situationen, Verhältnisse und Entwicklungen, also Vergangenes und Gegenwärtiges. Dadurch sind die daraus abgeleiteten Verfahren und Organisationslösungen **latent reproduktiv**. Bei **komplexen und für die Zukunft zu lösenden Aufgaben** kann das **nachteilig** sein, nämlich dann, wenn die Komplexität eher offene und prospektive Vorgehensweisen der organisatorischen Strukturierung nahe legt. Die Analyseverfahren bauen häufig auf problematischen Prämissen auf, wie beispielsweise der Annahme, dass eine Gesamtaufgabe ohne Änderung ihres substanziellen Inhaltes in mehrere Teilaufgaben zerlegt werden kann. Gerade bei sehr komplexen Gesamtaufgaben wird das selten der Fall sein. Auch die in den traditionellen Analysen enthaltene Vorstellung, man könnte eine Aufgabe und ihre Erfüllung durch eine widerspruchsfreie Organisation bewerkstelligen, wird sich in der Organisationspraxis oft als naiv entpuppen und im Gegensatz zu Eigenschaften stehen, wie sie für Komplexität und Ungewissheit charakteristisch sind (vgl. *Jost*, S.438; vgl. *Schreyögg*, S.114ff.). **Neuere Aufgaben- und Problemanalysen** versuchen verstärkt dem Umstand gerecht zu werden, dass es durch die **Komplexität** und die mit ihr verbundenen **Dynamik** immer schwerer wird, akute und kommende Aufgaben und die Bedingungen ihrer Erfüllung vollständig zu erfassen. Besonders folgende ergänzenden Kriterien wollen solche Aufgabenanalysen stärker berücksichtigen: **Aufgabenvariabilität** als Unterschiedlichkeit der Bedingungen der Aufgabenerfüllung im Zeitablauf – **Neuartigkeit**, gekennzeichnet durch die Zahl der Ausnah-

men, mit denen der Aufgabenträger konfrontiert ist und das Ausmaß der Unterschiedlichkeit – **Aufgabeninterdependenz** als Ausdruck dafür, inwieweit die Aufgabenerfüllung von vor- und nachgelagerten Stellen abhängig ist – **Eindeutigkeit**, bestimmt durch die Analysierbarkeit der Aufgaben und das Ausmaß, in dem die Korrektheit einer Aufgabenerfüllung determiniert werden kann. Die **Weiterentwicklung der Aufgabenanalysen** richtet sich auf die bessere Bewältigung des häufig ungelösten Kernproblems bisheriger bzw. traditioneller Analyseverfahren, nämlich **Gesamt- und Teilaufgaben nicht neutral und isoliert zu sehen bzw. stärker ihre Einbettung in bestehende und zukünftige komplexe Verhältnisse zu berücksichtigen**. Die jeweils vorhandene Organisation zur Durchführung von Aufgaben, die erfahrungsgemäß sehr häufig eine wesentliche Vorbestimmung für eine neue Organisationsgestaltung ist, kann zu einer **Überlappung oder sogar Vermengung von alten und neuen Organisationsstrukturen** bei gleichen bzw. ähnlichen oder geänderten Aufgabenstellungen führen. Solche Strukturentwicklungen sollten klar erkannt und bei Organisationsgestaltungen bedacht und berücksichtigt werden (vgl. *Schreyögg*, S.118f.).

Traditionell wurde in der Organisationslehre dem **Modell der Trennung in Aufbau- und Ablauforganisation** gehuldigt. Die durchaus willkürlich konzeptualisierte Trennung verlangt einmal als **Korrektiv** notwendigerweise eine ganzheitliche Betrachtung und entsprechende Lösungen **bei komplexen Organisationsaufgaben**. Die organisatorische **Differenzierung** bedarf bei der Strukturgestaltung, aber natürlich auch darüber hinaus, regelmäßig der organisatorischen **Integration**. Wird das teilweise oder ganz übersehen bzw. nicht berücksichtigt, wird das organisatorische Trennungskonstrukt zum organisationalen Zusatzproblem, das sich für Organisationslösungen in der Organisationsrealität sehr wahrscheinlich nachteilig auswirken wird. Zum Zweiten fand das Modell in der Organisationspraxis wenig Verwendung, was oft verkannt wird: „Zu groß sind die Probleme, die mit dieser Trennung auf konzeptioneller und praktischer Ebene verbunden sind. *Praktisch* gesehen greifen die beiden Gestaltungsaufgaben [Aufbau- und Ablauforganisation] so tief ineinander, dass eine getrennte Optimierung gar nicht vorstellbar ist“ (*Schreyögg*, S.120). Solches liest man in der Organisationslehre eher selten.

Der Problematik der Trennung in Aufbau- und Ablauforganisation hat man als Lösungsvariante die **Prozesshaftigkeit der Aufgabenbezüge** gegenübergestellt und Gesamtaufgaben nach Prozessen zerlegt, d.h. versucht „ganzheitliche Arbeitseinheiten oder Tätigkeitsfolgen mit möglichst klaren Anfangs- und Endpunkten zu identifizieren“ (*Schreyögg*, S.121). Im Bereich der Aufgabenanalysen wurden dementsprechend **Prozessanalysen** mit dem Ziel entwickelt, eine unnötige Zerteilung von Aufgabenabläufen zu vermeiden und somit Aufwendungen für Abstimmungs- und Integrationsfunktionen im Gesamtleistungsprozess möglichst gering zu halten. Die Vorstellungen zur Prozessanalyse und Prozessorganisation wurden u.a. vor allem von *Frese* weiter entwickelt. Die Entscheidungsbildung und damit verbundene Interdependenzen sind dabei für *Frese* zentrale Punkte der Organisationsgestaltung und stehen in einem engen Kontext mit ganzheitlich orientierten Ansätzen und der Handhabung sowie Bewältigung von organisatorischer **Komplexität und Ungewissheit** (vgl. *Frese*, S.8, 10, 13, 16, 58ff., 248ff.). Der **Interdependenz-Analyse** kommt darum bei *Frese* innerhalb der Aufgabenanalyse große Bedeutung zu.

Die organisatorische Strukturgestaltung durch organisatorische Differenzierung und die damit verbundene **Verteilung einer Gesamtaufgabe auf mehrere Organisationsmitglieder** wird entscheidend **bestimmt durch die Merkmale der Gesamtaufgabe und jenen für davon abgeleitete Teilaufgaben**. Abhängig von den Aufgabenmerkmalen und ihrer Auswirkung auf die Organisationsgestaltung wird es leichter oder schwieriger sein zu effizienten organisatorischen Strukturen zu gelangen. Ausgeprägte **Komplexität und Ungewissheit der Aufgabenmerkmale** werden regelmäßig zu vergleichsweise **schwierigeren Aufgaben der Organisationsgestaltung** führen. Die diffizilen Fragen und möglichen Lösungsansätze, die für den Themenkreis Komplexität und Ungewissheit typisch sind, werden damit mehr oder weniger bedeutsam. Bei **strategischen Aufgaben** werden die Merkmale der Komplexität und Ungewissheit tendenziell stärker ausgeprägt sein als bei **operativen Funktionen**. Mit Blick auf die Organisationspraxis sind solche allgemeinen Mutmaßungen allerdings nur als mögliche Ten-

denz relevant und jeweils die **konkrete Aufgabe einer Organisationsgestaltung maßgeblich**.

Die Überlegungen zu wahrscheinlichen Ausprägungsgraden der genannten Aufgabenmerkmale können jedoch vor einer oberflächlichen **Fehlmeinung** schützen, nämlich, **Organisationsgestaltungen seien sozusagen generell schwierig** und daher kaum optimal zu bewältigen. Vermutlich erscheinen Aufgaben der Organisationsgestaltung u.a. häufig deshalb schwieriger als sie tatsächlich sind, da **fälschlicherweise angenommen wird, dass Organisationsaufgaben nur mit organisatorischen Methoden „richtig“ gelöst werden können**. Findet sich für ein wirkliches Organisationsproblem kein geeignetes organisatorisches Handwerkszeug, was gelegentlich der Fall sein wird, dann wird es „schwierig“, man ist mit seinem Latein am Ende oder provokant ausgedrückt: Gralshüter der Organisation sind schlechte Promotoren interdisziplinärer und ganzheitlicher Organisationsgestaltung. Aber gerade die **Aufgabenmerkmale der Komplexität und Ungewissheit**, oft verstärkt durch die Dynamik des Wandels und gestiegene Irrationalität der organisatorischen Entscheidungsbildung, verlangen mehr denn je **offene Vorgehensweisen** der Organisationsgestaltung. Organisationsexperten, die von immer weniger immer mehr verstehen, tun sich dabei schwer, steigern die Komplexitätsproblematik und verringern letztendlich die Effizienz der Organisationsgestaltung. Daher sind auch für komplexe organisatorische Aufgabenstellungen Verfahren wie der von *Ulrich/Probst* entwickelte und vorgestellte „Problemlösungsprozess“ (*Ulrich/Probst*, S.114ff.) so nützlich.

Die den Teilaufgaben vorgelagerte Gesamtaufgabe einer Organisation wird selten **homogene Aufgabenmerkmale** haben. Diese treten dann stärker in den Vordergrund, wenn durch organisatorische Differenzierung eine Gesamtaufgabe in ihre Teilaufgaben aufgespaltet wird. *Jost* nennt sechs **Aufgabenmerkmale**: Spezifität der zur Durchführung der Aufgabe notwendigen Investitionen – Unsicherheit, die mit der Aufgabe verbunden ist – Häufigkeit der Aufgabendurchführung – Messbarkeit der durch die Aufgabenerfüllung geschaffenen Werte – Interdependenzen mit anderen Aufgaben – Technologie, die zur Aufgabendurchführung zur Verfügung steht. Das erstgenannte Aufgabenmerkmal, die Spezifität der Investitionen, legt anders als die übrigen Merkmale eine kurze begriffliche Erläuterung nahe: Die geeignete organisatorische Gestaltung von Koordinationen und Kooperationen, bei *Jost* **Transaktionen** genannt, sind mit spezifischen Investitionsaufwendungen verbunden, die jeweils auch die Art und Weise der Organisationsgestaltung beeinflussen. Die Investitionen können das so genannte Humankapital betreffen, wie beispielsweise die Förderung von Qualifikationen. Aber auch andere transaktionsspezifische Investitionen können anfallen (*Jost*, S.412f.).

Im Zusammenhang mit dem Thema Komplexität und Ungewissheit sind vor allem die Aufgabenmerkmale **Unsicherheit und Interdependenz** relevant.

Das **Aufgabenmerkmal Unsicherheit** beinhaltet nach *Jost*, ähnlich wie bei anderen Autoren, zwei wesentliche Punkte, nämlich die Dimensionen der **Komplexität** und **Dynamik** von Aufgabenstellungen und relevanten Umwelten für die Organisationsgestaltung. „Die Komplexität einer Aufgabe gibt an, inwieweit die Aufgabendurchführung strukturiert werden kann. Je komplexer die Aufgabe ist, desto schwieriger ist es, die genaue Durchführung der Aufgabe zu spezifizieren. Die Dynamik einer Aufgabe bezieht sich dann auf die Aufgabenänderungen, die im Laufe der Zeit eintreten können. Je dynamischer die Aufgabe ist, desto eher treten unvorhersehbar Veränderungen bei der Erfüllung der Aufgabe ein“ (*Jost*, S.415). Die Abbildung 22 zeigt an Beispielen mögliche Zusammenhänge zwischen der Komplexität und der Dynamik von Aufgaben.

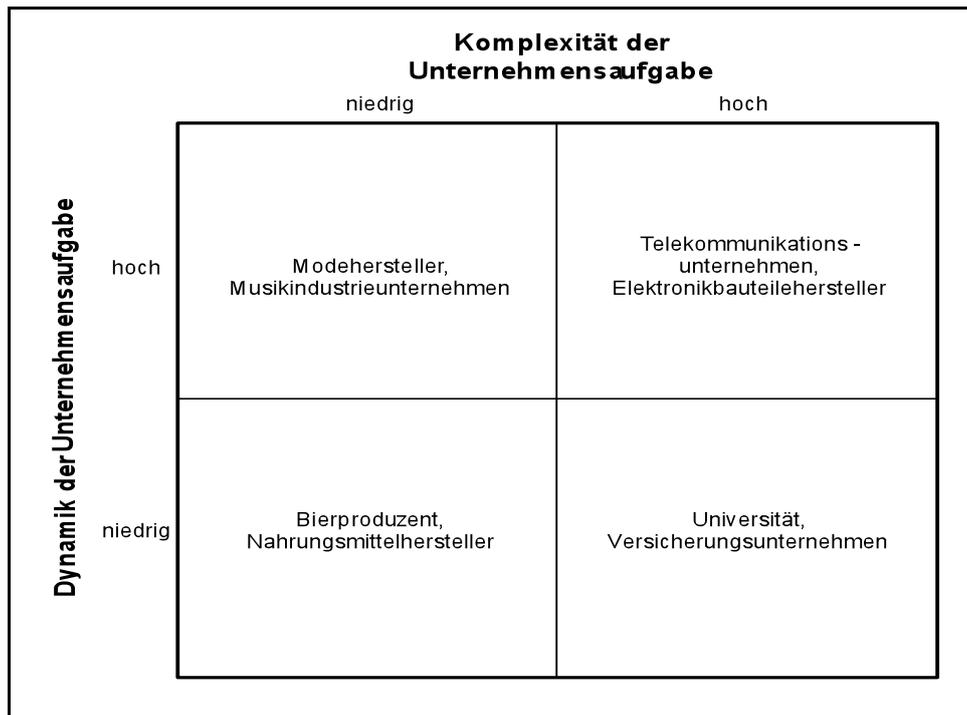


Abb. 22: Verschiedene Beispiele der Kombination von Komplexität und Dynamik bei Unternehmensaufgaben (Quelle: Jost, S.416)

Komplexität und Ungewissheit bzw. **Unsicherheit** kennzeichnen das organisatorische System und dessen Umwelten. Jost weist darauf hin, dass die Organisation **für jeden relevanten Bereich ihrer spezifischen Umwelt eine u.a. das Aufgabenmerkmal Unsicherheit bewältigende organisatorische Einheit** benötigt, „die die Veränderungen in den einzelnen Umwelt-elementen beobachtet, verwertet und gegebenenfalls weiterleitet. Zur Verringerung des Unsicherheitsproblems haben diese organisatorischen Einheiten zwei Aufgaben: ... Erstens, muss das Ausmaß der Unsicherheit reduziert werden. Dies berücksichtigt die erste Dimension der Unsicherheit und kann als Komplexitätsreduktion bezeichnet werden ... Zweitens muss auf unvorhersehbare Veränderungen mit erhöhter Flexibilität reagiert werden. Dies entspricht der zweiten Dimension der Unsicherheit und kann als Flexibilitätssteigerung bezeichnet werden“ (Jost, S.416f.). Die empfohlene Verringerung der Umweltunsicherheit durch organisatorische Einheiten zeigt die Abbildung 80, wobei die verschiedenen Umwelten jeweils durch die Pfeile symbolisiert werden.

Die den einzelnen organisatorischen Einheiten zuordenbaren spezifischen **Umwelten** können in ihrer **Komplexität und Dynamik** sehr unterschiedlich sein. Durch die Bildung verschiedener **Organisationseinheiten** soll eine bestmögliche Handhabung und Bewältigung der Unsicherheit, sprich der Komplexität und Dynamik der jeweiligen Umwelten erreicht werden. Dennoch, die genannten Aufgabenmerkmale sind intern und extern bestimmte Fakten, die nur begrenzt bewältigbar sind und teilweise zu irrationalen Entscheidungen bei der Organisationsgestaltung führen. Unter solchen Verhältnissen ist eine weitgehende und aufgabenspezifische **Entscheidungs determinierung** der einzelnen Organisationseinheiten durch vorgelagerte Instanzen abwegig. Mit **steigender Komplexität der Teilaufgaben wächst vielmehr die Notwendigkeit der Entscheidungsdelegation an die Organisationseinheiten bzw. die Stärkung ihrer Entscheidungsautonomie**. Die Einrichtung spezifischer Organisationseinheiten sollte tendenziell zur Bildung abgerundeter Aufgabenpakete und damit zu prozessorientierten Organisationen und Aufgabenerfüllungen führen.

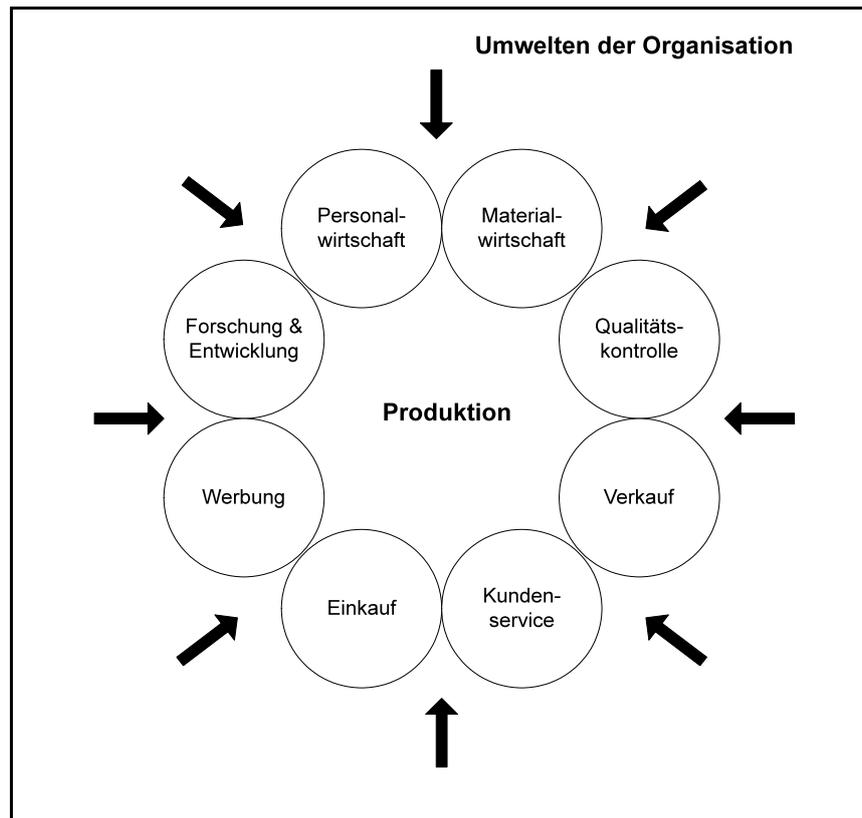


Abb. 23: Verringerung der Umweltunsicherheit durch organisatorische Einheiten
(Quelle: Jost, S.417)

Diese Entwicklungen können sich als sehr vorteilhaft erweisen, unter anderem vor allem dann, wenn die solchermaßen dadurch entstandenen dezentralen Organisationsstrukturen die notwendige **Integration** möglichst optimal erfahren. Bei einer vergleichsweise geringen Ausprägung der Aufgabenmerkmale Komplexität, Dynamik und Unsicherheit können stärker zentral strukturierte Organisationsgestaltungen sinnvoll und zweckmäßig sein, ebenso wie standardisierte Aufgabenlösungen und -durchführungen vorstellbar sind. Die entscheidungsorientierten organisatorischen Zusammenhänge und Gestaltungsalternativen zeigt die Abbildung 23 (vgl. Jost, S.418ff.).

Interdependenzen zwischen Aufgaben, nach Ulrich/Probst auch als Wirkungsverläufe bezeichnet (Ulrich/Probst, S.135), sind eher die Regel als die Ausnahme. Ihr **Einfluss auf die Komplexität** von Organisationen und somit auf deren Gestaltung ist erheblich. Umfang und Qualität von Leistungsergebnissen werden in weitem Maße davon bestimmt, wie es gelingt die detaillierte Abstimmung von Einzelaktivitäten zu erreichen bzw. bestehende Interdependenzen zu berücksichtigen und für die Ergebniserzielung zu nutzen.

Die Auswirkungen des Aufgabenmerkmals Interdependenz auf Organisationsgestaltungen können sehr unterschiedlich sein. Ist eine Gesamtaufgabe sehr komplex und durch vielfältige sowie wichtige Interdependenzen gekennzeichnet, so spricht das eher für eine zentrale Instanz zur Gesamtkoordination der Teilaufgaben. Eine ähnliche Vorgehensweise wird sich bei Aufgaben anbieten, wenn deren gesamte Erfüllung nur dadurch gewährleistet werden kann, wenn alle damit zusammenhängenden Teilaufgaben, mögen sie auch noch so klein sein, erfüllt sind. Das wird beispielsweise für die funktionsfähige Fertigstellung und Ingangsetzung einer größeren maschinellen Produktionsanlage der Fall sein. Solche Aufgaben müssen nicht ausgesprochen komplex sein, wenngleich sie das oftmals sind.

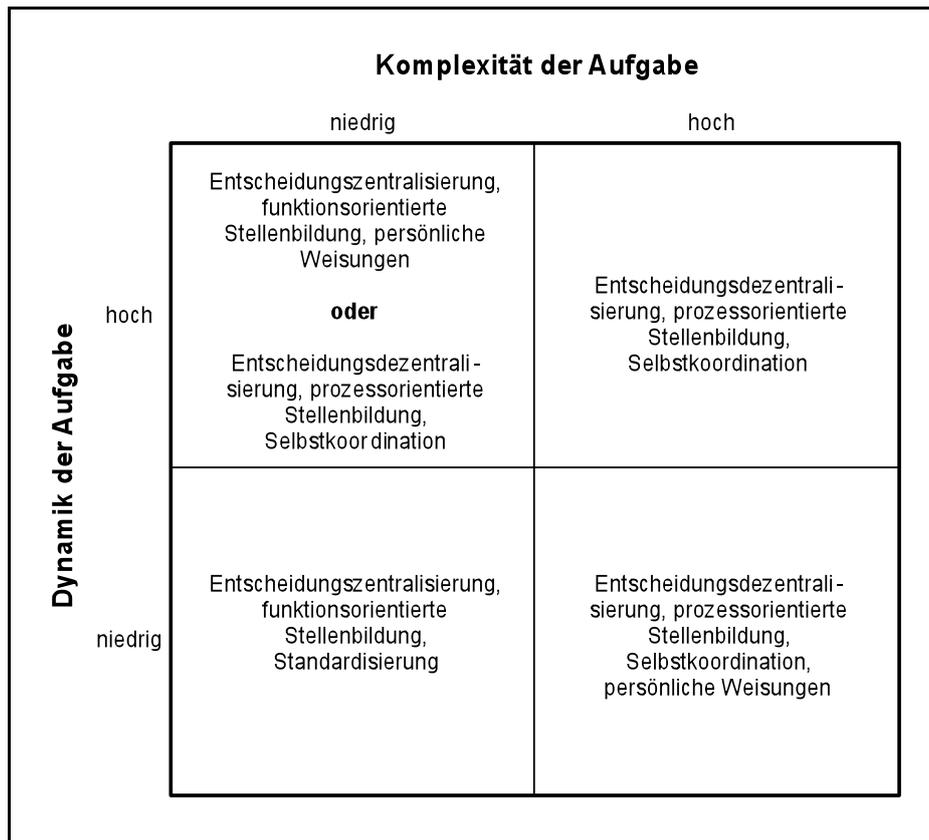


Abb. 24: Organisatorische Gestaltungsalternativen bei unterschiedlicher Komplexität und Dynamik von Aufgaben (Quelle: Jost, S.421)

Bestehen **simultane Interdependenzen** zwischen Teilaufgaben und Organisationsmitgliedern, bei denen Entscheidungen und Maßnahmen zunächst unabhängig voneinander getroffen werden bzw. keine Koordinationen erfolgen, muss eine **gleichzeitige Abstimmung** aller Aktivitäten stattfinden und der Koordinationsaufwand ist vergleichsweise höher als bei **sequenziellen Interdependenzen**. Diese liegen vor, wenn Entscheidungen und Maßnahmen nacheinander erfolgen, d.h. Aufgaben und Organisationsmitglieder von vor- und nachgelagerten Aufgaben und Stellen abhängig sind. Entscheidungen sind verknüpft und ihre Reihenfolge entspricht den Schrittfolgen der Lösung von Teilaufgaben.

Interdependenzen berühren auch solche Themenbereiche der Organisation, die in der Organisationslehre häufig und etwas ungenau als „**Motivationsprobleme**“ oder mit ähnlichen Formulierungen bezeichnet werden. Die Entschlüsselung solcher Chiffren eröffnet viele und facettenreiche Themenkomplexe mit organisationaler Relevanz und hoher **Komplexität**, deren **unerlässliche Berücksichtigung** bei Aufgaben der Organisationsgestaltung ohne **interdisziplinäre und ganzheitliche Ansätze** sehr schwer vorstellbar ist. Da weder die Organisationslehre noch die Organisationspraxis im Allgemeinen solchen Anforderungen in ausreichendem Maße Rechnung tragen, ist die **hohe Quote suboptimaler Organisationslösungen** zwar nicht verwunderlich, aber dennoch unannehmbar. Zu viele humane und wirtschaftliche Werte bleiben auf der Strecke, Potentiale werden vergeudet statt genutzt. Sicher ist es sinnvoll, durch Interdependenzen bedingten Motivationsproblemen mit verschiedenen organisatorischen Methoden zu begegnen. Interdependenzen können beispielsweise eindeutige Erfolgszurechnungen erschweren und schränken damit den Einsatz und die Wirkungen finanzieller Anreizsysteme ein. Ebenso können sie einen erhöhten Kontrollaufwand der Führungskräfte auslösen. Bei beiden Beispielen sind organisatorische Lösungsansätze denkbar. Die Lösung des „Motivationsproblems“, was auch jeweils darunter konkret zu verstehen ist, kann allerdings kaum befriedigend allein durch organisatorische Maßnahmen gelöst werden. Dazu bedarf es einmal, wie schon mehrfach erwähnt, zusätzlicher Ansätze inhaltlicher und methodi-

scher Art. Vor allem wird es aber auch um verstärkte Wertorientierungen verantwortungsbewusster Vorgesetzter und Mitarbeiter gehen.

Schließlich ist festzuhalten, dass **Interdependenzen** zwischen Aufgaben und Organisationsmitgliedern von erheblicher **Aufwands- und damit Organisationsrelevanz** sind. Verschiedene Aktivitäten können sich **komplementär** zueinander verhalten und dadurch rationeller organisiert werden. Bei **simultaner** Interdependenz können beispielsweise gewonnene Informationen nachgelagerten Arbeitsschritten durch zweckmäßige organisatorische Regelungen besonders zu Gute kommen. Ebenso ist es möglich, dass Aktivitäten sich als **kontraproduktiv** zueinander erweisen und dadurch erhöhte Aufwendungen anfallen. Aus der Aufwandsrelevanz von Interdependenzen folgern Anforderungen an organisatorische **Koordinations- bzw. Integrationsfunktionen** und an die dabei meist anzutreffende **Komplexität**, die bei der Organisationsgestaltung zu berücksichtigen sind. Bei umfangreichen Aufgaben mit stark ausgeprägten Interdependenzen entstehen anspruchsvolle Koordinationsaufgaben und damit eine Tendenz zur **Bildung größerer organisatorischer Einheiten**, um dadurch die Koordination zentraler durchführen zu können, Koordinations- und Motivationskosten einzusparen und die Leistungserbringung möglichst kostengünstig zu erreichen. Die Koordinationsfunktionen stehen damit im Dienst der **Komplexitätsbewältigung** und ihrer kostenbewussten Realisierung. Bestehen zwischen Aufgaben und Organisationsmitgliedern keine großen Interdependenzen, können die Kostenvorteile einer **prozessorientierten Stellenbildung** oder einer **objektorientierten Abteilungsbildung** genutzt werden (vgl. Jost, S.427ff.).

Nachdem Komplexität und Ungewissheit bei der Organisationsgestaltung mit Blick auf die organisatorische Differenzierung für die Themenbereiche Aufgabenanalyse und Aufgabenmerkmale betrachtet wurden, sind nun Überlegungen für die **Aufgabensynthese** anzustellen. Die methodische Vorgehensweise wird wiederum an den Postulaten der Interdisziplinarität und Ganzheitlichkeit orientiert sein, um den Aspekten der Komplexität, Dynamik, Unsicherheit und Irrationalität sowie den Interdependenzen der Organisationsgestaltung einigermaßen gerecht zu werden, sei es für das System der Organisation selbst oder dessen Beziehungen zu seinen verschiedenen Umwelten.

Eine Aufgabensynthese (Kosiol; s.a. Punkt 7.5/Organisationsanalyse und Organisations-synthese) entsteht dadurch, dass **Elemente und Teilaufgaben nach bestimmten Prinzipien zu organisatorischen Einheiten zusammengeführt werden**. Es entstehen **Stellen**, bei denen jeweils auf Mitarbeiter zugeschnittene Bündel von Aktivitäten geschaffen werden, die Verhaltens- und Leistungserwartungen an potenzielle Mitarbeiter richten. Mit einer Stelle werden bestimmte Aufgaben dauerhaft zusammengefasst und damit wird die Stelle Teil einer formalen Organisation. In der Praxis werden Stellen nach sehr verschiedenen Gesichtspunkten gebildet, die sich letztendlich aus der vorgelagerten und übergreifenden Organisationsform ableiten (Schreyögg, S.123f.).

Die **traditionelle Stellenbildung** erfolgt grundsätzlich **personenunabhängig**, d.h. Stellen werden aufgabenorientiert eingerichtet. Ein organisatorisches Strukturgefüge soll durch das Ausscheiden einzelner Personen nicht erschüttert werden. **Stellenbeschreibungen** dienen u.a. auch diesem Zweck. Sie stellen ein meist stark differenziertes und vor allem formal geprägtes Organisationsmittel dar, das insbesondere Auskunft über folgende Inhalte und Punkte einer Position geben soll: Inhaber der Stelle – Bezeichnung der Stelle – Dienstrang – Abteilungs- und Leitungsbereich – Vorgesetzter und dessen Stellvertreter – untergeordnete Stellen und Mitarbeiterzahl – Vertretungsregelungen – Ziel und Beschreibung der Stelle (Fach-, Führungs- und Sonderaufgaben) – Zusammenarbeit mit anderen Stellen – Mitarbeit in Arbeitsgruppen – Informations- und Kommunikationsregelungen – Beurteilungsverfahren – Vollmachten und Zeichnungsbefugnis – Verwaltungsregelungen (s.a.: Vahs, S.114; Schulte-Zurhausen, S.488ff.; Geldern, S.220; Oehler, S.11ff.; Kramer/Bechtold, S.15ff.; Schwarz, S.12ff.; Höhn, S.50ff.; Wunderer, 1969, S.357ff.).

Das Prinzip der **Personenunabhängigkeit** bei der Stellenbildung kann heute **nur eingeschränkt** gelten. Sind beispielsweise Positionen mit sehr hoher Qualifikation zu besetzen, werden Aufgaben- Kompetenz- und damit Anforderungsprofile auch auf Grund aktueller Bewerberentscheidungen aktualisiert bzw. geändert. Die Organisation wird somit häufig neuen

personellen Gegebenheiten angepasst. Durch die steigende Komplexität und Dynamik sowie interne oder externe Besetzungsschwierigkeiten werden solche Vorgänge immer notwendiger. Herkömmliche **Stellenbeschreibungen** sind bei wachsender Komplexität und Dynamik geradezu als ein **Anachronismus** zu bewerten. Stellenbeschreibungen wurden seinerzeit für vergleichsweise einfache und stabile Organisationen als Organisationsmittel entwickelt und verwendet. Ihr Aufbau entspricht vertikalen und hierarchisch geprägten Organisationsstrukturen. Organisatorischen Interdependenzen mit horizontaler oder vertikaler Richtung und Weiterentwicklungen die mehrere Stellen betreffen, können sie daher kaum gerecht werden. Eine Anpassung der Inhalte und Regelungen im Kontext mit anderen Stellen ist äußerst schwierig und aufwändig. Enthalten Stellenbeschreibungen sehr detaillierte, d.h. vor allem ablauforientierte Aufgabenbeschreibungen, wie es früher regelmäßig und auch heute noch oft der Fall ist, können sie je nach gegebenen Verhältnissen zu einem unzeitgemäßen und schwerfälligen Führungsrelikt werden. Eine sehr stark ablauforientierte Mitarbeiterlenkung durch Vorgesetzte ist in der Organisationsrealität vielfach nicht mehr möglich und darüber hinaus auch führungspolitisch wenig sinnvoll. Sind Aufgaben durch steigende Komplexität und immer rascher verlaufende Entwicklungen gekennzeichnet, so werden Flexibilität, Qualifikation und Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter zu immer wichtigeren Erfolgskriterien für Organisationen und Unternehmen. Für die Organisationsgestaltung ist das gleichbedeutend mit der steigenden **Notwendigkeit der Förderung der Autonomie der Organisationseinheiten** bzw. der **Stärkung der Kräfte der Selbststeuerung und -organisation**. Dafür sind geeignete **Rahmenbedingungen** zu schaffen und mit wirksamen **Qualifikationsmaßnahmen** zu verbinden. Mit den skizzierten Entwicklungen kann das Prinzip der Personenunabhängigkeit der Stellenbildung in Widerspruch geraten. Das Organisationsmittel der **Stellenbeschreibung** war stets aus verschiedensten Gründen problematisch und **keine Hilfe zur Komplexitätsbewältigung**, ganz im Gegenteil. Es wurden daher auch tauglichere Alternativen entwickelt, wie beispielsweise das organisatorische Instrument der **Funktionendiagramme**, das die Einbindung der horizontalen Interdependenzen einer Organisationsstruktur ermöglicht und sich durch eine vielseitigere, flexiblere und komplexitätsverbessernde Handhabbarkeit auszeichnet.

Eine größere **Zahl von Stellen** kann zu einer organisatorischen Einheit zusammengefasst und der Leitung einer Stelle mit Weisungsbefugnis unterstellt werden. Diese Einheit wird in der Organisationslehre als **Instanz** bezeichnet. Die Zusammenfassung mehrerer Instanzen unter einer Leitung wird als **Abteilung** bezeichnet. Je nach Größe und Bedeutung eines zusammengefassten Stellenkomplexes sind auch andere Begriffe üblich, wie Team, Bereich, Gruppe usw. In der Organisationslehre wird im Allgemeinen an dem Begriff Abteilung festgehalten. Mehrere Abteilungen können in eine **Hauptabteilung** zusammengeführt werden.

Durch die **Aufgabenanalyse** erfolgt die organisatorische Differenzierung einer Gesamtaufgabe, die in Teilaufgaben gegliedert wird. Bei der **Aufgabensynthese** bilden die Teilaufgaben den Ausgangspunkt für Stellen, die wiederum in einer oder mehreren Abteilungen zusammengefasst werden und, wie erwähnt, schließlich zur Bildung einer Hauptabteilung führen können (*Schreyögg*, S.123ff.).

Die **organisatorische Differenzierung** über die Aufgabenanalyse und -synthese induziert und beinhaltet **integrative bzw. koordinierende Funktionen**, d.h. die **Komplexitätsbewältigung** wird unterstützt. Einmal sind Teilaufgaben untereinander abzustimmen, um bestmöglich die Ziele einer Gesamtaufgabe zu erreichen. Zum anderen bestimmt die Art und Weise der Teilung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben die Ausprägung der dabei entstehenden Interdependenzen und hat somit direkte Auswirkungen auf den Abstimmungsbedarf. Die Differenzierung und Koordination erweisen sich somit nicht als verschiedene Grundaufgaben des organisatorischen Handelns, sondern sind durch die Wahl der Aufgabenzerlegung miteinander verbunden und bedingt. Die Koordinationsfunktionen betreffen u.a. die Formulierung von Entscheidungskompetenzen und die Festlegung von Kommunikationsbeziehungen zwischen organisatorischen Einheiten. Entscheidungskomplexe werden in eine Hierarchie von Teilscheidungen zerlegt und durch die Kommunikationsbeziehungen wird der Informationsaustausch zwischen den mit der Lösung von Entscheidungsproblemen betrauten Organisationseinheiten geregelt (s.a. *Frese*, S.10).

Eine **hohe Problemkomplexität bei der Gestaltung der Aufgabenanalyse und -synthese** macht es oft unmöglich alle **Koordinationsfunktionen** (Entscheidungs- und Kommunikationsdimension) gleichzeitig zu regeln. Daher wird man **schrittweise vorgehen**.

Zunächst wird man für eine Gesamtaufgabe oder -organisation versuchen eine organisatorische **Rahmenstruktur** zu bestimmen, die auch die Entscheidungskompetenzen der einzelnen organisatorischen Einheiten wiedergibt. Bei organisatorischen Querschnittsfunktionen mit bereichsübergreifendem Charakter, wie beispielsweise den Funktionen Controlling oder Personalwesen, ist zu prüfen, ob die Einordnung der Funktionen in die Rahmenstruktur unabhängig von der gewählten organisatorischen Differenzierung ist oder lediglich in Teilbereichen der Rahmenstruktur bereichsübergreifende Teilfunktionen darstellen. „Die teilfunktionsorientierte Modifikation von Rahmenstrukturen umfasst zwei Kernaufgaben: Zunächst ist, ausgehend von einer detaillierten Aufgaben- und Beziehungsanalyse, zu klären, ob die betrachtete Teilfunktion bereichunabhängig in einer eigenständigen organisatorischen Einheit (Konzentration) verankert oder ob sie in ihrer Gesamtheit bzw. differenziert auf einzelnen Aufgabenelementen bereits existierenden Bereichen zugewiesen werden soll. Anschließend ist, sofern die Einheiten, denen die Teilfunktion bzw. Teilfunktionselemente übertragen werden, mit mehr als einem Entscheidungsträger besetzt sind, die Frage nach deren interner organisatorischer Ausgestaltung zu beantworten“ (Frese, S.15).

Mit einem weiteren Schritt sind innerhalb der organisatorischen Rahmenstruktur existierende Interdependenzen und Potentialaufspaltungen zu ermitteln, um damit **abstimmungsbedürftige Schnittstellen** identifizieren zu können. Schnittstellen bestehen prinzipiell dort, wo mindestens zwischen zwei organisatorischen Einheiten ein potenzieller Koordinationsbedarf besteht. Instrumente des Schnittstellenmanagements dienen somit der Koordination und umfassen alle Maßnahmen, „die zu einer Verringerung der dysfunktionalen Wirkungen von Interdependenzen und von Potentialtrennungen beitragen können“ (Frese, S.15). Das Schnittstellenmanagement berührt drei **Problemkreise**: Basisentscheidungen zur Beurteilung der Notwendigkeit des Einsatzes von Maßnahmen des Schnittstellenmanagements – Auswahl geeigneter Maßnahmen aus dem zur Verfügung stehenden Instrumentarium des Schnittstellenmanagements – Bestimmung derjenigen Einheiten, an die die Aufgabe der Schnittstellenabstimmung übertragen wird.

Bei der **Basisentscheidung** ist zu prüfen, ob eine Abstimmung einer festgestellten Schnittstelle zweckmäßig ist oder mit Rücksicht auf Autonomie- und Abstimmungskosten besser unterbleibt. Letzteres liegt bei nicht-kritischen Schnittstellen nahe. Ist jedoch die Abstimmung einer Schnittstelle erforderlich, so bieten sich hierfür verschiedenste **Koordinationsinstrumente** an: strukturelle Maßnahmen – Anpassungen im Stellengefüge und bei Kommunikationsbeziehungen – Abstimmungsinstrumente wie Pläne und Programme, mit denen Handlungsmöglichkeiten der Schnittstellen eingeschränkt werden können. Die verschiedenen Maßnahmen können zu einer **Entschärfung der Komplexitäts- bzw. Interdependenzproblematik** beitragen. Wesentlich ist dabei, welchen organisatorischen Einheiten die Aufgabe der Schnittstellenabstimmung übertragen wird, wobei sich zwei grundsätzliche Möglichkeiten anbieten, nämlich die **Selbst- oder Fremdadstimmung**. Bei der Selbstabstimmung erfolgen die Maßnahmen des Schnittstellenmanagements durch unmittelbare Interaktion der betroffenen organisatorischen Einheiten, eventuell unterstützt durch ein zu schaffendes Kollegialorgan mit Repräsentanten für das Schnittstellenmanagement. Eine Fremdadstimmung liegt dann vor, wenn von einer hierarchisch höher angesiedelten organisatorischen Einheit das Schnittstellenmanagement erfolgt oder wesentlich beeinflusst wird (Frese, S.16f.).

Die jeweiligen **Formen organisatorischer Arbeitsteilung** haben auf die **Komplexität und Ungewissheit von Organisationsgestaltungen** unterschiedliche Auswirkungen, deren folgende Erörterung sich an der Systematik und Darstellung von *Schreyögg* orientiert (*Schreyögg*, S.130ff.). **Traditionell werden die Organisationsformen nach Funktionen bzw. Verrichtungen, Objekten und Entscheidungsprozessen unterschieden.**

Die **Arbeitsteilung** durch eine **Spezialisierung nach Funktionen bzw. Verrichtungen** stellt die bekannteste Organisationsform dar. Die Spezialisierung ist mit verschiedenen Vorteilen verbunden, wie Lern- und Übungeffekte, gute Nutzung von Ressourcen und Synergien. Bei

Organisationen und Unternehmungen mit **unterschiedlichen Leistungen und Produkten** kann allerdings die Berücksichtigung von **Interdependenzen** zu erheblichen **Problemen der Komplexität und Ungewissheit** führen, beispielsweise in der Entwicklung, Produktion oder im Marketing.

Von einer **funktionalen Organisation** wird dann gesprochen, wenn die Strukturorganisation auf der zweiten Funktionsebene, also beispielsweise nach der Ebene der Geschäftsführung, eine Spezialisierung nach Sachfunktionen vorsieht und dadurch die gesamte Organisationsstruktur funktional prägt. Funktionale bzw. verrichtungsorientierte Organisationen sind tendenziell durch typische und **komplexitätsrelevante Probleme** gekennzeichnet: Hohe Zahl an Schnittstellen und damit verbundene Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Funktionsabteilungen – Tendenz zum Ressortegoismus – Kommunikationsaufwand zur Erreichung eines abgestimmten Gesamtentscheidendes ist hoch und darunter kann die Flexibilität leiden – Koordinationsaufwand der obersten Ebene ist sehr groß und bei wachsender Leistungsvielfalt qualitativ und quantitativ immer weniger bewältigbar – Spezialisierung in ausgeprägter Form kann die Arbeitsmotivation belasten und zu komplexen Personal- und Führungsproblemen führen - Zuordnungsprobleme und vermeintliche Unzuständigkeit verschiedener Stellen sorgen für Überraschungen und hohen Abstimmungs- und Koordinationsaufwand.

Die organisatorische **Arbeitsteilung** kann auch **nach Objekten** gebildet werden, wie beispielsweise Leistungen, Produkten oder Märkten, und dadurch die organisatorische Struktur bestimmen. Natürlich ist es auch möglich, dass sich **Mischstrukturen** aus einer Organisation nach Verrichtungen und Objekten ergeben, z.B. unterschiedliche Strukturen nach Funktions- bzw. Hierarchieebenen. Erfolgt eine Objektorientierung der Organisation auf der zweitobersten Ebene, entsteht eine divisionale Organisation, die auch als Sparten- oder Geschäftsbereichsorganisation bezeichnet wird. Häufig erhalten Bereiche einer **divisionalen Organisation** eine weitgehende Autonomie und damit Erfolgsverantwortung, d.h. sie sollen wie ein Unternehmen im Unternehmen geführt werden (Profit-Center-Prinzip).

Durch das **Dezentralisierungs- und Erfolgsverantwortungsprinzip** der divisionalen Organisation kann die Handhabung und Bewältigung der **Komplexität** im Allgemeinen, aber auch im Hinblick auf Organisationsgestaltungen wesentlich **erleichtert** werden. In welchem Ausmaß das tatsächlich zutrifft, kann letztendlich nur in der konkreten Organisationsrealität bewertet werden.

Gerade bei divisionalen Organisationen bestehen häufig **Zentralbereiche** für die Unterstützung der Divisions bzw. Sparten bei Leitungs- und Fachfunktionen, wie Finanz- und Personalwesen, Controlling, Öffentlichkeitsarbeit, Planung u.Ä. Durch Zentralbereiche sollen regelmäßig **auch Aufgaben der Gesamtkoordination** erfüllt werden. Die organisatorischen Kompetenzen von Zentralbereichen sind in der Praxis unterschiedlich geregelt und gehen von Servicefunktionen bis zu Richtlinienkompetenzen.

Zentralbereiche werden seit langem immer wieder stark kritisiert. Man wirft ihnen mangelndes Kostenbewusstsein vor, sie seien Verursacher einer unmäßigen Verwaltungsaufblähung, beschneiden die Sparten in ihren Möglichkeiten usw. Wie auch immer, durch Zentralbereiche kann die **Komplexität, Ungewissheit und Irritation** einer Organisation stark steigen. Dennoch ist vor einer Verallgemeinerung solcher Aussagen zu warnen, da es beispielsweise auch durchaus denkbar ist, dass es ohne Zentralbereiche und ihre u.a. koordinierenden Funktionen zu einer Steigerung der Komplexitätsproblematik käme. Größere divisionale Organisationen wären ohne die Dienste von Zentralbereichen kaum vorstellbar. Dass diese effizient und rationell zu erbringen sind, bedarf keines Kommentars.

Eine entscheidende Voraussetzung für den **Erfolg einer divisionalen Organisation** und die **Bewältigung der organisationalen Komplexität** besteht darin, dass die verschiedenen geschäftlichen Aktivitäten in homogene und voneinander weitgehend unabhängige Bereiche zerlegt werden, um durch zweckmäßige Bündelungen organisatorische Einheiten zu erreichen, bei denen eine getrennte Leitung und Erfolgszurechnung möglich ist. Über eine **Selbststeuerung und -organisation** kann dadurch die Komplexitätsproblematik erheblich reduziert werden. Ferner sind Flexibilität und Schnelligkeit durch vergleichsweise gut überschaubare

Einheiten besser zu erreichen. Ebenso kann es zu einer Entlastung der Gesamtführung der Organisation kommen sowie zu einer wirksameren Steuerung der Divisions. Die divisionale Organisation führt häufig zu einer höheren Transparenz der Geschäftsfeldaktivitäten, fördert durch die größere Autonomie die Identifikation, Eigenverantwortung und Motivation der Organisationsmitglieder und ermöglicht eine genauere Leistungsbewertung des Managements. Den Vorteilen, die auch der Komplexitätsbewältigung zu Gute kommen, können allerdings auch Nachteile gegenüber stehen: Effizienzverluste durch mangelnde Teilbarkeit von Ressourcen und suboptimale Betriebsgrößen – Erhöhung der Zahl von Führungspositionen – Steigerung des administrativen Aufwandes – Zielkonkurrenz zwischen Divisions- und Gesamtzielen.

Divisions bzw. Sparten sind eine **objektorientierte Organisationsform mit starker ganzheitlicher Prägung** und daraus u.a. resultierenden Vorteilen der Überschaubarkeit von Abläufen und bei der Ergebnisorientierung. Dadurch kann auch ein **geringerer Grad an Komplexität der Organisation** bewirkt werden.

Die **divisionale Organisation** war die **Antwort der Praxis auf Diversifikationsprobleme**. Bei Unternehmen mit breiter Diversifikation erwies sich die funktionale Organisation als schwerfällig und unübersichtlich, d.h. die dadurch bedingte hohe Komplexität war zu belastend und zu aufwändig. Die Entwicklung neuer Produkte und Märkte führte beispielsweise zu schwer beherrschbaren Abstimmungs- und Koordinationsproblemen.

Unter den Formen organisatorischer **Arbeitsteilung** ist nach den Organisationen nach Verrichtungen und Objekten schließlich jene **nach der organisatorischen Teilung des Entscheidungsprozesses** unter den Aspekten der **Komplexität und Ungewissheit** zu betrachten. Bei ihr erfolgt eine Arbeitsteilung beim Entscheidungsprozess der organisatorischen Einheit dadurch, dass die **Entscheidungsvorbereitung Stabsstellen** übertragen wird und der dem folgende **Entscheidungsakt** durch die **Instanzen** der Organisationseinheit getroffen wird. Den Instanzen werden somit Spezialisten der Stabsstellen als Berater zur Seite gestellt. Deren Tätigkeit kann natürlich unterschiedlich intensiv erfolgen. Bei einer so genannten vollständigen Stabsarbeit verbleibt der Instanz nur noch eine Ja/Nein-Entscheidung. Stabsstellen werden in der Praxis für unterschiedlichste Aufgaben gebildet, wie Planung, Public-Relation, Controlling, Aus- und Weiterbildung usw.

Stabsstellen praktizieren häufig, ähnlich wie Zentralbereiche, eine funktionale Autorität, die über ihre eigentliche Kompetenz hinausgeht. Das führt zu den sattsam bekannten und geradezu klassischen Konflikten bei der Zusammenarbeit zwischen „Stab und Linie“ (s.a. *Bühner*, S.71ff., 137ff.; *Hill et al.*, S.196ff.). Ursache dafür sind hauptsächlich personelle Faktoren. Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter von Stabsstellen haben beispielsweise den durchaus verständlichen Hang, nicht nur im Sandkasten Stabsarbeit zu leisten, sondern tatsächlichen Einfluss auf die Entscheidungen selbst und daraus folgende Maßnahmen zu nehmen. Aber auch Qualifikationsunterschiede zwischen Stabsstellen-Mitarbeitern und „Linien-Verantwortlichen“ können konfliktträchtig sein, beispielsweise in den Bereichen Ausbildung, Erfahrung, Sprache und Sozialverhalten. Stabsstellen werden von Entscheidungsinstanzen bzw. ihren Mitarbeitern oft als latente Bedrohung empfunden, z.B. als zwar notwendige aber unangenehme Besserwisser, Reformer oder Quasi-Kritiker. In der Praxis begegnet man sehr häufig der scharfen Kritik der „Linien-Leute“ an den „Stabs-Leuten“, nämlich dass durch Stäbe Entscheidungen weitestgehend vorbestimmt werden, diese dafür jedoch keine Verantwortung tragen und die für die formale Entscheidung und deren Umsetzung verantwortlichen Organisationsmitglieder dann die Auswirkungen der Stabsstellenarbeit „auszubaden“ hätten.

Eine durch die **Teilung des Entscheidungsprozesses** stark geprägte Organisationsstruktur **erhöht** durch die institutionell wie personell bedingten und oft schweren Konflikte der Zusammenarbeit zweifellos die **Komplexität, Ungewissheit und Irrationalität von Organisationen und deren Gestaltung**.

Stabsstellen verfügen häufig bei ihrer Beratungstätigkeit über vergleichsweise **gute Informationen** und haben in der Regel für ihre Arbeiten ausreichend **Zeit** zur Verfügung. Daher, aber auch durch ihr meist hohes Fachwissen sind sie dem entscheidungsbefugten Management

häufig überlegen, was dort ein ausgeprägtes Abhängigkeitsempfinden auslösen kann. Ein semiprofessionelles methodisches Vorgehen der Stabsstellen kann solche nachteiligen Effekte verstärken, beispielsweise wenn die von der Arbeit der Stabsstellen Betroffenen zu wenig einbezogen werden, Empfehlungen in einer schwer verständlichen Sprache abgefasst sind oder der Verdacht von Manipulationen aufkommt.

Die durch institutionelle und personelle Faktoren bereits **verschärfte Komplexitätsproblematik** kann somit durch methodische und sachliche **Missverständnisse** weiter anwachsen. Mit steigender Dominanz der Stabsstellen gegenüber dem Linienmanagement werden die Probleme zweifellos noch schwieriger. Die **Expertenmacht der Stabsstellen** trägt in sich die Dynamik ihrer Verstärkung und verschärft damit solche Prozesse. Durch eine Teambildung für Funktionen der Entscheidungsbildung unter Einbindung von Mitarbeitern aus Linie und Stab kann und sollte den genannten Entwicklungen kritisch-konstruktiv entgegengewirkt werden.

3.5 Integration und Komplexität

Die organisatorische Differenzierung führt über Aufgabenanalyse und -synthese zu den verschiedenen Formen organisatorischer Arbeitsteilung. Es wurde versucht, die Vielfalt der **Wechselbeziehungen zwischen organisatorischer Differenzierung einerseits und Komplexität sowie Ungewissheit andererseits** aufzuzeigen und daraus Folgerungen für verschiedenste Möglichkeiten der Organisationsgestaltung abzuleiten. Durch die Arbeitsteilung werden organisatorische Teileinheiten geschaffen und Leistungsprozesse aufgespalten. Aufgabenerfüllungen erfolgen damit durch verschiedene Personen, an unterschiedlichen Orten und zu ungleichen Zeiten. Einzelne und erledigte Aufgaben sind wiederum zusammenzuführen, um angestrebte und geschlossene Leistungseinheiten zu erreichen. **Die organisatorische Differenzierung bedarf daher notwendigerweise der organisatorischen Integration**, die häufig auch als organisatorische Koordinationsfunktion bezeichnet wird.

Tendenziell wird man davon ausgehen können, dass **Integrationsfunktionen schwieriger und damit komplexer werden, je stärker eine Differenzierung erfolgt ist**. Für die Handhabung und Bewältigung der Komplexität und Ungewissheit entsteht dadurch ein **Dilemma**, das mittelbar auch für die Organisation und ihre Gestaltung gilt. Durch organisatorische Differenzierung wird u.a. einmal ein wirksamer Beitrag zur Lösung der Komplexitätsproblematik geleistet, zum anderen entstehen bei der nachfolgenden notwendigen Integration neue Probleme der Komplexität und Ungewissheit. Das Dilemma entsteht sowohl in einer Steigerung der Innenkomplexität des Organisationssystems (*Schreyögg*, S.199) als auch bei der Interaktion des Systems mit seinen Umwelten, wobei die Auswirkungen im Innen- und Außenverhältnis der Organisation unterschiedlich sein können. Durch verschiedene Ansätze und Vorschläge wurde zwar wiederholt versucht das Dilemma „zu mildern“, befriedigende Lösungen wurden jedoch nicht erreicht. Letztendlich wird es bei der Organisation und ihrer Gestaltung darum gehen, das aus der organisatorischen Differenzierung und Integration resultierende Dilemma der Komplexität und Ungewissheit durch das **Anstreben eines möglichst optimalen Ausgleiches** einigermaßen zu bewerkstelligen. Die verschiedenen Überlegungen zur Komplexität, Ungewissheit und Irrationalität haben dabei immer wieder gezeigt, dass deren Handhabung und Bewältigung aus verschiedenen Gründen eher **enge Grenzen** gezogen sind.

Für die **Praxis der Organisationsgestaltung** und die **Komplexitätsproblematik** bedeutet das Folgende: „Je mehr Spezialaufgaben oder Spezialobjekte ausgegliedert und eigenen Stellen und/oder Abteilungen zugewiesen werden, desto mehr Probleme entstehen zwischen diesen und für das System, diese wieder untereinander anzuschließen. Wird die Differenzierung zu weit vorangetrieben, gerät die Integration zum nahezu unlösbaren Problem; das System kann die zentrifugalen Kräfte, die es auslöst, nicht mehr auffangen und droht auseinanderzufallen. Schon aus dieser Überlegung folgt, daß die Gestaltung der organisatorischen Arbeitsteilung kein bloßes Ordnungsproblem ist – die Darstellung in Organigrammen verführt zu dieser Fehldeutung –, sondern sie ruft unweigerlich Antinomien durch Schaffung von Differenzen hervor, die von dem System selbst wieder klein zu arbeiten sind. Die Organisationsgestaltung stellt sich deshalb als Doppelaufgabe dar, die Bearbeitung eines inhärenten Wider-

spruchs, ohne Hoffnung, den Widerspruch auflösen zu können ... In Anbetracht der schon weit vorangetriebenen Spezialisierung nimmt es nicht weiter Wunder, daß das große Organisationsthema in den heutigen komplexen Großunternehmen nicht mehr so sehr die Arbeitsteilung, sondern die Integration geworden ist“ (*Schreyögg*, S.154).

Die **organisatorische Differenzierung**, sprich Arbeitsteilung und Spezialisierung, haben nahe liegender Weise auch personale und führungsmäßige **Auswirkung auf die Organisationsmitglieder**, die sozusagen in einer Spezial-Welt arbeiten und sich mit dieser identifizieren. Mitarbeiterrekrutierung, Aus- und Weiterbildung, Denkgewohnheiten und das Verhalten der Mitarbeiter erfahren durch die Spezialisierung eine mehr oder weniger starke Prägung. Konflikte mit anderen Bereichen, bei gleichzeitiger tendenzieller Kommunikationsverdünnung, nehmen zu. Zu Lasten einer gebotenen ganzheitlichen Sicht von Situationen, Beziehungen und Entwicklungen tritt eine Verengung des Blickwinkels und der Arbeitsfelder ein. Solche und andere Einflussfaktoren können zwangsläufig kaum ohne nachteilige Wirkungen auf die Problematik der **Ungewissheit und Komplexität** bleiben (vgl. *Berger/Bernhard-Mehlich*, S.143f.; *Schreyögg*, S.155f.).

Die **Hierarchie** ist ein **klassisches Instrument der organisatorischen Integration**. Durch institutionelle Regelungen bewirkt sie ein System abgestufter Zuständigkeit zur Sicherstellung der Integration. Möglichst alle Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Kontrollen werden durch ein System von Zu-, Über- und Unterordnungen erfasst und durch formale Lösungsprozeduren geregelt. Dem entspricht auch der pyramidale Aufbau. Die aufsteigende Abstimmungs- und Regelungskompetenz der Hierarchie kann allerdings ihre Integrationsaufgaben nur dann effizient erfüllen, wenn die in der Hierarchie angesiedelten Vorgesetzten dafür über die jeweiligen Fach- und Führungsqualitäten, aber auch die notwendigen Informationen verfügen. Bei einfachen Leistungsvollzügen kann das in der Regel angenommen werden. Bei schwierigen und sich rasch ändernden Aufgaben, also **komplexen Problemstellungen**, werden diese Voraussetzungen nicht zutreffen und die **Integrationsaufgaben lediglich suboptimal erfüllt** werden können. Ähnliches ist zu erwarten, wenn die Abstimmungsregelung eines Vorgesetzten **keine ausreichende Akzeptanz** findet und **Konflikte** entstehen.

Die **Verletzung des Einlinien-Prinzips**, nach dem ein Organisationsmitglied nur einen weisungsbefugten Vorgesetzten haben darf, wird einmal durch verschiedene Organisationsstrukturen durchbrochen, beispielsweise bei der Matrixorganisation, und zum anderen in der Organisationspraxis oft ignoriert. Das „Übergehen“ von Vorgesetzten stellt in zahlreichen Betrieben und Einrichtungen ein Kernproblem der Führung dar.

Schließlich sind nicht selten die **Leitungs- und Kontrollspanne** des Vorgesetzten zu groß, d.h. durch eine zu hohe Zahl zugeordneter Organisationsmitglieder kann der Vorgesetzte seine Weisungs- und Kontrollfunktionen nicht ausreichend ausüben. Er ist vordergründig zeitlich überlastet, aber oft tatsächlich auch dadurch überfordert, das er die unterschiedlichen Abstimmungs- und Integrationsfunktionen nicht mehr überblickt, ihm notwendige Daten fehlen, aufwändige Rückfragen erforderlich sind, Informationen ihn nur verzerrt erreichen, verschiedenste Spannungsfelder seine Kräfte rauben u.Ä. Kurzum, das Instrument der Hierarchie ist für Integrationsaufgaben zwar sehr wichtig und fast immer unverzichtbar, aber bei weitem nicht ausreichend. Ganz im Gegenteil, **Hierarchieprobleme** können die **Schwierigkeiten der Komplexität, Ungewissheit und Irrationalität** der Organisation und ihrer Gestaltung erheblich **vergrößern**.

Die **Abstimmung durch Programme und Pläne** nimmt bei der **organisatorischen Integration einen wichtigen Platz ein** (*Schreyögg*, S.167ff.). Durch diese Integrationsinstrumente werden Verfahrensrichtlinien verbindlich bestimmt und erforderliche integrative Verknüpfungen quasi automatisiert, d.h. es sind keine fallweisen Regelungen durch die Einschaltung einer Instanz erforderlich. Programme und Pläne nehmen damit einen Teil notwendiger Abstimmungsprobleme vorweg und dienen somit auch der Entlastung von Vorgesetzten von entsprechenden Routineaufgaben. Es erfolgt eine programmierte Integration.

Programme und Pläne können dann ihre Integrationsaufgabe erfüllen, wenn einmal die Art und Weise der Verknüpfung von Arbeiten und Leistungen verschiedener Organisationsmit-

glieder durch generelle Regeln determinierbar ist bzw. die Entpersonalisierung der Vorgesetztenweisung ermöglicht. Zum Zweiten sollten Programme und Pläne gleiche oder ähnliche Fälle betreffen, wobei die Kausalität zu bestehen hat, dass dem Eintreten einer bestimmten Ursache eine vorgesehene Wirkung folgt.

Die Abstimmung durch **Programme und Pläne** wirkt als Weisungsprogrammierung zwangsläufig **selektiv**, da sie nur ganz bestimmte Ereignisse erfasst und nicht vorgesehene Handlungsauslöser vernachlässigt. Die Instrumente können auf Abläufe abzielen (Routineprogramme) oder auf Zwecke (Zweckprogramme), wobei bei beiden Varianten die Bindungswirkung durch die Form der Programmierung darin liegt, dass andere und nicht definierte Ursachen und Wirkungen ausgeklammert bleiben. Das **Zweckprogramm** unterscheidet sich vom **Routineprogramm** dadurch, dass bei ersterem es für den Handelnden offen bleibt, welche Maßnahmen er für die Verfolgung des Zweckes ergreift. Zweckprogramme können auch weit abgesteckte Anwendungsbereiche erfassen. So wird beispielsweise das Verfahren „**Management by Objectives**“ in der Organisationsliteratur als Anwendung der Zweckprogrammierung interpretiert. Allerdings wird auch kritisch darauf hingewiesen, dass der vorgesehene gesamtbetriebliche Abstimmungsprozess sich in der Praxis als weitgehend undurchführbar erwiesen hat (*Schreyögg*, S.169; *Odiome*, S.75ff.).

Die Handhabung und Bewältigung von **Komplexität und Ungewissheit** kann durch Programme und Pläne sehr **erleichtert** werden. Das gilt vor allem für **Routineprogramme und kleine Teilbereiche der Organisation**. Bei **Zweckprogrammen mit umfassender Anwendung** sind organisatorische Integrationsfunktionen kaum oder gar nicht zu bewältigen. Vielmehr kann es zu Fehlsteuerungen durch die Vernachlässigung ausgeblendeter Bereiche kommen sowie durch die zu geringe Berücksichtigung von Interdependenzen und Interaktionen. Solche zu weit ausgelegte Programme und Pläne können Komplexität, Ungewissheit und damit verbundene Irritationen **erhöhen**.

Ausgeprägte und weitgespannte Planungsverfahren mit einem hohen Standardisierungsgrad sind entgegen propagierter Versprechungen selten ein Beitrag für die effizientere Lösung der organisatorischen Komplexitätsproblematik. Um Programmierungen zu ermöglichen werden Entscheidungs- und Integrationsfunktionen standardisiert und dafür Aufgabeninhalte und -bezüge, Einflussfaktoren, interne und externe Wechselwirkungen extrem reduziert. Die solchermaßen vorgenommene Verkürzung der Realität wird mit dem Argument der Einfachheit und Kompaktheit als besondere Verfahrensstärke propagiert. Tatsächlich erweisen sich solche Programme bei ihrem versuchten Einsatz als außerordentlich aufwändig, bürokratisch und konfliktrichtig. Durch ihre Fokussierung auf sehr wenige Ziele und Zwecke sowie die damit verbundene rigorose Ausblendung der Realität kommt es zwangsläufig zu Scheinlösungen. Die Verfahren führen durch ihre gravierenden Mängel zur **Verschärfung der allgemeinen und organisationalen Problematik der Komplexität und Ungewissheit**.

Die begrenzten Möglichkeiten der organisatorischen Integration durch die Abstimmungsmechanismen Hierarchie und Programme/Pläne haben die zunehmende **Suche nach ergänzenden Integrationsformen** gefördert. Traditionelle Organisationen sind durch ihre starke vertikale Struktur und ihren ausgeprägten formalen Ordnungscharakter gekennzeichnet, die den Anforderungen einfacher und stabiler Leistungsvollzüge einigermaßen gerecht werden, aber auch traditionellen Vorstellungen und Verhältnissen der Personal- und Führungsarbeit zum Ausdruck bringen. Komplexere und sich rascher ändernde Aufgaben einerseits und starke Wandlungen der sozialen Systeme innerhalb und außerhalb der Organisationen andererseits, verlangen allerdings mehr denn je **horizontale Abstimmungsprozesse**, um anspruchsvollere Leistungsvollzüge erfolgreich durchzuführen, aber auch um geänderte Erwartungen der Organisationsmitglieder erfüllen zu können. Wichtige organisatorische **Ansätze zur horizontalen Abstimmung** liegen in verschiedenen **Formen der Selbstabstimmung**. Organisationsmitglieder ergreifen nach eigenem Ermessen Aktivitäten zur organisatorischen Abstimmung oder werden auch durch andere dazu angeregt. Das kann spontan oder geplant geschehen, wobei die angestrebten Verknüpfungen in unterschiedliche, d.h. nicht nur in horizontale Richtung gehen können.

Selbstabstimmungen stehen zunächst im Widerspruch zu den formalen Regelungen einer traditionellen Organisationslehre, so beispielsweise zum elementaren Einlinien-Prinzip der Hierarchie. Die verschiedenen Arten der Selbstabstimmung bilden eine Ergänzung und ihr Zweck, die horizontale Abstimmung bzw. Integration, führt zur Praktizierung eines Mehrlinien-Prinzips. In der Organisationsrealität besteht allerdings seit eh und je eine die systematisierenden organisatorischen Konstrukte und Prinzipien ergänzende **Vielfalt an informalen Organisationspraktiken**, ohne die effiziente Organisationen nicht vorstellbar wären. Selbstabstimmungen sind dabei u.a. ein unverzichtbares Mittel. Organisatoren werden vielleicht die informale Organisation skeptisch oder sogar negativ bewerten, sei es durch die Sorge um schwindenden Regulierungseinfluss und Misstrauen bzw. Befürchtungen vor zu selbstständigen Organisationsmitgliedern oder einfach dadurch, dass die Notwendigkeit des Mix von formaler und informaler Organisation unterschätzt oder sogar verkannt wird. Die tatsächliche Bedeutung der informalen Organisation kann das nicht schmälern. Sie hat sich „als unverzichtbares Korrektiv erwiesen, um die Unzulänglichkeiten der hierarchischen wie auch der programmierten Abstimmung auszugleichen. Die Störungskosten und Reibungsverluste würden in vielen Fällen ins Unermeßliche steigen, sollte bei Abstimmungsfragen immer der vorgeschriebene Dienstweg oder das Programm eingehalten werden“ (Schreyögg, S.173).

Wie auch immer Selbstabstimmungen konkret erfolgen mögen, kann generell Folgendes festgehalten werden: **Formen der Selbstabstimmung sind Mittel der organisatorischen Integration und geeignet, die Handhabung und Bewältigung organisatorischer Komplexität und Ungewissheit erheblich zu verbessern.**

Die **organisatorische Selbstabstimmung** kann, wie angemerkt, einmal **geplant** als organisatorisches Instrument eingesetzt und institutionell für komplexe Problemlösungen autorisiert und damit formalisiert werden. Davon ist zum Zweiten die **spontane** Selbstabstimmung zu unterscheiden, die durch ihre Ungeplantheit kaum als ein Instrument in der Hand eines Organisators bewertet werden kann, dennoch aber als informales Organisationsmittel fallweise und häufig für Integrationsfunktionen wichtig sein wird. **Beide Varianten** der Selbstabstimmung **können die Komplexitätsproblematik erleichtern** und einen bedeutsamen Beitrag für die Organisation und ihre Gestaltung leisten, d.h. beide sollten verstärkt eingesetzt und daher gefördert werden.

Organisationen sind soziale Systeme, in denen Ordnungen spontan entstehen und als informelle Hilfen der Organisation nützlich sein können. Ist man sich der Grenzen der Machbarkeit und Effizienz der formalen Organisation bewusst, so liegt der Schluss durchaus nahe, nicht lediglich Mängel der formalen Organisation durch den verstärkten und perfektionierten Einsatz weiterer formaler Organisationsmittel zu beseitigen und dadurch meist eine Überregulierung, Bürokratisierung und Erhöhung der Komplexitätsproblematik auszulösen, sondern für organisationale Verbesserungen das spontane Entstehen von Ordnungen zu nutzen und dafür geeignete Voraussetzungen zu schaffen. Damit wird gezielt eine Kombination von formalen und informalen Organisationsmitteln angestrebt, um so die Organisationsgestaltung möglichst zu optimieren. Es wird die Organisation nicht sich selbst überlassen und quasi gehofft, dass sich die Dinge gut entwickeln mögen, sondern Mechanismen der Selbstorganisation werden bewusst für die Organisationsgestaltung genutzt. Die **nicht organisierte Organisation optimiert die Organisationsgestaltung**. Eine solche Vorgehensweise wird dann durch die Verantwortlichen ermöglicht und gefördert, wenn sie den davon potentiell berührten Organisationsmitgliedern das Können, Wollen und die notwendige Verantwortlichkeit für eine Selbstorganisation zutrauen, aber auch eine geeignete Organisationskultur für Formen der Selbstabstimmung als Mittel der organisatorischen Integration besteht, die den erforderlichen Rahmen bietet. Bei einer Misstrauenskultur der Personal- und Führungsarbeit sowie starren Organisationsstrukturen und -praktiken wird die Bereitschaft zu solchen Schritten vermutlich eher gering sein und eine Neigung zu formalen Regulierungen vorherrschen. Ansonsten wird die Bereitschaft bestehen, „Organisationseinheiten mit optimalen Voraussetzungen für Selbstständigkeit und Eigenverantwortung sowie einem maximalen Potential an Flexibilität, Motivation und Transparenz bei gleichzeitiger Vereinfachung und Verringerung des notwendigen Koordinationsaufwandes durch übergeordnete Stellen, Stabsstellen oder Steuerungssysteme“

(Bechtler, S.10) zu schaffen (vgl. Baumgartner et al., S.40f.; vgl. Gomez/Zimmermann, S.124ff.) und u.a. **dadurch die Komplexitätsproblematik zu verringern.**

Für die **Selbstorganisation** und damit auch die **Selbstabstimmung** haben Gomez/Zimmermann folgende **Gestaltungsregeln** zusammengestellt: „Die Organisationsentwicklung wird partizipativ von den beteiligten Mitarbeitern getragen: Es überwiegen die an der organisatorischen Gestaltung Beteiligten ... Den einzelnen Subsystemen wird eine strukturelle Teilautonomie zugestanden ... Die Organisationseinheiten sind in ihrer Aufgabenerledigung relativ unabhängig und könnten grundsätzlich allein lebensfähig sein ... Regelungen finden sich hauptsächlich in Form allgemeiner Verhaltensanweisungen auf der Basis eines ‚Common Sense‘ ... Die Organisationsentwicklung erfolgt bottom-up“ (Gomez/Zimmermann, S.127).

Selbstabstimmung und Selbstorganisation bzw. Eigengestaltung (Gomez/Zimmermann), wie gesagt, sind in verschiedenster Art und Weise grundsätzlich geeignet die Probleme der Komplexität und Ungewissheit zu erleichtern. Das kann beispielsweise durch die **Selbstkoordination der Organisationsmitglieder** oder die **Verbesserung des an verschiedenen Stellen der Organisation aufgeteilten Wissens der Mitarbeiter** geschehen.

Für die **Aufgabe der horizontalen organisatorischen Integration** bedient sich die Praxis seit langem folgender Instrumente: **Ausschüsse, Abteilungsleiterkonferenzen, Koordinatoren und Koordinationsgruppen.**

Bei **Ausschüssen** werden problembezogen und zeitlich begrenzt Arbeitsgruppen mit Mitgliedern verschiedener Organisationseinheiten zur Lösung spezieller Abstimmungsprobleme eingerichtet. Die Koordination dient relativ klar umrissenen Aufgaben. Dem gegenüber stellen **Abteilungsleiterkonferenzen** permanente Einrichtungen mit einer unspezifischen Aufgabe dar, um laufende Abstimmungsprobleme und Konflikte zwischen Abteilungen zu klären. Normalerweise ist die Einschaltung von den Abteilungen vorgelagerten Instanzen nicht vorgesehen. **Koordinatoren** haben die Aufgabe der kontinuierlichen Abstimmung zwischen leistungsmäßig angrenzenden Abteilungen und sollen bei auftretenden Konflikten aktiv um Lösungen bemüht sein. **Koordinationsgruppen** dienen schließlich dem Zweck, betriebs- oder sogar unternehmensweit bei komplexen Aufgaben notwendige horizontale Abstimmungen vorzunehmen.

Inwieweit die genannten organisatorischen Formen der horizontalen Integration die Handhabung und Bewältigung organisatorischer **Komplexität und Ungewissheit** erleichtern, **kann nicht generell sondern nur im konkreten Einzelfall bewertet werden.** Durch die Abstimmungsformen treten an die Stelle des Prinzips der Einheit der Leitung, das den Kern der organisatorischen Integration durch Hierarchie bildet, unterschiedliche **Mehrliniensysteme.** Es kommt somit zu einer **Überlagerung verschiedener organisatorischer Formen der Integration** (vgl. Schreyögg, S.174ff.).

Der Mix der vorgenannten Integrationsinstrumenten kann gleichermaßen die Komplexitätsproblematik erleichtern wie erschweren. In der betrieblichen Praxis wird man immer wieder auf unzweckmäßige Aufgabenverteilungen und Entscheidungskompetenzen stoßen, ebenso wie auf schlecht geregelten Abläufe, inkonsequenten Mitteleinsatz und organisatorische Schlamereien. Statt solche Mängel ursächlich zu beseitigen, belässt man sie häufig und setzt beispielsweise **Ausschüsse zur „Mängel-Verwaltung“** ein und vergrößert und erschwert die Integrationsaufgaben durch unnütz übergestülpte Instrumente der Koordinationskoordination (!). Dieser aufwändige Unfug wird selten ein wirksamer Beitrag der Komplexitätsbewältigung sein.

Die **Matrixorganisation** ist ein **Mittel der organisatorischen Integration.** Das **Größenwachstum von Organisationen** und die damit verbundene Tendenz zur Verselbständigung von Abteilungen und Funktionen hat systemintern und -extern zu zahlreichen und immer schwieriger werdenden **Abstimmungsproblemen** geführt. Beispielsweise kann für Kunden bei starkem Organisationswachstum die Abwicklung von Geschäften allein dadurch immer verwirrender sein, da sie immer umfangreichere Beziehungen mit Spezialisten und Bereichen

der Organisation pflegen müssen und die verschiedenen Stellen häufig unterschiedliche Auffassungen vertreten. Die Koordinations- bzw. Integrationsinstrumente der traditionellen Organisation, besonders die Einlinien-Organisation der Hierarchie, können der gewachsenen organisationalen Komplexität immer weniger gerecht werden. Geschäftsabwicklungen und Kundenbeziehungen werden dadurch stark belastet.

Mit der **Matrixorganisation** wurde eine **Dual-Organisation** entwickelt, um die enorm gestiegenen Integrationsprobleme in komplexen Organisationssystemen mit dem Ziel einer besseren, sprich klareren, eindeutigen und fokussierbaren **Markt- und Kundenorientierung** zu lösen. Durch die Matrixorganisation soll aber auch die **Raschheit und Nachhaltigkeit von organisationalen Anpassungen** verbessert werden, ebenso die **effizientere Nutzung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder** (vgl. *Schreyögg*, S.176ff.; vgl. *Drumm*, Sp.1291).

Bei der **Dual-Organisation werden zwei Organisationsformen mit ihren Leitungssystemen quasi übereinander gelegt** und damit **zusätzliche Verknüpfungen** erreicht, die die vertikal-horizontale Integration organisatorisch regeln und verbessern sollen. Die Abbildung 24 zeigt das Grundschema der Struktur der Matrixorganisation.

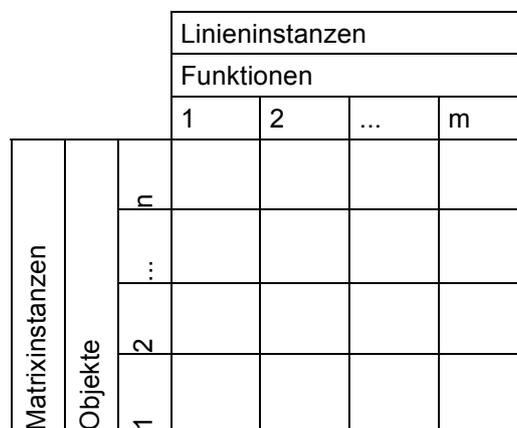


Abb. 24: Grundstruktur der Matrixorganisation (Matrizendarstellung)
(Quelle: *Drumm*, Sp. 1293)

Es besteht einmal eine vertikale nach Funktionen bzw. Verrichtungen strukturierte Organisation mit ihren entsprechenden **Linieninstanzen**, die beispielsweise Funktionen wie Einkauf, Vertrieb, Fertigung und Finanzwirtschaft beinhalten können. Dem wird horizontal eine Struktur nach Objekten überlagert, wobei die Objekte beispielsweise durch Produktgruppen oder Märkte gebildet werden. Auch die horizontalen Strukturen stehen unter der Leitung von Instanzen, die als **Matrixinstanz** bezeichnet werden. Die Abbildung 25 verdeutlicht in der Form eines Organigramms das Schema der Matrixorganisation. Das Organigramm ist selbstverständlich vertikal und horizontal erweiterbar und die entsprechenden Schnittstellen sind durch Doppelschrägstriche gekennzeichnet.

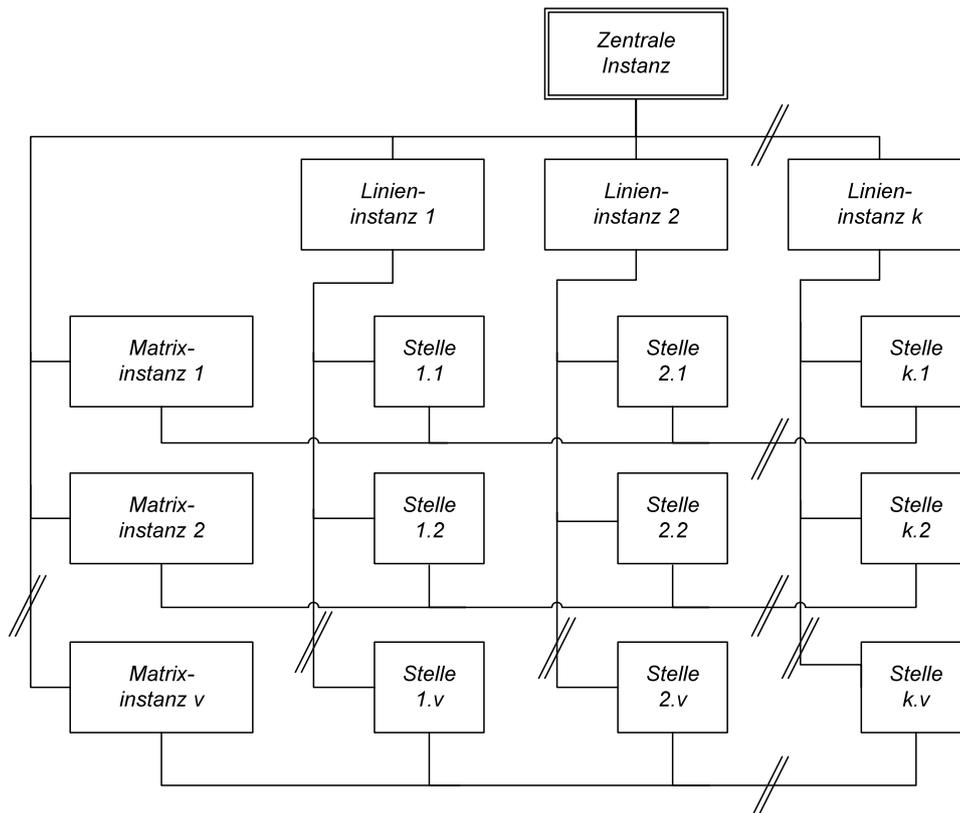


Abb. 25: Grundstruktur der Matrixorganisation (Organigramm)
(Quelle: Drumm, Sp. 1293)

Aus dem Organigramm der Matrixorganisation ist erkennbar, dass die **Stellen jeweils zwei Instanzen zugeordnet** sind, nämlich einer Linien- und einer Matrixinstanz. Das Prinzip der Einlinien-Organisation der Hierarchie wird zu Gunsten des Prinzips der Mehrlinien-Organisation der Matrixorganisation (Dual-Organisation) aufgegeben oder einfacher ausgedrückt: Bei der **Matrixorganisation** hat ein **Stelleninhaber zwei Vorgesetzte**.

Bei der Matrixorganisation haben die Vorgesetzten der Linieninstanzen die Funktionen und Verantwortung einmal für die effiziente Aufgabenabwicklung in ihrem Bereich und zweitens die vertikale Integration des arbeitsteiligen Leistungsprozesses. Die Vorgesetzten der Matrixinstanzen haben für ihren Bereich die Aufgabe und Verantwortung durch eine bestmögliche horizontale Integration das Gesamtziel der ihnen zugeordneten Objekte sicherzustellen. „Ihre besondere Aufgabe ist es, die zentrifugalen Effekte, die eine komplexe Arbeitsteilung mit sich bringt, in umfassender und systematischer Weise aufzufangen und die gemeinsame Ressourcennutzung aus einer integrativen Perspektive bündeln zu helfen“ (Schreyögg, S.178).

Die **Matrixorganisation** wurde für die **Lösung komplexer Probleme** geschaffen und vereinigt in diesem Sinne vertikale und horizontale Elemente der organisatorischen Integration. Ihre Anwendung erfolgt vorzugsweise bei größeren und sehr großen Organisationen. Die Bewältigung der **Komplexitätsproblematik** einer der Organisation zur Durchführung übertragenen **Leistung** ist unbedingt von der organisatorischen **Komplexität und Ungewissheit der Organisation selbst** zu unterscheiden, mit deren Hilfe letztendlich das angestrebte Leistungsziel erreicht werden soll. Es bestehen also **zwei Arten der Komplexität**, nämlich die der **Leistung inhärente Komplexität** und die **organisationale Komplexität**. Die Matrixorganisation zielt auf die **Bewältigung der der Leistung inhärenten bzw. innewohnenden Komplexität** ab. Dafür muss häufig in Kauf genommen werden, dass die **organisationale Komplexität und Ungewissheit steigt**. So ist es beispielsweise möglich, dass einmal sehr gute Leistungsergebnisse erreicht werden, zum anderen jedoch dafür die organisatorische Durchführung durch hohen Aufwand, Konflikte und eine erhebliche organisatorische Komplexitätsproblematik belastet ist – oder anders und überspitzt ausgedrückt: Externe Effizienz wird durch interne organisatorische Ineffizienz erkaufte.

In der Organisationsrealität wird die **Matrixorganisation** häufig **mit anderen organisatorischen Strukturen verknüpft**. Dadurch entsteht eine Gesamtorganisation mit gemischter Organisationsstruktur. Die Gesamtorganisation eines international tätigen Großunternehmens kann beispielsweise so gestaltet sein, dass einmal unterhalb der Geschäftsführung Zentralbereiche mit übergreifenden Aufgabenstellungen eingerichtet werden, wie beispielsweise Planung, Personal, Marketing, Forschung, Finanzen und Controlling. Zum Zweiten bestehen Produktionsbereiche für verschiedene Produktgruppen, die in verschiedene Länder oder Regionen abgesetzt werden. Für die Produktbereiche und den entsprechenden Verkauf kann die Form einer Matrixorganisation gewählt werden, wobei für die Produktionsbereiche Linieninstanzen unterhalb der Zentralbereiche gebildet werden und für Verkaufsfunktionen in den Absatzländern oder -regionen verschiedene Matrixinstanzen. Für die Zentralbereiche wird das herkömmliche Einlinien-Prinzip gewählt, für die Produktions- und Absatzbereiche das Mehrlinien-Prinzip der Matrixorganisation. Die gemischte Organisationsstruktur kann zudem durch Stabsstellen an unterschiedlichen organisatorischen Standorten ergänzt werden.

Bei **steigender Vielgestaltigkeit der Gesamtorganisation** wird man tendenziell mit einer **steigenden organisatorischen Komplexität und Ungewissheit** rechnen müssen. Die organisatorischen Abstimmungen, Schnittstellen und damit verbundene Konflikte nehmen sehr wahrscheinlich stark zu. Mit dem davon zu unterscheidenden **Größenwachstum einer Organisation** korrelieren solche Entwicklungen mehr oder weniger stark und es **wächst daher die Notwendigkeit nach möglichst einfachen Organisationsstrukturen**. Suboptimale und den Anforderungen nicht entsprechende Lösungen erschweren den Gesamtüberblick über die Organisation außerordentlich und wirken sich zwangsläufig nachteilig auf die Lenkung und Kontrolle der Gesamtorganisation aus. Kleinere Organisationen können dank ihrer besseren Überschaubarkeit organisatorische Mängel im Vergleich zu sehr großen Organisationen leichter und rascher ausgleichen, sei es auch durch Improvisation oder „Durchgriff“. Sehr erfolgreiche und international tätige Großunternehmen oder Konzerne zeichnen sich nicht umsonst häufig durch beispielsweise strategisch-einfache Organisationsstrukturen aus, die mit sehr effizienten Informations-, Kommunikations-, Planungs- und Kontrollsystemen kombiniert sind. Die letztgenannten Instrumente zeichnen sich wiederum sehr häufig durch eine unkomplizierte, klare sowie konsequente Konzeption und Anwendung aus. Das Erreichen der „Einfachheit“ bei großen Organisationen erfordert allerdings erfahrungsgemäß zunächst ein hohes Maß an Kreativität und Innovation, verbunden mit einem immensen personellen und sachlichen Aufwand. Durch diese außerordentlich anspruchsvolle Vorgehensweise kann die organisationale Komplexität und Ungewissheit annähernd bewältigt werden. Zahlreiche Negativbeispiele bei Großorganisationen zeigen, dass solche Ergebnisse alles andere als selbstverständlich sind. Der gelegentliche Versuch, eine unbefriedigend bewältigte organisatorische Komplexitätsproblematik mit einer Hyper-Organisation zu lösen, indem man beginnt die organisatorische Komplexität durch eine überstülpte Organisation zu regulieren, ähnelt eher der Austreibung des Teufels durch Beelzebub, als einer überlegten Vorgehensweise. Komplexität durch zusätzliche Komplexität meistern zu wollen, ist kontraproduktiv bzw. problemsteigernd, allerdings in der Organisationspraxis gerade bei noch überschaubaren Organisationen durchaus anzutreffen.

Für die organisatorische Installation einer Matrixorganisation kann nach der **Aufgabenstellung und den Anforderungen** an beteiligte Organisationsmitglieder, Linien- und Matrixinstanzen eine **Anwendungstypologie** erstellt werden (*Drumm*, Sp.1295). Der Angelpunkt für die Typologie ist die Zusammensetzung und Qualifikation der Gruppe der Organisationsmitglieder, die mit Hilfe der Matrixorganisation Aufgabenlösungen erreichen sollen. Die **Routinegruppe** erhält eine Aufgabe mit einer überschaubaren Alternativenmenge. Die Gruppe benötigt Spezialisten mit begrenzter Qualifikation, die arbeitsteilig und selbständig die notwendigen Lösungsschritte planen und durchführen. Ihre Tätigkeit wird von der Matrixinstanz koordiniert. Die Ressourcen werden a priori von den Linieninstanzen zugeordnet und deren Nutzung kontrolliert. Die **ingenieurmäßige Gruppe** hat komplexe und nicht repetitive Aufgaben mittlerer Schwierigkeit zu lösen. Gute Spezialisten planen und bearbeiten die Problemlösung. Die Matrixinstanz koordiniert und kontrolliert die Lösungsschritte und die Einhaltung der Gruppenziele. Die Ressourcenverwendung wird von den Linienstellen indirekt über Gewinn-, Kosten- oder

sonstige finanzielle Ziele gesteuert und beaufsichtigt. Die **professionelle Gruppe** erhält eine vielgestaltige und komplexe Aufgabe, die nicht routinemäßig gelöst werden kann. Die Anforderungen an die Gruppenmitglieder sind sehr hoch und es sollte ein von der Linieninstanz möglichst unabhängiges Arbeiten gewährleistet sein. Die Aktivitäten der Gruppen sind möglichst kollegial zu koordinieren. Der Einsatz der Ressourcen wird gemeinsam von der Matrixgruppe und den Linieninstanzen geplant. Leistungsziele und Arbeitsbedingungen bestimmt und kontrolliert die Matrixgruppe weitgehend selbständig. Die Kontrolle der Ressourcenverwendung liegt bei den Linieninstanzen. Schließlich sieht die Typologie **heuristische Gruppen** vor, denen einmalige, komplexe und innovative Aufgaben zur Lösung übertragen werden. Die Gruppe erfordert hoch qualifizierte Organisationsmitglieder und organisationsexterne Fachleute. Die Matrixinstanz konzentriert sich auf die Unterstützung kreativer Gruppenprozesse, hat aber keine weiteren Koordinationsaufgaben. Die erarbeiteten Lösungsvorschläge werden durch die Gruppe bewertet und ausgewählt. Sie entscheidet auch über die Festlegung und Kontrolle der Leistungsziele, ebenso über die Ressourcenverteilung. Die Gruppenarbeit erfolgt somit in weitem Maße nach Regeln der Selbstorganisation. Die Linieninstanzen beschränken sich vornehmlich auf die Bereitstellung hoch qualifizierter Organisationsmitglieder. Die **organisatorische Komplexität und Ungewissheit** der Matrixorganisation **nimmt entsprechend der Reihenfolge der genannten Gruppen** der Anwendungstypologie **tendenziell zu**, in etwa analog zur Zunahme der aufgabeninhärenten Komplexität.

Die **Grenzen der Matrixorganisation** als Mittel der organisatorischen Integration werden durch die differenzierte Betrachtung der Matrixorganisation mit Hilfe der **Anwendungstypologie** deutlich. Eine **A-priori-Lösung des Integrations- bzw. Koordinationsproblems** wird mit steigender Vielfalt und Komplexität der Aufgabenstellungen schwieriger und letztlich kaum noch bewältigbar, d.h. es muss zu einer **laufenden bzw. mitschreitenden Koordination** übergegangen werden. Das erfordert permanente Verhandlungen zwischen Linien- und Matrixinstanzen durch qualifizierte Personen mit ausreichenden Kompetenzen. Solche Beziehungen sind erfahrungsgemäß häufig konfliktanfällig. Ähnliche Probleme können bei der Erfolgsbewertung auftreten. Wächst die Notwendigkeit der Autonomie der Matrixgruppen aufgabenbedingt an, so nehmen tendenziell die Kontrollmöglichkeiten ab, da die Matrixgruppe zunehmend ihre Ziele und Lösungswege selbst definiert und den Linieninstanzen somit genaue Bewertungsmaßstäbe fehlen, ferner aber auch der Ressourceneinsatz alleine hierfür keine ausreichende Basis der Erfolgsbewertung bietet.

Die personellen, methodischen und sachlichen **Voraussetzungen für eine effiziente Funktionsfähigkeit der Matrixorganisation sind sehr hoch** und in der Organisationsrealität eher **selten annähernd ideal anzutreffen**. Allein aus der institutionell bedingten Doppelunterstellung von Stelleninhabern resultieren beispielsweise erhebliche Schwierigkeiten und Konflikte, aber auch eine Steigerung der organisatorischen Komplexitätsproblematik. Die **Vor- und Nachteile einer Matrixorganisation** sind daher vor deren Installation sehr sorgfältig abzuwägen.

Bei einer **Transparenz der personalen Eignungspotentiale** ermöglicht die Matrixorganisation eine **bessere Nutzung der verschiedenen personellen Ressourcen** einer Organisation. Daraus können erhebliche Vorteile für die Problemlösung komplexer Aufgabenstellungen gewonnen werden, ebenso aus unterschiedlichen Synergieeffekten. Durch die Matrixorganisation kann auch eine **flexible Anpassung der Organisation** an Änderungen ihrer Umwelt gefördert werden; letzteres beispielsweise durch objektorientierte Dezentralisation in Teilbereichen. Schließlich bietet die Matrixorganisation die Chance innerhalb von Organisationen zu **ausgeglichenen Machtverteilungen** zu gelangen, die wiederum die **Entstehung und Nutzung konstruktiver und produktiver Konflikte** unterstützen.

Den Vorzügen der Matrixorganisation stehen allerdings gewichtige **Nachteile** gegenüber. Die **Zurechnungs- und Bewertungsprobleme bei Kosten und Erträgen für eine Erfolgsbewertung** der Ergebnisse komplexer Aufgabenstellungen sind oft kaum oder gar nicht lösbar. Der **Bedarf an qualifizierten Führungskräften** für die Einrichtung und den Einsatz der Matrixorganisation ist vergleichsweise **hoch**, d.h. bei geringen personellen Ressourcen ist mit einem Effizienzverlust der Organisationsform zu rechnen. Die Matrixorganisation kann zu ei-

ner **schrittweisen Auflösung der Linien-Organisation** führen. Die in Matrixgruppen tätigen **Organisationsmitglieder** mit hoher Qualifikation haben mit häufigen Aufgabenwechseln zu rechnen, die **hohe Anforderungen an ihre Lern-, Kooperations- und Anpassungsfähigkeit** stellt. Schließlich führen Ungleichgewichte in der Verteilung der Entscheidungskompetenz zwischen Linien- und Matrixinstanzen oft zu unfruchtbaren **Machtkämpfen** und **Demotivatio-**
nen (Drumm, Sp.1299f.).

Die **Dual-Organisation** der Matrixorganisation stellt eine **Institutionalisierung organisatorischer Konflikte** dar, die über Verhandlungen und gegenseitige Abstimmungen zu lösen sind. In diesem Sinne vertraut man bei der Matrixorganisation auf die Kooperationsbereitschaft der Organisationsmitglieder. Die praktische **Umsetzung der Matrixorganisation bereitet regelmäßig große Probleme**. „Sie verlangt nicht nur eine *Revision* des traditionellen hierarchischen Autoritätsgefüges, sondern stellt auch lange eingeübte Verhaltens- und Denkweisen von Grund auf in Frage. Eine besondere Hürde, die sich bei Übernahme des Matrix-Konzeptes stellt, ist die Abkehr vom Prinzip der Einheit der Auftragserteilung. Gegen eine solche Aufgabe der Einlinien- zugunsten einer Mehrlinien-Organisation haben sich Theorie und Praxis jahrzehntelang gesperrt; immer mit dem Argument, der entstehende Kompetenzwarrwarr wirke hochgradig kontraproduktiv. Mit dem Einsatz der Matrixorganisation muß dieser Damm gebrochen werden.“ (Schreyögg, S.181).

Die organisatorische Integrationsaufgabe der Matrixorganisation ist selbst bei örtlicher Konzentration der Organisation vor allem aus personalen Ursachen oft nur schwer erfüllbar. Ist eine **Matrixorganisation** auf **verschiedene Standorte** eines Landes aufgeteilt, kommt es durch die **räumliche Distanz** zu weiteren **Koordinations- und Integrationsproblemen**. Werden die Landesgrenzen überschritten, verschärft sich in der Regel die Situation durch mehr oder weniger stark ausgeprägte **länderspezifische Mentalitätsdifferenzen** und Organisationsusancen.

Die Matrixorganisation gilt generell als **intransparent**, da durch die Dual-Organisation **Abläufe sehr kompliziert** werden, Konfusion eintritt und damit das Verantwortungsgefühl schwindet. Durch den institutionalisierten Zwang zum Konsens sind Abstimmungen sehr **zeitaufwändig** und führen zu einer **Verzögerung von Entscheidungen**. Durch die notwendigen zwei Leitungssysteme entsteht ein erheblicher **personeller Mehraufwand**, aber auch die **Sachkosten sind höher**, d.h. die Koordinations- bzw. Integrationskosten sind sehr hoch. Erfahrungsgemäß führt die Matrixorganisation zu erhöhten persönlichen Belastungen durch eine hohe **Konfliktdichte**, besonders bei Personen mit einem geringerem Konfliktlösungspotential. Schließlich führen die vielen **Abstimmungsvorgänge** zu einem hohen **formalen Aufwand** und einer **Bürokratisierung**.

Durch die **Vorteile** der kombinierten vertikalen und horizontalen Integrationsfunktionen kann sich die Matrixorganisation bei der **Lösung komplexer Aufgabenstellungen** sehr bewähren, allerdings oft nur um den Preis einer aufwändigen und komplexen organisatorischen Vorgehensweise. Für die Rechtfertigung des **Einsatzes der Matrixorganisation** wurden daher **Bedingungen** formuliert (Schreyögg, S.186f.).

Bestehen an eine Organisation mehrere unterschiedliche und teilweise widersprüchliche Erwartungen, deren Erfüllung mit starkem Druck verlangt wird, sind solche **unterschiedlichen Referenzsysteme mit bestandskritischen Ansprüchen an die Organisation** ein Grund für den Einsatz der Matrixorganisation. Wenn die Lösung komplexer Aufgaben eine **hohe Informationsverarbeitungskapazität** erfordert, die mit konventionellen organisatorischen Lösungen nicht mehr bewältigt werden kann, so liegt darin ein weiterer Grund für die duale Organisation der Matrixorganisation. Das ist insbesondere dann anzunehmen, wenn **Informationen schwer vorhersehbar und unsicher** sind, sich ständig ändern und daher **permanente Anpassungen** erfordern. Ferner sind in diesem Zusammenhang **vielgestaltige Aufgabensituationen** (Diversität) relevant und eine **hohe Interdependenz** zwischen Personen und Abteilungen bzw. unterschiedlichen Teilaufgaben, die wiederum einen hohen Informationsverarbeitungsbedarf auslösen. Verlangen komplexe Aufgabenstellungen, wie Produkte und Projekte eine **gemeinsame Ressourcennutzung**, kann das ein weiterer Grund für die Einrichtung einer Matrixorganisation sein. So kann es beispielsweise aus technischen und ökonomischen

Gründen unmöglich sein, vorhandene Einrichtungen, Fachkenntnisse Aggregate, u.Ä. zu teilen, d.h. sie sind für verschiedene Aufgaben gemeinsam und möglichst effizient zu nutzen. Das wird oft mit einem hohen vertikalen und horizontalen Abstimmungsbedarf verbunden sein, um eine flexible Nutzung der Ressourcen zu erreichen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die **Matrixorganisation** einerseits bei **komplexen Aufgabenstellungen** die notwendigen **vertikalen und horizontalen Integrationsfunktionen gut** erfüllen und dabei als Dual-Organisation der nach dem Einlinien-Prinzip strukturierten Organisation der Hierarchie überlegen sein kann. Andererseits wird durch die Matrixorganisation die **organisatorische Komplexitätsproblematik regelmäßig sehr stark und in unterschiedlichster Art und Weise erhöht**.

Die **Projektorganisation** wird für Aufgabenlösungen eingesetzt, die durch **Einmaligkeit, relative Neuartigkeit und zeitliche Begrenzung** gekennzeichnet sind. Bei der Aufgabendurchführung werden üblicherweise die **Grenzen festgelegter Unternehmensbereiche überschritten** und verschiedene Spezialisten und sachliche Ressourcen aus unterschiedlichen Teilen der Organisation oder von außerhalb eingesetzt. Für den Zeitraum der Projektbearbeitung wird die **herkömmliche Organisation von der Projektorganisation überlagert**. Die **Effizienz** der Projektorganisation wird wesentlich dadurch bestimmt, ob die für die Projektdurchführung notwendige **organisatorische Integration** der beteiligten Organisationsmitglieder und Sachpotentiale gelingt (vgl. *Schreyögg*, S.190).

Auf die detaillierte Beschreibung der Projektorganisation wird verzichtet, da sie bereits an anderer Stelle der Arbeit erfolgte und darauf verwiesen wird (Punkt 4.3/Prozess- und Projektorganisation). Die Betrachtung der organisationalen Komplexität und Ungewissheit im Zusammenhang mit der Projektorganisation orientiert sich an diesem Text.

Die **Projektorganisation** kann im Wesentlichen nach den **gleichen organisatorischen Strukturgestaltungen** erfolgen, wie sie **allgemein in der Organisation** angewendet werden. Daraus wird gelegentlich der Schluss gezogen, dass die Komplexitätsproblematik der Projektorganisation tendenziell der entspricht, welche für die jeweils gewählte organisatorische Struktur generell besteht. Die Komplexität und Ungewissheit der Projektorganisation wird als Analogie von der allgemeinen organisatorischen Strukturgestaltungen abgeleitet und interpretiert, zumindest für das Teilsystem der Projektorganisation selbst und ihre Einbettung in das System der Gesamtorganisation. „Was die Binnenorganisation von Projekten anbelangt, so unterscheidet sich die Gestaltung nicht grundsätzlich von anderen Organisationsaufgaben. Der Prozessgedanke steht im Vordergrund, die horizontale Kooperation im Sinne funktionsübergreifender Teamarbeit wird häufig als Organisationsform gewählt“ (*Schreyögg*, S.193). Es stellt sich somit beispielsweise die Frage, ob die für die Komplexität und Ungewissheit im Allgemeinen angestellten Überlegungen für organisatorische Strukturen mit ausgeprägten Merkmalen der organisatorischen Integration auch auf vergleichbare Formen der **Projektorganisation** anwendbar sind, und zwar insbesondere auf deren interne Organisation, oder ob solche Problemstellungen der Komplexität und Ungewissheit einer **differenzierten Betrachtung und Bewältigung** bedürfen.

Die Projektorganisation ist eine einer bestehenden Organisation auf Zeit überlagerte Organisationsstruktur, die allein schon dadurch zu einer für die **Projektorganisation spezifischen Komplexitätsproblematik im Innenverhältnis der Gesamtorganisation und für deren Beziehungen zu ihren verschiedenen Umwelten** führt. Zwischen der Projektorganisation und anderen Teilen der Gesamtorganisation bestehen unterschiedlichste Interaktionen bzw. zwischen den Organisationselementen vielfältigste Beziehungen, die einer Abklärung, Behandlung sowie Integration bedürfen. Die Projektorganisation führt somit zu **zwei Dimensionen der Komplexität und Ungewissheit**. Die erste Dimension resultiert in ihrer Ausprägung aus der gewählten organisatorischen Strukturgestaltung und folgt sozusagen jenem Komplexitätstypus, wie er allgemein und tendenziell für die gewählte Organisationsform der Projektorganisation anzutreffen ist. Die zweite Dimension der Komplexität rührt aus dem für die Projektorganisation typischen und essentiellen Merkmal der Überlagerung von zwei Organisationen innerhalb einer Gesamtorganisation. Es entsteht so ein für die Projektorganisation **spezifischer Komplexitätsmix**, gebildet aus unterschiedlichen Einflussfaktoren. Deren Zahl und

Vielfalt wird wiederum durch die Zweidimensionalität der Komplexitätsproblematik wesentlich mitbestimmt und nahe liegender Weise höher, d.h. es ist auch deshalb regelmäßig von einer eigenen und stark ausgebildeten Komplexität und Ungewissheit der Projektorganisation auszugehen. Dadurch wächst in der Folge üblicherweise einmal die Komplexität und Ungewissheit der Gesamtorganisation und zum Zweiten auch in deren Teilsystemen.

Ferner ist es einleuchtend, dass vor allem zu **Beginn der verschiedenen Projektphasen** der Projektorganisation eine **erhöhte Komplexitätsproblematik** zu erwarten ist, da der Einsatz organisatorischer Methoden und deren Umsetzung erst durch individuelles und organisationales **Lernen** effizient werden, Lernprozesse Zeit benötigen, und so zunächst eine vorübergehende Erhöhung der Komplexitätsproblematik besteht. Wird innerhalb einer Gesamtorganisation die Projektorganisation mehr oder minder zur dauerhaften Einrichtung, wie das bei verschiedenen Branchen durchaus die Regel ist, werden die anfänglich erhöhten Komplexitätsprobleme in engen Grenzen gehalten oder keine Belastung mehr darstellen. Routine in der Handhabung und Bewältigung von Komplexität und Ungewissheit eröffnet generell in der Organisation große Chancen für den Abbau der Komplexitätsproblematik.

Der **Grad der Verselbständigung der Projektorganisation** innerhalb der Gesamtorganisation bestimmt sehr wesentlich das **Ausmaß der Komplexität und Ungewissheit** der Projektorganisation. Der Verselbständigungsgrad der Projektorganisation bemisst sich u.a. an der Intensität der Eigenständigkeit zur Bestimmung der Projektziele und Teilaufgaben, der Planungs- und Entscheidungskompetenz für den Ressourceneinsatz, den Möglichkeiten zur rationalen Projektdurchführung, der Dispositionsfähigkeit für eine projektspezifische Personal- und Führungsarbeit und anderen Kriterien. Die **organisatorische Strukturgestaltung determiniert** entscheidend **die Verselbständigung** der Projektorganisation. Bei der vollen Eingliederung der Projektorganisation in eine funktionsorientierte Gesamtorganisation wird die Verselbständigung sehr nieder sein, d.h. es besteht ein Projektziel, aber keine eigene Projektorganisation und die Projektdurchführung hat daher mit der bestehenden „allgemeinen“ Organisation zu erfolgen. Über eine Stabs- und Matrix-Projektorganisation wird die Eigenständigkeit steigen. Ein vergleichsweise hohes Maß an Verselbständigung wird durch die Projektorientierung eines organisatorischen Teilbereiches erreicht und schließlich ist die Verselbständigung bei einer reinen Projektorganisation der Gesamtorganisation am stärksten.

Ein sehr niedriger oder nahezu fehlender Grad an Verselbständigung der Projektorganisation führt erfahrungsgemäß zu langwierigen und ineffizienten Abstimmungsvorgängen zwischen der Projektorganisation und anderen Bereichen der Gesamtorganisation. Darunter leidet die Projektverfolgung und -realisation, d.h. letztendlich das Projektergebnis. Es kann aber bei geringer Verselbständigung der Projektorganisation auch dazu kommen, dass die Projektverantwortlichen und -beteiligten **informell** versuchen „ihr“ Projekt voranzubringen, und zwar auch auf durchaus **konfliktreichen Wegen**. Bei einer reinen Projektorganisation mit ihrer umfassenden Verselbständigung sind die genannten Vorgehensweisen allerdings unwahrscheinlich, nicht jedoch im umgekehrten Fall. Generell ist davon auszugehen, dass mit einem **steigenden Verselbständigungsgrad der Projektorganisation** deren **Komplexitätsproblematik geringer** wird, da von vergleichsweise einfacheren Abstimmungsvorgängen innerhalb der Gesamtorganisation ausgegangen werden kann.

Die organisatorische Gestaltung der Projektorganisation, ihre Einfügung in die Gesamtorganisation und der Verselbständigungsgrad sind wichtige, aber nicht alle projektspezifischen Einflussfaktoren für die organisatorische Komplexität und Ungewissheit der Projektorganisation, d.h. die **Komplexproblematik ist multifaktoriell**. Einer der weiteren Faktoren ist beispielsweise die **Projektgröße**, die nahe liegender Weise mit dem Komplexitätsgrad gleichgerichtet korreliert. Ein anderer Faktor des Komplexitätsmix der Projektorganisation ist die jeweilige **Komplexitätstypik** der für eine Projektorganisation gewählten Organisationsstruktur, wie beispielsweise die Stabs-Linienstruktur oder die Matrixorganisation, der dann die Stabs- oder Matrix-Projektorganisation entsprechen, und deren Komplexitätsproblematik bereits an anderer Stelle behandelt wurde. Die Organisationsrealität kennt schließlich zahlreiche Gestaltungsvarianten der Beziehungen zwischen **Projektorganisation und Projektmanagement**, die für die Komplexitätsproblematik sehr bedeutsam sein können: Projektkollegien – überbetriebliche

Projektorganisationen – Generalunternehmerorganisation – Konsortialorganisation – traversierende Organisationsformen (s.a. *Bleicher*, 1981, S.61ff.; s.a. *Bühner*, S.207ff.). Die Komplexitätsproblematik der Projektorganisation erweist sich insgesamt als besonders vielfältig und kann daher – ohne einem pleonastischen Lapsus zu erliegen – als wahrlich „komplex“ bezeichnet werden und verlangt daher in der Organisationslehre und -praxis eine angemessene differenzierte Behandlung und Bewältigung.

Unter der Bezeichnung **laterale Organisationsmodelle** wurden in jüngerer Zeit verschiedene organisatorische Konzepte entwickelt, deren gemeinsames Ziel im Wesentlichen darin besteht, traditionelle, formal geprägte und vielfach demotivierende Organisationsstrukturen zu überwinden und die informale Koordination innerhalb der Organisation zu fördern, vor allem mit Mitteln der Personal- und Führungsarbeit. Die Ansätze räumen der Motivation der Organisationsmitglieder und der Teambildung einen sehr hohen Stellenwert ein. Es werden „personale Lösungen“ des Organisationsproblems angestrebt (s.a. *Schreyögg*, S.194ff., 273ff.). Die verschiedenen lateralen Modelle kennzeichnet eine Fülle von Einzelaspekten, wobei die Themenbereiche eher der Personalwirtschaft und Führungslehre als herkömmlichen Organisationsproblemen zuzuordnen sind. Vier modellhafte Kernbereiche der lateralen Organisation lassen sich herauschälen: **Empowerment – Selbstorganisation/hierarchiefreie Koordination – Vernetzung von Projektgruppen – Lose Koppelung** (s.a. *Boos/Scharpf*, S.235ff.).

Unter **Empowerment** versteht man, dass den Organisationsmitgliedern weitreichende Kompetenzen, Befugnisse und Wissen übertragen werden, um sie dadurch zu befähigen ihren Leistungsbeitrag zu einem guten Teil selbst zu bestimmen. Autonomie, Selbstverantwortung und Eigeninitiative sollen dadurch entwickelt werden. Der Einzelne soll innerhalb der Organisation möglichst nach eigenem Ermessen Beziehungen zu anderen Stellen aufbauen können und notwendige Abstimmungen treffen, d.h. eine laterale Integration und Organisation praktizieren. Team- und Projektarbeit sind wichtige Elemente des Empowerment. Die Führungsrolle des Vorgesetzten sollte vornehmlich eine moderierende und helfende sein. Ganzheitliche und motivationale Ansätze bestimmen die Konzeption des Empowerment, das in erster Linie als eine alternative Form der Unternehmens- und Organisationssteuerung gesehen wird.

Empowerment baut ähnlich wie die anderen lateralen Organisationsmodelle auf **hochkompetenten und motivierten Organisationsmitgliedern** auf und sein Einsatz bietet sich daher vor allem bei entsprechend **anspruchsvollen Aufgaben** an. Wenn die personalen Anforderungen der Organisationsmitglieder in weitem Maße erfüllt sind und gefördert werden, so kann tendenziell mit einer **verbesserten Handhabung und Bewältigung der organisatorischen Komplexität und Ungewissheit** gerechnet werden.

Die Voraussetzungen und Vorteile der **Selbstorganisation** bzw. hierarchiearmer Koordination wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit unter verschiedenen Aspekten behandelt und darauf hingewiesen, dass darin wertvolle Alternativen und Ergänzungen zu hierarchiedominierten und traditionellen Organisationsstrukturen liegen. Die Selbstorganisation stärkt die informelle Dynamik, Flexibilität, Entwicklung und insbesondere die Teambildung von Organisationen. Dadurch wird die organisatorische Koordination bzw. laterale Integration erleichtert, aber auch **Chancen für eine bessere Bewältigung der Komplexitätsproblematik** eröffnet.

Vernetzte Projektgruppen können als laterale Teamorganisationen verstanden werden, die in ihrer organisatorischen Struktur der beschriebenen Projektorganisation sehr ähnlich sind. Von einer Vernetzung kann dann gesprochen werden, wenn die Aufgabenerfüllung einer Organisation von Projektgruppen dominiert wird. Ob durch vernetzte Projektgruppen die **Handhabung und Bewältigung der Komplexität und Ungewissheit** erleichtert oder erschwert wird, **bestimmt sich zunächst im Wesentlichen nach den Einflussfaktoren, die auch bei der Komplexitätsproblematik der Projektorganisation maßgeblich sind**. Darüber hinaus ist es aber unschwer vorstellbar, dass mehrere innerhalb einer Gesamtorganisation vernetzte und kooperierende Projektgruppen die organisatorische Komplexität erhöhen. Allein durch die gestiegenen Kombinationsmöglichkeiten aus der größeren Zahl von Projektgruppen wächst die Zahl der intern notwendigen Abstimmungen und die Varianten der Zusammenarbeit zwischen den Projektgruppen. Das führt zu einem komplexen Schnittstellenmanagement zwischen den Projektgruppen einerseits und andererseits auch hinsichtlich der Beziehungen zur

Gesamtorganisation. Zusätzliche Komplexität kann beispielsweise durch unterschiedliche Autonomiegrade der Projektgruppen entstehen oder Zugriffsnotwendigkeiten auf gemeinsame personale und andere Ressourcen durch die vernetzten Projektgruppen. Bestehen zwischen den Projektgruppen und ihren relevanten Umwelten gemeinsame oder ähnliche Beziehungen, die untereinander fördernd, neutral, konkurrierend aber auch widersprüchlich sein können, wird das von Bedeutung für die organisatorische Komplexität sein, sei es komplexitätserhöhend oder -senkend. Die denkbaren und komplexitätsrelevanten Spielarten sind so vielfältig, dass allgemeine Folgerungen kaum für konkrete Lösungen brauchbar sein werden, aber eines sicher ist: **Bei vernetzten Projektgruppen ist die organisatorische Komplexität vergleichsweise hoch und diffizil.**

Bei der **losen Koppelung** werden Stellen und Abteilungen einer Organisation in relativ autonomer Art und Weise verbunden und es können komplexitätsrelevante Vorteile entstehen, wie sie ähnlich für die Selbstorganisation beschrieben wurden, d.h. es kann ein **höheres Maß an Flexibilität und Fähigkeit zur organisatorischen Komplexitätsverarbeitung** erreicht werden (vgl. *Goold/Campbell*, S.65ff.).

Der **Differenzierungsabbau als Alternative** zur komplexitätskritischen Differenzierung der Organisation, ist ein Ansatz der davon ausgeht, dass der Effizienz der organisatorischen Integration, also dem herkömmlichen organisatorischen Gegenstück zur organisatorischen Differenzierung, Grenzen gesetzt sind. Für die organisatorischen Integration durch Hierarchie, Programme und Pläne, Matrix- und Projektorganisation konnten verschiedenste komplexitätssteigernde Effekte zu Lasten des Organisationssystems nachgewiesen werden. Das offenkundige organisatorische Dilemma der Komplexitätsproblematik, resultierend aus dem Spannungsverhältnis zwischen Differenzierung und Integration, kann mit organisatorischen Methoden und Mitteln allein nicht gelöst werden. Der Themenkreis **chaotische und orientierte Irrationalität** hat das beispielsweise ebenso gezeigt wie die Skizzierung des **Problemlösungsprozesses nach Ulrich/Probst** (Punkte 8.3.3 und 8.3.4 dieser Arbeit). Zu ähnlichen Ergebnissen führen auch die Hinweise zu **lateralen Organisationsmodellen**, die sich typischerweise durch das Ziel der Überwindung der traditionellen Organisation definieren und Lösungen mit Mitteln der Personal- und Führungsarbeit bevorzugt verfolgen. Auch *Schreyögg* widmet solchen Überlegungen unter dem Rahmenthema **Integration von Individuum und Organisation** viel Raum (*Schreyögg*, S.XI f.), ebenso andere Organisationsfachleute, und *Schreyögg* drückt es pointiert aus, wenn er zum Differenzierungsabbau als Alternative schreibt „er besteht im schlichten Verzicht auf eine organisatorische Lösung bzw. im Rückgriff auf Substitute mit weniger komplexitätskritischen Konsequenzen ... die Koordination über Werte, Normen und einheitliche Sozialisationsmechanismen. Eine andere nicht-organisatorische Alternative ist die Entlastung über die Simulation von Marktbeziehungen im internen Verkehr“ (*Schreyögg*, S.199). Ob in diesem Zusammenhang allerdings das häufig propagierte **Business Reengineering**, das u.a. die Differenzierung durch Arbeitsteilung mit dem Ziel der Senkung der Integrationskosten rückgängig machen möchte, eine geeignete Vorgehensweise zur Verringerung der Komplexitätsproblematik ist, darf bezweifelt werden. Die Missbräuche und die nachteiligen Folgen dieses und ähnlicher Verfahren sind eklatant und schon allein deswegen komplexitätssteigernd (Punkt 4.5.3/Missbräuche und Folgen; *Schwan/Seipel*, 2002, S.122ff.; *Schreyögg*, S.199, 202).

In der traditionellen Organisationslehre wird das Problem der Komplexität erkannt und darauf überwiegend mit der Forderung der Notwendigkeit der Komplexitätsreduktion reagiert. Das soll erreicht werden durch Vereinfachung der organisatorischen Modelle, Verbesserung der Delegation, Anpassung der Organisationsstrategien, Eingriffe in die Gestaltung der Hierarchien, einfachere Darstellungen der relevanten Umweltzustände, ferner von davon abgeleiteten und alternativen Organisationsergebnissen sowie deren flexiblerer Interpretation (s.a. *Laux/Liermann*, S.230ff.). Simplifizierungen und vordergründige Reduktionen der Komplexität sind nur zu oft Ausblendungen der Realität, d.h. Negationsversuche gegenüber dem Faktum der Komplexität, die an die Stelle der notwendigen Komplexitätsbewältigung treten.

4. Planung der Planung

Die **Organisationsplanung** „kann charakterisiert werden als die Entwicklung einer verteilungsmäßigen Zuordnung von Aufgaben, Personen und Sachmitteln und der damit verbundenen Arbeitsbeziehungen für die Zukunft ökonomischer, sozio-technischer Systeme, um durch eine derartige integrative Strukturierung deren Ziele – auch bei Anpassung an Umsystemänderungen – bestmöglich oder entsprechend dem Anspruchsniveau erfüllen zu können. In Unternehmen legt die Organisationsplanung die zielorientierte Potential- und Aktionsstruktur für eine längere Geltungsdauer fest“ (*Bleicher/Hahn*, Sp.1718). Bei bestehenden Organisationen bezieht sich die Organisationsplanung auf Reorganisationsprozesse (s.a. *Laux/Liermann*, S.626ff.).

Die Planung der Organisationsplanung, also die **Planung der Planung**, beginnt mit der Durchführung der erforderlichen **Voruntersuchungen** einer angestrebten Organisationsgestaltung. Die Voruntersuchung beinhaltet im Wesentlichen die **Problem- und Systemanalyse** einer bestehenden Organisation. Davon kann die Planung der Planung abgeleitet werden. Dem folgt die eigentliche **Erstellung der Organisationsplanung**. Die Voruntersuchung fokussiert und rationalisiert zum frühest möglichen Zeitpunkt die Organisationsplanung. Nicht zielführende Planungen werden als solche rechtzeitig erkannt, geändert oder erweisen sich als entbehrlich. Probleme, deren Lösung fälschlicherweise durch organisatorische Anpassungen hätten verfolgt werden sollen, was in der Praxis oft der Fall ist, können rechtzeitig zweckmäßigen Lösungen zugeführt werden. So werden Organisationsgestaltungen vermieden, die ansonsten vermutlich mit erheblichen Aufwendungen und Schwierigkeiten verfolgt worden wären, frei nach dem Motorradfahrer-Motto: „Nachdem wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Geschwindigkeit!“

Die zunehmende Komplexität und Dynamik von Organisationen legt bei Planungen der Organisationsgestaltung, wie bei dieser selbst, einen **ganzheitlichen Ansatz** bzw. **systemische Methoden und Techniken** nahe. Auftretende organisatorische Schwierigkeiten sollten als Symptome behandelt werden, d.h. es ist zu untersuchen, welche möglichen und tiefer liegenden Ursachen den Symptomen zu Grunde liegen. Die Situation wird aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und Dinge in Überlegungen einbezogen, die vordergründig vielleicht als unwichtig oder nebensächlich bewertet werden. Der Horizont problemlösender Organisationsgestaltungen soll dadurch eine Erweiterung erfahren, um zu bestmöglichen Konzepten und Implementationen organisatorischer Veränderungen zu gelangen (*Gomez/Zimmermann*, S.206f.).

Die **Unterscheidung von Planungen in Organisationen und an Organisationen** ist für die Planung der Planung und die eigentliche Organisationsplanung gleichermaßen außerordentlich wichtig. **Planungen in Organisationen** sind beispielsweise die Produkt-, Absatz-, Fertigungs- und Investitionsplanung. Sie sind häufig hochspezialisierte Planungsinstrumentarien und ihr **Wert ist im Allgemeinen anerkannt**. Mit der Größe der Organisation wächst auch die instrumentelle Bedeutung der Planung in Organisationen, gleichzeitig damit auch die Rolle der verantwortlichen Funktionsträger aus dem Kreis der Organisationsmitglieder. Die **Planung an Organisationen** verfolgt beispielsweise strukturelle Ansätze zur **Lösung organisatorischer Koordinations- und Kooperationsprobleme**. Sie zielt damit unter anderem auf **Veränderungen der Rollen** der Funktionsträger ab. Bei wachsenden Organisationen werden die Strukturen differenzierter, ebenso die Rollen der Funktionsträger. Dadurch kann die jeweilige Rollenkonkurrenz und -verteidigung zunehmen, personale und organisationale Probleme sich verstärken. Persönlichkeits- bzw. Verhaltensfragen, Probleme organisatorischer Macht, unternehmenskulturelle Einstellungen, formelle und informelle Gruppenbildungen, institutionelle Konflikte und Regelungen und Vieles mehr sind zu lösen. Die **Planung an Organisationen gilt daher als zähflüssig, fragwürdig, gering entwickelt, wenig wirkungsvoll und aufwändig** (*Deym et al.*, S.14f.).

Planungen in Organisationen stellen nicht die Organisation und ihre Spielregeln als solche in Frage, sondern versuchen in einem mehr oder minder gegebenen organisatorischen Rah-

men Bereiche und Funktionen organisatorisch zu bewältigen. Demgegenüber zielt die **Planung an Organisationen** vor allem darauf ab, die Organisation selbst zu gestalten.

Die essenzielle Differenzierung zwischen der Planung in und an Organisationen, aber auch hinsichtlich verschiedener Typen der Organisationsgestaltung, führt zu weiteren wesentlichen Überlegungen und Folgerungen. In **Analogie zu den Arten des Lernens** (Punkt 8.1.7/Arten, Methoden und Zyklen des Lernens), bei der Anpassungs-, Veränderungs- und Prozesslernen unterschieden wird, spricht Single-Loop-, Double-Loop- und Deutero-Learning, kann man einmal von **Singel-Loop-Organizing für Planungen in Organisationen** und zum Zweiten bei **Planungen an Organisationen von Double-Loop- und Deutero-Organizing** sprechen. Das **Single-Loop-Organizing** bzw. 'Anpassungsorganisieren' ist demnach die effektive Adaption an vorgegebene Organisationsziele, und zwar im Einklang mit bestehenden Normen der Organisation. Es erfolgt eine Organisationsgestaltung in Teilbereichen ohne beabsichtigte Eingriffe in das bestehende Organisationssystem im Gesamten. Die Planung des Single-Loop-Organizing ist damit auch grundsätzlich leichter als beim Double-Loop- und Deutero-Organizing. Beim **Double-Loop-Organizing** bzw. 'Veränderungsorganisieren' werden auch die Rahmenregelungen und das System der Organisation zum Gegenstand der Organisationsgestaltung. Das Organisieren erfolgt teilweise oder ganz auf einer anderen Organisationsebene. Organisationale Normen und Werte werden in Frage gestellt, neue Prioritäten und Gewichtungen für die Organisation sowie deren Restrukturierung gesucht, Veränderungen und organisatorische Lösungen unter Inkaufnahme von Konflikten verfolgt. Double-Loop-Organizing ist daher ganzheitlich orientiert und schließt beispielsweise Bedürfnisse, Motive, Ängste, Werte und Interessen mit Relevanz zu Organisationsgestaltungen ein. Die institutionelle Infragestellung des organisatorischen Bezugsrahmens macht u.a. das Double-Loop-Organizing und seine Planung daher vergleichsweise schwieriger als dies beim Single-Loop-Organizing in der Regel sein wird, das solche diffizilen Intentionen nicht verfolgt. So wie das Deutero-Learning vom Lernen des Lernens handelt und auch als Prozesslernen bezeichnet wird, hat das **Deutero-Organizing** bzw. 'Prozessorganisieren' die Prozesse der Organisationsgestaltung selbst als Gegenstand und damit auch deren Planung. Das Deutero-Learning bzw. Prozesslernen stellt die höchste Ebene des Lernprozesses dar, da nicht nur „etwas“ gelernt wird, sondern das Lernen selbst im Vordergrund der Interessen steht (*Probst/Büchel*, S.37f.). Durch die Analyse und Reflexion des Lernens und der Lernkontexte bewegt man sich auf einer Metaebene des Lernens. Das soll auch der Begriff „Deutereo-Learning“ ausdrücken, der sich vom Wort „Deuteronomium“ ableitet und das „Zweite Gesetz“ bedeutet (alttestamentlich; 5. Buch Moses betreffend, in dem frühere Aussagen und Gesetze wiederholt und zusammengefasst wurden). Deutero-Organizing ergänzt in einer vergleichbaren Art und Weise das Double-Loop-Organizing insofern, da über eine konkrete Organisationsgestaltung hinaus eine Reflexion, Analyse und die Herstellung eines organisationalen Sinnbezuges erfolgen, die somit den Rahmen der Organisation – einschließlich ihrer Planung – sprengen. Die Überschreitung des innerorganisationalen Wirkungsgefüges, das beispielsweise beinhaltet, die Organisation als Teil oder auch Umwelt anderer sozialer Systeme zu erkennen und zu gestalten, kennzeichnet Deutero-Organizing. Damit können möglicherweise nicht nur die eigene Organisation optimal geformt, sondern auch Vorteile im Beziehungsgefüge anderer Akteure realisiert werden. Durch das Erkennen von Systemzusammenhängen und die Erweiterung der organisatorischen Situationsbetrachtung, die Wahrnehmung und Nutzung von Vernetzungen zwischen Organisationssystemen und verschiedenen Umwelten mit vertieften Einsichten über Möglichkeiten und Konsequenzen organisatorischen Handelns, gelangen Organisationsgestaltungen über vordergründige Prinzipien, Ziele und Verfahren hinaus. Die Erweiterung der Vorstellungen über den Sinn von Organisationen, davon abgeleitete effizientere Organisationsplanungen und die Umsetzung entsprechender Organisationsgestaltungen können und sollen durch Deutero-Organizing gefördert werden.

Wie bei den Lernarten Single-Loop-, Double-Loop- und Deutero-Lernen die vorhergehende Lernart in der nächstfolgenden enthalten ist, wird das sinngemäß so auch für die Organisationstypen Single-Loop-, Double-Loop- und Deutero-Organizing verstanden. Das will auch der von *Bateson* (1979) eingeführte Begriff „deutero-learning“ ausdrücken (*Probst/Büchel*, S.39),

dessen Wortherkunft, wie erwähnt, als ein Zusammenfassen früherer Aussagen und Gesetze interpretiert wird.

Die **Planung der Planung** sollte sich generell nicht lediglich auf die im Allgemeinen akzeptierten instrumentellen Organisationsgestaltungen beschränken, wie sie tendenziell vor allem für Planungen in Organisationen kennzeichnend sind. Denn häufiger als zunächst angenommen erweist es sich bei sorgfältiger Problemanalyse als **notwendig, strukturelle, funktionelle und personale bzw. soziale Veränderungen innerhalb und außerhalb des organisationalen Systems als Gegenstand der Organisationsgestaltung einzubeziehen**. Die erforderliche Spannweite kann, wie gezeigt wurde, sehr weit sein, d.h. auch Deutero-Organizing umfassen. Häufig wird eine solcherart intendierte Vorgehensweise mit vergleichsweise großen sachlichen und persönlichen **Widerständen** verbunden sein, ausgelöst beispielsweise durch: Informations- und Kommunikationsprobleme, wie etwa Informationsfilter – enges Verständnis der Organisation – eingeschränkte Erfahrungsbereiche – Übersehen der Verknüpfung unterschiedlicher Organisationsstörungen – institutionelle Irritierungen – Verkennung von Problemen – Macht der Gewohnheit – Ablehnung der Infragestellung getroffener Entscheidungen – Vernachlässigungen relevanter Informationen – falsches Hierarchie- und Machtdenken – Fehlersuche bei Dritten statt bei sich selbst – Entwertung von Erfahrungen durch Veränderungen – Angst um gegenwärtige Positionen, sowie Status- und Prestigeverlust – Rivalitäten und Machtkämpfe (vgl. *Deym et al.*, S.17) – Verkürzung bedeutsamer Themenbereiche der Personal- und Führungsarbeit.

Die tendenziell **unterschiedlichen Akzeptanzen und Schwierigkeitsgrade bei Planungen und Veränderungen in oder an Organisationen** können keine wirklichen Gründe dafür sein, die Arbeit der Organisationsgestaltung vorzugsweise in Organisationen intensiver zu verfolgen als jene an Organisationen. Ganz im Gegenteil. Dort wo die Problemlösungen schwieriger sind, sollte selbstverständlich auch der größere organisationsgestalterische Einsatz erfolgen. Die Organisationspraxis zeigt demgegenüber allerdings oft ein anderes Bild: Bequemlichkeit, begrenzte Perspektive, Problemscheu, Angst und Tabuisierung. Sie mögen zwar menschlich verständlich sein, ungerechtfertigt und falsch bleiben sie dennoch allemal. Ferner gilt prinzipiell: Planungen und Realisationen in Organisationen stehen einmal in einem erfolgsrelevanten Wechselverhältnis zu solchen an Organisationen und sind daher auch zu berücksichtigen. Zum Zweiten bilden Planungen und Gestaltungen an Organisationen regelmäßig die organisationalen Voraussetzungen und Rahmenregelungen für Veränderungen und Optimierungen in Organisationen, womit sich der interaktive Kreislauf wiederum schließt.

Die vergleichsweise schwierigere **Planung und Gestaltung an Organisationen** bedarf der **Differenzierung** und führt dadurch zu einer **Relativierung von Problemen**. Das kann allerdings substantiell sehr problematisch werden. Möglicherweise bereits sehr enge organisatorische Sichtweisen erfahren eine weitere Einschränkung und damit eine zusätzliche Ausblendung organisationaler Realität. Traditionell strukturierte Organisationen sind häufig durch enge formale Regelungen geprägt, wenig flexibel, hierarchie-, macht- und entscheidungsorientiert. Psychologische Prozessgestaltungen kommen zu kurz, ebenso Kommunikations- und Verhaltensprobleme. Aus solchen organisatorischen Problemlagen resultiert aber auch ein **Bedarf an zeitgemäßer Planung und einer inhaltlichen Anreicherung der Organisationsgestaltung** bei einem großen Teil der jeweils betroffenen Organisationsmitglieder, d.h. es besteht der **Wunsch nach organisatorischer und humaner Effizienz**. Dem kann durch die Planung und Realisation zukünftiger Organisation durchaus entsprochen werden. Dazu muss u.a. die Bereitschaft bestehen bzw. entwickelt werden, die Möglichkeiten der **Systemmethodik und -technik** einzusetzen. An Instrumenten besteht kein Mangel: Vereinfachung und Deregulierung – Selbstorganisation – Teamarbeit – Förderung ganzheitlicher Arbeitsformen – Einbettung von Organisationslösungen in eine geeignete Personal- und Führungsarbeit – Förderung der Dezentralisation, Flexibilität und Anpassung – usw. Erkannte Problemstellungen können Veränderungsabsichten
sowie
-bereitschaft auslösen und Chancenpotentiale schaffen.

Die **ganzheitliche, differenzierende und relativierende Betrachtung der Planung an Organisationen** zeigt Wege auf, um relevante Planungs- und Gestaltungsaufgaben leichter und

besser lösen zu können. Die Kunst besteht jedoch darin, die in den angestrebten Eigenschaften der Planung enthaltenen Gegensätze für eine qualitätsvolle Planung quasi synergetisch zu nutzen. Dadurch entstehender Planungskomplexität wird Rechnung getragen, indem Planungsfunktionen nicht isoliert behandelt, sondern in ihrem speziellen Kontext und verschiedenen Vernetzungen gesehen werden. Ebenso wie die strategischen und strukturellen Aspekte werden auch die emotionalen Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern berücksichtigt. Die Diskussion über Planungsschritte und Konzepte erfolgt nicht nur kognitiv, es werden auch die inneren Haltungen und mentalen Einstellungen beachtet und dadurch tiefer gehende Veränderungen möglich (vgl. *Doppler et al.*, S.351).

Die Nutzung der genannten Vorteile für die Planung und die dadurch bestimmte Organisationsgestaltung erfordert somit eine **Planung der Organisationsplanung**, die nicht lediglich reduziert ist auf sachlogisches organisatorisches Vorgehen. Vielmehr hat, wie schon mehrfach betont, **am Anfang der Planung ein systemischer bzw. ganzheitlicher Ansatz** zu stehen. Ansonsten gerät bereits die Organisationsplanung zu einer organisatorischen Symptomkur, die kaum zu befriedigenden Organisationslösungen führen kann.

Die **Aufgaben des Organisationsplaners** werden u.a. oft darin bestehen, den Organisationsmitgliedern und maßgeblichen Entscheidungsträgern für Organisationsveränderungen bewusst zu machen, dass der Planung in Organisationen sinnvoller Weise eine Planung an Organisationen vorausgehen sollte. Ein Unternehmen hat beispielsweise das Ziel die Innovationsgeschwindigkeit bei Produktentwicklungen zu erhöhen und beabsichtigt daher eine Veränderung der Produktplanung. Das ist eine Planung in der Organisation, bei der möglicherweise zunächst der instrumentale Ansatz dominiert. Nun kann sich jedoch bei näherer Betrachtung des Planungszieles ergeben, dass die zu geringe Innovationsgeschwindigkeit bei der Produktentwicklung auf unterschiedlichste Ursachen zurückzuführen ist, wie z.B.: fehlende Marktstrategie – Informations- und Kommunikationsmängel – tiefgegliederte Hierarchie – Wissenslücken – Nachwuchsprobleme – Streit über Verantwortlichkeiten. Kurzum, die Organisation zeigt verschiedene strukturelle Schwachstellen, aber auch ungelöste Rollenprobleme. Eine Planung der Veränderung an der Organisation und deren Umsetzung sind daher notwendig und zeitlich klug zu disponieren, wenn das genannte Ziel der Planung in der Organisation optimal erreicht werden soll. Solche und strukturell ähnliche Planungsaufgaben sind in der organisatorischen Praxis häufig. Der Versuch, dabei nach dem Motto zu verfahren ‚Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass!‘ ist allerdings nicht gerade selten, d.h. nur zu gerne möchte man die notwendigen Planungen an den Organisationen umgehen und Strukturen unangetastet lassen (vgl. *Deym et al.*, S.15, 18ff.).

Bei der organisatorischen **Problemanalyse**, dem ersten Teil der Voruntersuchung für die Planung der Planung, werden die Bestimmungsfaktoren einer Planungssituation und des Planungsprozesses erhoben und bewertet, um die Frage beantworten zu können, **ob ein Planungsprozess einzuleiten ist**. Die folgende **Analyse des Organisationssystems** hat zu klären, **ob das System eine Planung verkraftet** und die Organisationsmitglieder eine **ausreichende Veränderungsbereitschaft** haben. Bei positiven Ergebnissen der Problem- und Systemanalyse stellen sich weitere Fragen: Wie lässt sich die **Organisationsplanung planen**, welche **Organisationsformen** sind für Planungsprozesse zu wählen, welche **organisatorisch-technischen** und **informationellen Voraussetzungen** werden notwendig sein?(vgl. *Deym et al.*, S.29f.).

Bei **Beginn der Problemanalyse** kann sich bereits entscheiden, ob die Organisationsplanung in die „**richtige Richtung**“ läuft oder schon durch eine Fixierung auf eine bestimmte Lösung festgelegt ist und weitere Planungsschritte tendenziös ausgerichtet werden (vgl. *Doppler/Lauterburg*, S.102). Subjektive Vorstellungen über „fertige Lösungen“ sind für eine unbefangene und objektive Problemanalyse qualitativ gefährlich, da ein möglicherweise breites Spektrum an Lösungsansätzen vorschnell stark eingeengt wird. Eine Problemerkennung kann aber auch darunter leiden, dass organisatorische Ist-Zustände nur teilweise oder auch falsch gesehen werden. Dem sollte durch sorgfältige Ist-Aufnahmen begegnet werden, wobei vor allem auf die möglichst vollständige Erfassung der Komplexität der Problemstellungen zu achten wäre. Ähnliche Fehlbeurteilungen können bei organisatorischen Soll-Ist-Vergleichen auf-

treten. Benchmarking, Schwachstellenanalysen und verschiedene Checklisten-techniken können beispielsweise als taugliche Mittel zur Erreichung einer möglichst objektiven und umfassenden Problemerkennung dienen (s.a. *Steinbuch*, S.48ff.).

Die **Auslöser von Organisationsveränderungen und organisatorischen Problemanalysen** sind regelmäßig wachsender **Problemdruck**, der innerhalb oder außerhalb der Organisation entsteht. Folgende Problemgruppen sind dabei besonders häufig: Strategieänderungen – Verstärkung des Wettbewerbs – Veränderungen bei Konkurrenten – Verschiebungen im Nachfrageverhalten – Gesellschaftliche Änderungen – Entstehung neuer Technologien – Kapitalgeberverhalten – neue Eigentümerstrukturen – Wachstum der Organisation – Ertragslage – Kooperationen (*Bea/Göbel*, S.435f.).

Die **Qualität der die Problemanalyse durchführenden Akteure und Verfahren** bestimmen nahe liegender Weise auch die **Güte der Analyse**. Vornehmlich folgende Faktoren sind dafür relevant: Vertrauen und Wertschätzung unter den Organisationsmitgliedern – offenes und problemorientiertes Organisationsklima – Dominanz von Zielerreichungen versus Machterhalt – Deckung von formaler und funktionaler Autorität – Vorhandensein von Handlungsspielräumen – Motivation zur Entwicklung neuer Ideen – Vorherrschen von Selbstkontrolle – Identifikation mit Aufgaben und der Organisation – Konflikte dienen Problemlösungen und Verbesserungen – Proaktivität der Organisation, d.h. Probleme werden rasch und lösungsorientiert aufgegriffen (*Schreyögg*, 2000a, S.504). Mit den Hinweisen auf Qualitätsfaktoren einer idealen Organisation werden auch die **Schnittstellen** angesprochen, die zwischen der Problem- und Systemanalyse einer Organisation bestehen.

Die Kernfrage der Problemanalyse bei der **Planung der Planung**, nämlich ob ein Planungsprozess einzuleiten ist, wird vor allem auch durch die Erfassung und Bewertung folgender maßgeblicher **Bestimmungsfaktoren** mitentschieden: **Problemstruktur, Informations- und Zeitbedarf** (vgl. *Schulte-Zurhausen*, S.348ff.; *Steinbuch*, S.52ff.; *Deym et al.*, 30ff.; *König/Volmer*, S.128ff.; *Steinmann/Schreyögg*, S.476ff.).

Bei der **Problemstruktur** ist zunächst zu prüfen, welcher Grad an **Bestimmtheit einer Problem- und Planungssituation** besteht. Ist er sehr hoch, z.B. da ähnliche organisatorische Probleme in der Vergangenheit erfolgreich gelöst wurden und sich vielleicht sogar Standardlösungen anbieten, spricht einiges für die Einleitung eines Planungsprozesses. Aber natürlich ist auch das Gegenteil möglich: Problemursachen sind außerordentlich schwer zu definieren und brauchbare oder bewährte Lösungskonzepte fehlen. Es kann auch sehr schwierig sein, allein den Untersuchungsbereich für eine Problemstellung abzugrenzen und zu beschreiben. Ähnliches kann für die Bestimmung des Eingriffsbereiches für Maßnahmen zur Durchsetzung organisatorischer Veränderungen gelten. Eine stark unbestimmte Problemstruktur verlangt nicht nur den sorgfältigen Einsatz verschiedener Erhebungstechniken, sondern lässt auch die Notwendigkeit einer sehr speziellen und möglicherweise neuartigen organisatorischen Lösung erwarten. Daher ist mit einer unbestimmten Anzahl von Lösungen zu rechnen, mit erheblichen Unsicherheiten bei der Beschreibung von Lösungsalternativen und den damit verbundenen Konsequenzen, Ziele sind eventuell schwer quantifizierbar und insgesamt kann daraus eine nur mangelhafte Bewertung möglicher Maßnahmen zur Verbesserung der Problemstruktur resultieren.

Der **Informationsbedarf** bei der Problemanalyse der Planung der Planung steigt mit zunehmender Komplexität der zu lösenden organisatorischen Problemstellung stark an. Aber nicht nur der Informationsumfang als solcher und die unvermeidlichen Informationslücken können bei der Problemanalyse große Schwierigkeiten bereiten. Bereits der Gewinnung potenziell vorhandener Informationen können unterschiedlichste Barrieren entgegenstehen, beispielsweise wenn Organisationsmitgliedern teilweise oder ganz die erforderliche Informationsbereitschaft fehlt. Oft bedarf es viel Erfahrung und hoher Professionalität des Organisationsplaners, um durch eine kluge und variantenreiche Vorgehensweise doch noch zu den notwendigen Informationen zu gelangen.

Der **Abschätzung des Zeitbedarfes** für die Entwicklung und Umsetzung angestrebter organisatorischer Änderungen ist ein wesentliches Kriterium ob und in welcher Art und Weise ein

organisatorischer Problemlösungsprozess gestaltet werden soll. Die Voruntersuchung innerhalb einer Organisationsplanung sollte hierzu eine ungefähre Antwort geben. Problematisch kann die Zeitschätzung dann werden, wenn sich aus der Problemanalyse ein sofortiger oder sehr rascher Handlungsbedarf für die Realisierung organisatorischer Maßnahmen ergibt, d.h. ein extrem geringer oder auch knapper Zeitrahmen zur Verfügung steht. In solchen Situationen können Sofortentscheidungen unausweichlich sein und die Planung wird durch Improvisation ersetzt. Ein vom Zeitumfang jedoch zu knapp angesetzter Planungsprozess kann seine Effizienz weitgehend oder zur Gänze verlieren. Durch fehlende oder nicht ausreichende Problemanalysen erfolgen falsche Problemdefinitionen. Die Notwendigkeit der methodischen Suche nach möglichen Handlungsalternativen und deren sorgfältige Bewertung bleibt ganz oder teilweise auf der Strecke. Häufig werden als eine Art Notbehelf lediglich Aktionen für den Augenblick gesetzt, tatsächliche bisherige Probleme nicht gelöst und letztlich durch neue organisatorische Problemlagen lediglich die Gesamtsituation verschlechtert.

Eine Problemanalyse im Rahmen der Voruntersuchung lässt annähernd erkennen, ob ein Planungsprozess eingeleitet werden muss, wer gegebenenfalls die Hauptbeteiligten einer Organisation bei Problemlösungen sein werden, wo in etwa die Planungsfelder und -schwerpunkte liegen und mit welchem Planungshorizont Lösungen und Umsetzungen zu verwirklichen sind.

Durch die **Systemanalyse** der Organisation ist, wie schon ausgeführt, vor allem die Frage zu klären, ob ein Planungsprozess eingeleitet werden kann, also das System eine entsprechende **Belastung** tragen kann. Bei bestehenden Organisationen ist die Entwicklung und Umsetzung organisatorischer Veränderungen regelmäßig ein Gestaltungsprozess, der ergänzend zur laufenden Tätigkeit der Organisation zu bewältigen ist. Daher ist zu prüfen, ob die arbeitsökonomischen Kapazitäten für einen Planungs- und Umsetzungsprozess sachlich, personell und zeitlich vorhanden sein werden. Ferner ist darauf zu achten, dass das System der Organisation nicht durch verschiedene andere und mehr oder weniger gleichzeitig verlaufende organisatorische Veränderungsprozesse überfordert und dadurch seine Funktionsfähigkeit stark beeinträchtigt wird. Ein Organisationssystem benötigt nach tiefgreifenden organisatorischen Änderungen in aller Regel erhebliche Zeit für notwendige Konsolidierungsphasen. Organisationsmitglieder müssen Zeit haben, den Umgang mit neuen Organisationslösungen zu lernen, Arbeiten des organisatorischen Feinschliffes durchzuführen und organisatorische Anpassungen zu integrieren. Man kann ein Organisationssystem auch dadurch überfordern, dass belastende Reorganisationsprozesse in verschiedenen Bereichen parallel erfolgen. Eine Organisation braucht jedoch für den Erhalt ihrer Funktionsfähigkeit auch ungestörte Bereiche. Sich in verschiedener Weise überlappende Planungsprozesse stellen generell ein ernstes Belastungsproblem dar, sei es beispielsweise dadurch, dass sich Organisationsplaner gegenseitig behindern, notwendige Abstimmungen zwischen verschiedenen Planungsprozessen unterbleiben, neben Funktionsstörungen auch psychologische Schwierigkeiten auftreten und schließlich die konsequente Realisierung organisatorischer Veränderungen eingeschränkt wird.

Das **Engagement von Organisationsmitgliedern** für die Mitwirkung an organisatorischen Veränderungen kann unter solchen Verhältnissen Schaden nehmen. An anderer Stelle wurde die „Normalität des organisatorischen Wandels“ dargelegt und als Paradigmenwechsel der Organisationslehre bewertet (Punkt 8.1.3/Wandel als Normalität). Organisatorische Veränderungen sind demnach immer weniger eine Ausnahmesituation der Organisation, sondern Teil laufender Entwicklungen, die vor allem durch die betroffenen Organisationsmitglieder selbst zu gestalten und zu tragen sind. Gerade auch deshalb wäre es unklug, durch eine übertriebene Häufung gleichzeitiger Planungsprozesse die Bereitschaft der Organisationsmitglieder bei der Mitwirkung an organisatorischen Veränderungen zu überfordern und dadurch eine mentale Hypothek für zukünftige Organisationsanpassungen zu schaffen.

Ergibt die Systemanalyse der Organisation eine ausreichende **Belastbarkeit** für angestrebte Organisationsgestaltungen, ist zu klären, ob die Organisationsmitglieder und vor allem die für Organisationsanpassungen Verantwortlichen die notwendige **Veränderungsbereitschaft** haben. Dieser Faktor wird in seiner Bedeutung häufig unterschätzt. Es wird auf entsprechende Ausführungen an anderer Stelle verwiesen (Punkte 8.2.6 bis 8.2.9/Widerstände u.Ä.). Eine

fehlende Änderungsbereitschaft kann mit so gravierenden Nachteilen verbunden sein, dass eine Realisierung der Organisationsänderung sehr fraglich wird und damit auch der Aufwand für Planungen nicht gerechtfertigt erscheint.

Bei den Themen über das Vorfeld der Organisationsplanung wurden schon verschiedene grundsätzliche Fragen im Zusammenhang mit einer angestrebten Organisationsgestaltung angesprochen. Ein wesentlicher Punkt war, ob der Gegenstand der organisatorischen Veränderung eher eine **Planung in oder an der Organisation** erfordert. Bei der Phase der Voruntersuchung ging es ferner um die möglichst effiziente Bewältigung der erforderlichen **Problem- und Systemanalysen**. Auf der Grundlage der Ergebnisse der genannten Schritte ist zu entscheiden, ob die Organisationsplanung fortgesetzt werden soll oder nicht. Ist Ersteres der Fall, schließt sich den bisherigen Bemühungen die **Planung der Planung im engeren Sinne** an. Sie umfasst die **Wahl der Organisationsform für den Planungsprozess** und die Schaffung der dafür notwendigen **organisatorisch-technischen und informationellen Voraussetzungen**. Die Planung der Planung findet ihren Abschluss mit der **Entscheidung für die Durchführung des eigentlichen Prozesses der Organisationsplanung**. Damit endet auch die Phase der Voruntersuchung der Organisationsplanung (vgl. *Deym et al.*, S.39ff.).

Die Methoden und Instrumente zur Durchführung der Planung der Planung im engeren Sinne sind grundsätzlich ähnlich wie jene, die im nachfolgenden Planungsprozess zum Einsatz kommen können. Da der **Praxis der Organisationsplanung** ein eigenes Kapitel gewidmet ist und dort u.a. **methodische und instrumentelle Themen** ausführlich behandelt werden, erfolgen im Zusammenhang mit dem Thema Planung der Planung lediglich generelle Hinweise.

Die **Planung der Planung** sollte **nicht am grünen Tisch** erfolgen sondern als **gemeinsame Leistung** von Organisationsplaner und Mitgliedern sowie Betroffenen des entsprechenden Organisationssystems. Kooperation, Informationsaustausch, Ursachenforschung, kreative Prozesse, die Diskussion relevanter Unternehmensstrategien und Handlungsalternativen sollten optimal, aber auch **rationell** gepflogen werden. Die Aufgabenstellung der Planung der Planung im engeren Sinne ist zwar eingeschränkt und vor allem operativ zu verstehen. Um jedoch zu vollständigen und treffenden Planungsaussagen zu gelangen, wird es notwendig sein, **Planungszyklen im Gesamten** zu durchlaufen. Häufig werden jene Punkte zu thematisieren sein, die bereits Gegenstand der Vorfeldabklärungen sowie der Problem- und Systemanalyse waren, und zwar unter planerischen Aspekten.

Bei der **Wahl der Organisationsform für den Planungsprozess** sind aus den zahlreichen Möglichkeiten jene auszuwählen, die den Aufgaben der Organisationsplanung am ehesten gerecht werden. Der Hinweis ist zwar selbstverständlich, erfolgt aber deshalb, da die Wahl der falschen Organisationsform in der Praxis häufig erfolgt. Aufgabenstrukturen werden ebenso verkannt, wie die tatsächlichen Leistungsmöglichkeiten einzelner Organisationsformen, der beteiligten Menschen und Gruppen. Folgende organisationalen Möglichkeiten bestehen: Planung durch Einzelpersonen – Einsatz von Experten – Projekt-Management – Teamwork-Management. Die genannten Grundformen enthalten weitere spezielle Spielarten bzw. Detailstrukturen, wie sie beispielsweise beim Teamwork-Management sehr ausgeprägt anzutreffen sind.

Zu den **organisatorisch-technischen und informationellen Voraussetzungen** zählen: Planungsraum – Arbeitsmittel und Arbeitsmaterial – Planungsauftrag (Aufgabe, Zeit, Instanzen, Budget) – Informationen für das Organisationssystem (Zweck der Organisationsgestaltung, Art und Methodik, Dauer der Planung, Planungsinstanzen, usw.).

5. Praxis der Organisationsplanung

Die Überlegungen und Ausführungen zur Praxis der Organisationsplanung haben die **Planung an Organisationen** zum Gegenstand und sind damit ein wesentlicher Teil des Themenbereiches **Organisation der Organisation** (*Schmidt*, 2000, S.136). Davon zu unterscheiden ist die Planung in Organisationen, wie beispielsweise die Entwicklungs- oder Personalplanung, die nicht auf die Organisation selbst abzielt, sondern auf andere Funktionsbereiche

der Organisation bzw. eines Betriebes oder sonstige Einrichtungen (vgl. *Deym et al.*, S.14f.). In der organisatorischen Fachliteratur werden gelegentlich die Themenbereiche **Vorfeld** und **Voruntersuchungen** des Planungsprozesses mit diesem gemeinsam behandelt. Bei der vorliegenden Arbeit erfolgte das bereits unter **Punkt 8.4/Planung der Planung**. Das entscheidende Thema der Organisationsgestaltung, die **Verwirklichung von Planungsergebnissen**, ist einmal der **Hauptinhalt des Punktes 8/ Wandel der Organisation** und zum Zweiten ein **Anliegen**, das sich als roter Faden durch die **gesamte Arbeit** zieht.

Der überwiegend enge Begriff der traditionellen Organisationslehre und -praxis führte in der Regel auch zu substanzuell stark eingeschränkten **Vorstellungen über die Organisationsplanung**. Planung wurde 1969 u.a. von *Köster* in einer für die damalige Zeit fortschrittlichen, wenn auch nicht einfach zu lesenden Weise definiert als „Voraussehen künftiger Entwicklungen und Bestimmen von Maßnahmen im Hinblick auf solche Entwicklungen sowie auf die gesteckten Planziele, und Organisationsplanung als: Planung eines Systems von Normen mit dem Ziel einer integrativen Strukturierung von Menschen und Sachen zu Ganzheiten. Im Rahmen des Wirkungsablaufes organisatorischer Gestaltung ... obliegt es der Organisationsplanung, den Einfluß der Störfaktoren vorauszusehen und auf der Grundlage des Ist-Zustandes der Organisation sowie dem Anpassungserfordernis der Führungsgröße Maßnahmen zu konzipieren, die eine harmonische Entwicklung der Organisation im Hinblick auf das Gestaltziel herbeiführen. Die Planung der Organisation umfaßt demnach im einzelnen die folgenden Phasen ... Ergänzung der vorgegebenen Änderung einzelner Elemente der Leistungsaufgabe zur Gesamtänderung der Leistungsaufgabe ... Prognose der wirksamen Störfaktoren und ihres Einflusses ... Kombination von festgelegter Aufgabenänderung, Soll-/Ist-Abweichungen der Organisation und prognostiziertem Einfluß der Störfaktoren zum Anpassungsbedarf der Organisation während der Planungsperiode ... Definition von kurzfristigen Teilzielen und Maßnahmen zur Bewältigung jenes Anpassungsbedarfs unter Berücksichtigung der kurzfristigen Datenentwicklung ... Aufstellen des Organisationsplanes und Vorgabe der Plandaten an die Organisationsträger für die kommende Planungsperiode“ (*Köster*, S.99). In *Gabler Wirtschaftslexikon*, Wiesbaden 1983, 11. Auflage, S.597, wurde Organisationsplanung kurz und bündig folgendermaßen beschrieben: „Entscheidung über zukünftige Strukturatbestände der Unternehmung. Strategische Teilplanung, Anlässe sind Neugründung oder Reorganisation, veranlaßt durch sachliche, organisatorische oder persönliche Motive.“ Für *Vörös* (1968) ist der Gegenstand der Organisationsplanung in einer für die damalige Zeit typischen und durchaus repräsentativen Formulierung ein zentrales Instrument zur Herbeiführung organisatorischer Ordnung und Stabilität im Sinne traditioneller Aufbau- und Ablauforganisation. Personale, soziale, psychologische und dynamische Aspekte fehlen bei der Beschreibung der Organisationsplanung. Verglichen damit ist die Definition von *Köster* aus ungefähr der gleichen Zeit geradezu progressiv. Nach *Vörös* hat die Organisationsplanung folgende Aufgaben: „Ermittlung des optimalen Unternehmensaufbaues ... Aufgabengliederung und Abteilungsbildung ... Klarstellung und Abgrenzung der Aufgaben, der Kompetenzen und der Verantwortlichkeit der einzelnen Stelleninhaber ... Regelung der Unterstellungsverhältnisse ... Ordnung der Beziehungen zwischen den einzelnen Stellen – Regelung der Arbeitsabläufe und Entscheidungsvorgänge“ (*Vörös*, S.1237ff.). Heute wird die Organisation und damit die Organisationsplanung wesentlich weiter interpretiert, so auch in der vorliegenden Arbeit.

Die **Machbarkeit der Organisation** und somit auch ihrer Planung werden skeptischer gesehen. „Vom Begriff her ist das Planen eigentlich etwas Einfaches. Man setzt in Gedanken Aktion an Aktion, kombiniert Vorwärts- und Rückwärtsplanung und hat irgendwann dann einen Weg vom Startpunkt zum Ziel! – Oder auch nicht?!“, dann fährt der Autor des Zitats, *Dörner*, ironisch mit dem „Lied von der Unzulänglichkeit menschlichen Strebens“ der „Dreigroschenoper“ fort, bei dem *Jonathan Jeremias Peachum*, der Bettlerkönig, den berühmten Text singt: „Ja, mach nur einen Plan / Sei nur ein großes Licht! / Und mach dann noch'n zweiten Plan / Gehn tun sie beide nicht“ (*Dörner*, S.238).

Was heißt nach *Dörner* Planen? „Beim Planen *tut* man nicht, man überlegt was man tun *könnte*. Planen besteht wohl im Kern darin, das man sich die Konsequenzen bestimmter Aktionen vor Augen führt und prüft, ob sie eine Annäherung an das gewünschte Ziel erbringen. Wenn einzelne Aktionen dies nicht tun, bildet man wohl auch längere Aktionsketten ... Planen be-

steht darin, dass man einzelne Aktionen auf ihre Konsequenzen untersucht, Einzelaktionen probeweise zu Ketten zusammenfügt, um dann die Konsequenzen solcher Aktionsketten zu untersuchen. Man macht das nicht in der ‚richtigen‘ Realität, sondern im Kopf oder auf dem Papier oder mit dem Computer. Planen ist ‚Probearbeiten‘. Die Überlegungen von *Dörner* zum Planungsprozess stellen eine wertvolle Ergänzung des ganzheitlich orientierten Begriffs der Organisationsplanung nach *Bleicher/Hahn* dar (s.a. Punkt 8.4/Planung der Planung).

Die **Gestaltung der Organisationsplanung** wird in der Praxis einmal von verschiedenen **Prinzipien und Grundüberlegungen** geprägt, zum anderen durch vielfältige **Methoden und Techniken**. Beim Einsatz von Teams für die Lösung von organisatorischen Planungsaufgaben ist die Verknüpfung von Prinzipien und Techniken beispielsweise recht deutlich, nämlich einmal durch die Einbindung betroffener Organisationsmitglieder als wesentliches organisatorisches Gestaltungsprinzip, zum Zweiten durch die Methode der Teamarbeit zur Erreichung qualitativ besserer Sachlösungen, wie sie bei lediglich verordneten Organisationsentscheidungen kaum zu erwarten sind. Auch der organisatorische Leitsatz „Soviel Selbstorganisation wie möglich – soviel Fremdorganisation wie nötig!“, wie er sich aus dem Subsidiaritätsprinzip ableitet, vermittelt diesen Zusammenhang. Ebenso zeigen beispielsweise die organisatorischen Postulate über selbstverantwortliches Lernen und flache Hierarchien anschaulich die Verbindung von Prinzipien und Methoden bzw. Techniken.

Der verkürzten, formalen und technischen Sicht der Organisationsplanung sind die beispielhaft zitierten Begriffsinhalte der Autoren zuzurechnen, allerdings nicht jener von *Bleicher/Hahn* (Sp.1718) und bei *Köster* nur eingeschränkt. Die notwendige substanzielle **Begriffserweiterung** wird im Sinne zeitgemäßer Organisationsvorstellungen u.a. durch folgende **Fragen und Aspekte** erreicht: Wie kann die „richtige“ Problemstellung der Organisationsplanung erkannt werden? – Welche Wirkungszusammenhänge können modelliert werden? – Wie werden komplexe Problemstellung der Organisationsplanung in beherrschbare Teilprobleme zerlegt? – Wie sind notwendige Interaktionen bei Teillösungen zu sichern? – Wie kann eine effiziente Verknüpfung zwischen organisatorischen Systemen und ihren Umwelten erreicht werden? – Wie sind Fehlentwicklungen zu vermeiden? (vgl. *Schmidt*, S.148).

Gegenstand der organisationsgestalterischen Grundüberlegungen der Organisationsplanung ist zunächst die sachliche Aufgabenerfüllung, also die **Aufgabenorientierung**. Dabei ist selbstverständlich eine bestmögliche Effizienz durch die an der Organisationsplanung Beteiligten und dafür Verantwortlichen anzustreben. Man spricht in diesem Zusammenhang von der **Objektorientierung** der Organisationsplanung. Mehr als früher ist man sich bewusst, dass Organisationslösungen und damit verbundene Planungen im Zusammenhang mit vielfältigen organisationsinternen Funktionen und im Zusammenspiel mit den externen und relevanten Umwelten zu finden sind. Eine ganzheitliche bzw. systemische Vorgehensweise wird immer wichtiger und die Organisationsplanung sollte sich daher durch ihre **Systemorientierung** auszeichnen. Schließlich sind organisatorische Veränderungen und Planungen stets mit den Werten und Normen der Organisation essenziell verknüpft, wie sie sich im Lauf der Zeit sozusagen ergeben haben oder bewusst entwickelt wurden. An anderen Stellen der Arbeit erfolgte verschiedentlich der Hinweis, dass auch die Organisationsgestaltung zunehmend einer gestalterischen normativen Orientierung bedarf und daher die **Organisationsplanung** ebenfalls unter Gesichtspunkten einer entsprechenden **Kulturorientierung** erfolgen sollte. Beschränkt sich die Organisationsplanung auf die Aufgaben- und Objektorientierung, kommt es zu einer teilweisen Ausblendung relevanter Realitäten, zu fatalen Verkürzungen der Planungsziele und fatalen direkten und indirekten Auswirkungen. Beispielsweise kann sich das in einer kurzfristigen Fokussierung der Aktivitäten auf maximale Gewinne zu Lasten von mittel- und langfristigen Entwicklungsstrategien und damit verbundenen Erfolgspotenzialen auswirken. Ebenso sind Konflikte mit Menschen und den Umwelten der Organisation zu befürchten. Die vergangenen Jahre haben sehr drastisch vor Augen geführt, welche unsäglichen Nachteile entstehen, wenn die unverzichtbare System- und Kulturorientierung auf der Strecke bleibt bzw. pervertiert wird, d.h. das Denken und Handeln verantwortlicher Wirtschaftsführer von Großorganisationen in weitem Maße verkommt und sich mit persönlichen Unzulänglichkeiten verbindet, wie maßloser Gier, Arroganz und Skrupellosigkeit. Serienweise Zusammenbrüche von Unternehmen, Massenentlassungen, existenzielle Not für tausende Mitarbeiter und ihre Familien,

Vernichtung größter wirtschaftlicher Werte, internationaler Bedeutungsverlust sowie Schwächung der Wettbewerbsposition und gesamtwirtschaftliche, wie branchenspezifische Rezessionserscheinungen sind und waren die Folge. Einige Exponenten der Großbanken und von Industriekonzernen stecken nicht umsonst knietief in Straf- und Wirtschaftsprozessen (!) (vgl. *Petersen*, S.82; *Riße*, S.29ff., 73 ff.).

Die **negativen Entwicklungen** der vergangenen Jahre bei einem sehr geringen Teil der großen, aber bedeutenden Organisationen der deutschen Wirtschaft, die für diese nicht repräsentativ sind, erfordern primär keine strukturelle organisatorische Neugestaltung, um bessere wirtschaftliche Verhältnisse und ein erfreulicherer Niveau zu erreichen. Die offenkundige unternehmerische und moralische Inkompetenz der Verantwortlichen für die wirtschaftlichen Negativ-Beispiele verlangt in erster Linie eine **mentale Veränderung in den Einstellungen und Wahrnehmungen**, d.h. ein **Wandel in den Köpfen**, ebenso aber auch ordnungspolitische und rechtliche **Systemkorrekturen**. Dann wird man auch wieder die richtigen Strategien finden.

Letztendlich sind solche Haltungen und davon bestimmtes Tun auch entscheidend für die Qualität der Organisationsgestaltung und der mit ihr verbundenen Organisationsplanung. Am Beginn von angestrebten organisationalen Veränderungen sollten zukunftsweisende **Visionen** und **Leitbilder** mit einem sehr anspruchsvollen Zielhorizont stehen, der einen tiefgreifenden Wandel signalisiert und damit auch eine hohe Anreizfunktion für dessen potenzielle Träger hat. Für diese Zwecke ist eine umfassende und vertrauensvolle Informations- und Kommunikationspolitik notwendig, die u.a. klar verdeutlicht, dass effiziente Veränderungsprozesse mit der **Beteiligung der Betroffenen** verknüpft sind (vgl. *Vahs*, S.323f.).

Die Beteiligung zielt vor allem auf die **Einbindung bei organisationsrelevanten Entscheidungen** ab. Je rascher Organisationsveränderungen ablaufen, um so geringer werden tendenziell die Möglichkeiten der Mitentscheidung und Einflussnahme sein – speed kills. Der zeitlichen und substantziellen Sicherung der Entscheidungsfreiräume der Beteiligten und Betroffenen an organisatorischen Veränderungen sollte daher besondere Aufmerksamkeit zukommen, um Manipulationen zu verhindern. Flache Hierarchien erleichtern das.

Die Mitentscheidung ermöglicht naturgemäß auch die Verfolgung persönlich- bzw. gruppenspezifisch-opportunistischer Ziele. Dadurch können die potenziellen **Partizipationschancen** für eine bestmögliche organisatorische Verbesserung erheblich **beeinträchtigt** werden. Sind solche Risiken erkennbar oder bereits schlagend geworden, kann die Einschränkung der Beeinflussungsmöglichkeiten notwendig werden. Solche Anlässe sind nicht selten, da Reorganisationsprozesse häufig mit personalen Änderungen und Vor- bzw. Nachteilen für betroffene Personen und Gruppen verbunden sind. Aus den gleichen Gründen können Koordinations- und Motivationskosten aus organisatorischen Anpassungen resultieren (*Picot et al.*, 1999b, S.395ff.).

Von den Grundüberlegungen zur Organisationsplanung sind die geeigneten **Veränderungsstrategien** abzuleiten. Sie beinhalten die Konzeptionen und organisatorischen Veränderungsziele der Planungen sowie die Angaben, auf welcher organisatorischen Ebene mit welcher Intensität innerhalb eines festgelegten Zeitraumes die Veränderungen zu bewerkstelligen sind (*Oechsler*, S.539f.). **Empirisch-rationalen Strategien** liegt die Annahme rationalen Handelns und der Nutzenmaximierung des Einzelnen zugrunde. Der organisatorische Wandel wird danach um so eher akzeptiert, je mehr personale Vorteile mit einer Änderung verbunden sind und sich der Wandel selbst sachlich gut begründen lässt. Die Art der Strategie verlangt daher eine sorgfältige Information der Organisationsmitglieder, gelegentlich verbunden mit einer entsprechenden Qualifizierung. **Normativ-reedukative** Strategien bauen auf der verhaltensprägenden Kraft von Werten sowie Normen auf und der Identifikation der Organisationsmitglieder mit diesen. Damit soll das Verhalten der Einzelnen beeinflusst und für organisatorische Veränderungen genommen werden. Die Strategien sind häufig mit individuellem und organisationalem Lernen verbunden. Der Organisationskultur kommt dabei nahe liegender Weise besondere Bedeutung zu. Bei **Macht- und Zwangsstrategien** werden organisatorische Veränderungen und Planungen durch die Ausübung von Macht und damit verbundene ökonomische, politische oder soziale Sanktionsmöglichkeiten erzwungen. Ideen, Einstellungen und Erwar-

tungen der Organisationsmitglieder werden wenig oder fast gar nicht berücksichtigt. Die Machtausübung kann durch von oben verordneten Wandel, personelle und strukturelle Veränderungen erfolgen. Ferner kann massiver Einfluss auf Gruppen ausgeübt werden, die konzeptionell, planerisch und realisierend die Aufgabe der Organisationsgestaltung zugewiesen bekommen. Die Intensität der Machtausübung entscheidet sehr oft über den Erfolg von Macht- und Zwangsstrategien. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass eine etwa mittlere Intensität der Machtausübung zu „besseren“ Ergebnissen führt, als eine vergleichsweise sehr geringe oder sehr starke Beeinflussungsvariante.

Die **Formulierung von Zielen** als Ausgangspunkt der Organisationsplanung erfolgt oft bereits mehr oder minder stark konkretisiert im **Vorfeld** und bei **Voruntersuchungen**, d.h. vor dem eigentlichen Planungsprozess (s.a. Punkt 8.4/Planung der Planung). Allein die Durchführung verschiedener Problem- und Systemanalysen der Organisation kann wesentlich effizienter erfolgen, wenn zumindest die Grobziele einer angestrebten Organisationsveränderung bestimmt sind. Der Zweck solcher Untersuchungen besteht u.a. regelmäßig darin, Entscheidungshilfen für die Beantwortung der Frage zu erarbeiten, ob ein Planungsprozess einzuleiten ist oder nicht und welche Personen innerhalb und außerhalb einer Organisation gegebenenfalls Beteiligte und Betroffene der Planung sind. Die Beantwortung solcher grundsätzlichen Fragen setzt natürlich voraus, dass bereits Zielvorstellungen für angestrebte Organisationsgestaltungen und damit verbundene Planungen bestehen.

Die **Zielbildungsprozesse** für umfangreiche, innovative und komplexe Organisationsgestaltungen und -planungen werden **oft anspruchsvoll und aufwändig** sein. Daher sind sie auch Gegenstand der nachfolgenden Überlegungen (s.a. *Schulte-Zurhausen*, S.357ff.).

Die Zielvorstellungen für organisatorische Gestaltungen werden am Beginn solcher Bemühungen oft nur vage sein. Die organisationsgestalterische Tätigkeit und die damit verbundene Zielbildung erfolgt jedoch meist in **zyklischen Phasen**, beispielsweise mit Hilfe der Methode des rollierenden Verfahrens (*Schwan/Seipel*, 2002, S.286), wobei sich mit jedem Zyklus die Möglichkeit einer weiteren **Zielkonkretisierung** eröffnet. Auf diesem Wege gelangt man sukzessive von einem Gesamtziel über Teilziele zu operativen Zielen, wobei Letztere unmittelbar handlungsrelevant sind. Bei neuartigen und schwierigen Problemstellungen wird man sich nicht damit begnügen können, lediglich ausgehend von Gesamtzielen durch entscheidungslogische Schritte Zielketten abzuleiten. Vielmehr wird es für die Erreichung qualitativvoller Ziele auch um die **kreative Findung neuer Zielalternativen** gehen. Unterschiedliche **Zielideen** können schließlich **konflikträchtig** sein, da sie sich untereinander nicht nur als neutral oder fördernd, sondern als konkurrierend oder widersprüchlich erweisen können, sei es aus sachlichen Gründen oder durch verschiedene persönliche Interessen der am Zielbildungsprozess beteiligten und betroffenen Personen. Um daraus entstehende Probleme möglichst frühzeitig zu vermeiden oder einzuschränken sind solche potenzielle Zielkonflikte einmal zu erkennen und zum anderen auszuschalten oder nachteilige Auswirkungen zu minimieren.

Die **Bedeutung einer sorgfältigen Zielfindung und -formulierung** für die Organisationsgestaltung und -planung ist begrifflicherweise außerordentlich hoch. Ziele dienen bei der Bearbeitung organisatorischer Problemlösungen der unverzichtbaren **Orientierung** über die Richtung und Prioritäten problemlösender Maßnahmen. Da meistens verschiedene Lösungen möglich sind, stellen klare Ziele eine **Entscheidungshilfe** für Vergleiche und Bewertungen von Handlungsalternativen dar. Ziele bilden aber auch eine wesentliche Grundlage für die **Motivation** der Handelnden, da sie Aufgabeninhalte und die Rahmenbedingungen für ihre Erfüllung vermitteln und für Letzteres Akzeptanz und Engagement schaffen. Ziele sind die Voraussetzung für die effiziente **Koordination**, also die lösungsorientierte Bündelung aller Einzelaktivitäten für die Bewältigung der verfolgten Organisationsveränderungen. Für die **Kontrolle** der organisatorischen Arbeitsergebnisse bilden Ziele die notwendige Soll-Vorgabe für die Feststellung von Erfolg oder Misserfolg organisatorischer Maßnahmen, sei es in quantitativer oder qualitativer Hinsicht. Schließlich bilden Ziele die generelle Grundlage zur **Information** über organisatorische Vorhaben, sei es für Organisationsmitglieder oder organisationsexterne Betroffene. Der Wert einer ideenreichen und gewissenhaften Zielbildung kann kaum überschätzt werden: „Den Zielen kommt ... bei der organisatorischen Gestaltung eine **tragende**

Bedeutung zu. Sie sollten deshalb nicht nachträglich zur Rechtfertigung bereits eingeleiteter Maßnahmen definiert werden. Sie sind vielmehr bereits vor der Lösungssuche mit einer ihrem Stellenwert entsprechenden Sorgfalt zu formulieren und sollten von allen Beteiligten akzeptiert werden. Ohne die vorherige Festlegung sorgsam überlegter und einleuchtender Ziele wird das erfolgreiche Gelingen des organisatorischen Gestaltungsprozesses erheblich beeinträchtigt. Wichtiger als die Auswahl der richtigen Lösung ist zunächst die Bestimmung der richtigen Ziele. Denn werden falsche Ziele gewählt, werden zwangsläufig irrelevante Problemstellungen angegangen“ (*Schulte-Zurhausen, S.359*).

Bei Organisationsgestaltungen und -planungen werden drei **Zielarten** unterschieden. Die **Systemziele** definieren was am Ende einer Organisationsgestaltung letztlich erreicht werden soll und beschreiben damit die zu erbringende Systemleistung. Mit **Vorgehenszielen** wird bestimmt, welcher Weg zur Erreichung der Systemziele einzuschlagen ist. Sie umfassen die verschiedenen Anforderungen, die während eines organisationalen Gestaltungsprozesses zu erfüllen sind. Die Vorgehensziele sind nach Abschluss der Organisationsgestaltung nicht mehr bedeutsam. Mit den **Rahmenbedingungen** werden für die Organisationsgestaltung jene nicht beeinflussbaren Größen vorgegeben, innerhalb derer verschiedene Maßnahmen erfolgen können. Die Rahmenbedingungen stellen somit regelmäßig Einschränkungen dar, die Realisierungen von Ideallösungen verhindern. Es sind somit beste Lösungen unter gegebenen Rahmenbedingungen anzustreben. Die Zielarten unterscheiden sich grundsätzlich und sollten daher zweckmäßigerweise voneinander getrennt formuliert werden. Die Systemziele werden bei der Organisationsplanung definiert und werden innerhalb dieser zum Gegenstand der Vorgehensziele, die beispielsweise für das Projektmanagement einer Organisationsgestaltung maßgebend sind. Rahmenbedingungen sind für System- wie Vorgehensziele gleichermaßen bedeutsam.

Für die Qualität der Organisationsgestaltung und -planung kommt der **Suche nach Zielideen** naturgemäß besondere Bedeutung zu. Zunächst sind die beiden Kernfragen zu beantworten, nämlich: Was soll erreicht, was soll vermieden werden? Aus den Antworten ist der zu erreichende Soll-Zustand als Ergebnis der Organisationsgestaltung abzuleiten. Es wurde bereits verschiedentlich darauf hingewiesen, wie wichtig es für die Qualität, Akzeptanz und Umsetzung organisatorischer Ziele ist, dass bei der Zielfindung möglichst alle Personen beteiligt sind, die hierzu eine sachdienliche Leistung erbringen können oder deren Interessen direkt oder indirekt von der entsprechenden Organisationsgestaltung berührt werden. Die geeignete Form der Vorgehensweise und ihr Intensitätsgrad wird in der Praxis variieren. Verschiedene Varianten der Teamarbeit eröffnen für eine kreative und innovative Suche von Zielideen erfahrungsgemäß besonders gute Möglichkeiten. Die Suche nach Zielideen sollte für die einzelnen Zielarten der Organisationsgestaltung getrennt und möglichst neutral erfolgen, um die Qualität der Zielfindung nicht schon von Beginn an durch verschiedene Einengungen zu mindern. In späteren Phasen der Zielfindung ist es selbstverständlich notwendig, die Wechselwirkungen zwischen Zielen zu berücksichtigen. Zielformulierungen erfolgen regelmäßig zyklisch in verschiedenen Phasen, zumindest bei komplexen und umfangreicheren Organisationsgestaltungen, worauf bereits hingewiesen wurde. Diese rollierenden Vorgehensweisen sind nach Möglichkeit mit den jeweiligen Planungsstufen sinnvoll zu koordinieren. Die Zielsuche sollte dabei bereits im Vorfeld der Organisationsgestaltung und -planung beginnen. In dieser frühen Phase der organisatorischen Veränderung werden erfahrungsgemäß kreative Komponenten des Zielfindungsprozesses häufig besonders wirksam erreicht und können zu sehr wertvollen Weichenstellungen der Organisationsgestaltung und -planung beitragen.

Mit der Summe der gefundenen Ziele ist durch eine **Zielstrukturierung** ein **Zielsystem** zu erstellen. Durch die **vertikale Strukturierung** wird eine hierarchische Struktur von Zweck-Mittel-Beziehungen erstellt, die durch die Verknüpfung von Oberzielen und Unterzielen ihren Ausdruck findet. Die Zielhierarchie beginnt mit dem Gesamtziel für die Organisationsgestaltung und setzt sich fort bis zu den operativen Handlungszielen. Bei der **horizontalen Zielstrukturierung** werden verschiedene Ziele einer Zielebene zu spezifischen **Zielgruppen** zusammengefasst, beispielsweise zu funktionellen, finanziellen und sozialen Zielen einer Organisationsgestaltung und -planung.

Die erfolgreiche Umsetzung organisatorischer Veränderungen setzt u.a. eine **Operationalisierung der Ziele voraus**: „Die Ziele der untersten Zielebene müssen operational, d.h. handlungsrelevant formuliert sein, damit sie zur Orientierung, als Entscheidungshilfe und zur Kontrolle herangezogen werden können. Ziele gelten dann als operational, wenn sie in eindeutig verständlichen Größen (Kriterien) ausgedrückt sind und zwischen den beteiligten Personen eine eindeutige Kommunikation zulassen ... Weiterhin muss die Zielerreichung eindeutig feststellbar sein. Bei vielen organisatorischen Problemen stellt sich eine eindeutige Operationalisierung der Zielgrößen als außerordentlich schwierig heraus. So ist eine quantitative Beschreibung von sozialen, politischen oder ethischen Zielgrößen nicht durchführbar. Die Operationalisierung beinhaltet deshalb nicht unbedingt eine Quantifizierung der Zielgrößen, sondern lediglich ihre Überprüfbarkeit“ (*Schulte-Zurhausen*, S.363). Die Operationalisierung der Ziele kann durch verschiedene **Zielelemente** und ihre Formulierung erreicht werden: Das Zielelement **Zielobjekt** gibt an, woran etwas verändert werden soll, wie beispielsweise der Arbeitsablauf eines Funktionsbereiches der Organisation. Mit der **Zieleigenschaft** werden Zielkriterien genannt, die darüber Aufschluss geben, was erreicht werden soll, beispielsweise eine Verbesserung der Zusammenarbeit oder der Motivation von Organisationsmitgliedern. Durch das Zielelement **Zielmaßstab** werden Zieleigenschaften und die Regelung ihrer Messung bestimmt, wobei Letzteres in der Praxis recht schwierig sein kann und dann diffizile Messmethoden erfordert. Das **Zielausmaß** gibt an, wie viel durch ein operationales Ziel erreicht werden soll. Das jeweilige Ausmaß kann durch ein Punktziel, Ober- und/oder Untergrenzen, maximale oder minimale Werte und schließlich durch eine Kombination verschiedener Größen definiert werden. Schließlich ist das besonders wichtige Zielelement der **Zielperiode** durch die Bestimmung eines maßgeblichen Zeitpunktes oder Zeitraumes zu formulieren (*Schulte-Zurhausen*, S.363ff.).

Die verschiedenen Ziele eines Zielsystems erfordern regelmäßig die **Gewichtung der Ziele** um Präferenzen einer Organisationsgestaltung und -planung zu berücksichtigen. **Muss-Ziele** sind zwingende Mindestanforderungen für die Zielerfüllung einer Organisationsgestaltung und sind als solche für Zielgewichtungen ungeeignet, die somit nur bei **Kann-Zielen** möglich sind, da diese nicht unbedingt voll erreicht werden müssen. Da Muss-Ziele die Möglichkeiten für organisatorische Lösungen sehr stark einschränken können, sollten sie eindeutig operationalisiert werden. Dadurch kann am ehesten eine Unter- bzw. Überschreitung der Mindestanforderungen vermieden werden. Beides wäre für den Erfolg einer Organisationsgestaltung nachteilig. Die **Gewichtung der Kann-Ziele** erfolgt nach deren relativer Bedeutung untereinander, wobei auch eine Gewichtung nach jeweiligen Zielebenen möglich ist. Die Zielgewichtung kann in der Regel mit einfachen **Punktesystemen** methodisch gut bewältigt werden.

Nach der Gewichtung der Ziele und der Behandlung von Zielkonflikten, die bereits an anderer Stelle der Arbeit beschrieben wurden, folgt letztendlich die **Zielentscheidung**, die damit die verbindliche Grundlage für die weitere Organisationsgestaltung und -planung ist (vgl. *Schulte-Zurhausen*, S.366ff.).

Nach dem Eingehen auf einige begriffliche Fragen im Zusammenhang mit der Organisationsgestaltung und -planung, einem Blick auf Prinzipien, Grundüberlegungen, Methoden und Techniken der Organisationsplanung und der Erörterung von Veränderungsstrategien sowie Zielbildungsprozessen, folgt nunmehr die Behandlung der **Planung im engeren Sinne als eine der entscheidenden Grundlagen für die Steuerung komplexer und umfangreicher organisatorischer Veränderungsprojekte**. Wurden bereits im Vorfeld der Organisationsplanung und bei verschiedenen Voruntersuchungen mit Hilfe von Problem- und Systemanalysen mit den Arbeiten an Zielbildungsprozessen begonnen und schließlich bei der eigentlichen Zielformulierung die Möglichkeiten ideenreich und sorgfältig genutzt, besteht für den Planungsprozess eine solide Ausgangsbasis. Ideal wäre dann folgende Vorgehensweise: Die Strategie der Organisationsgestaltung und die Zielrichtung der Planung werden erarbeitet und verschiedene Einzelziele möglichst konkret abgeklärt. Durch wichtige Daten, Fakten und Zusammenhänge kann das Planungsfeld definiert und abgesteckt werden. Die ursprünglichen Ideen und Visionen über eine anzustrebende Organisationsgestaltung werden gemeinsam mit den Beteiligten und Betroffenen schrittweise an die konkreten Veränderungsmöglichkeiten der Organisation angenähert. Qualität und das Engagement der bisherigen Arbeit haben den Planungs-

Aus den Zielformulierungen für eine organisatorische Veränderung ergeben sich **Projektaufträge**. Bei einfachen Vorhaben ist es auch vorstellbar, dass zunächst nur ein Projektauftrag vorliegt. In weiterer Folge werden aus Projektaufträgen jeweils **Unterprojekte** abgeleitet und als eigene Projektaufträge formuliert. Um Missverständnisse, Probleme und Leerläufe zu vermeiden sollten Projektaufträge inhaltlich möglichst vollständig abgefasst werden. Dabei geht es im Wesentlichen um folgende **Punkte**: Aufgabenstellung und Auftragsbezeichnung – Zielsetzung – Beschreibung des Problemfeldes der organisatorischen Veränderung – Regelung der Projektleitung und ihrer Organisation (Projektleiter, Projektmitarbeiter, Entscheidungsgremien; Kompetenzen, Verknüpfung mit der allgemeinen Organisation, personelle Freistellungen) – Projektabgrenzung - Termine – Budgetierung – Informationsregelungen (s.a. *Schmid*, 2000, S.139 und *Schulte-Zurhausen*, S.410f.).

Bei komplexen, umfangreichen und sich über einen längeren Zeitraum erstreckenden Projektaufträgen kann die Ausarbeitung eines **Projektstrukturplanes** außerordentlich hilfreich sein. „Der Projektstrukturplan beinhaltet die hierarchische Zerlegung der Projektaufgabe in Teilaufgaben und die Beschreibung der Beziehungen zwischen den Teilaufgaben“ [im Original in Kursivschrift] (*Schulte-Zurhausen*, S.411). Die Strukturierung kann einmal **prozessorientiert** erfolgen, sei es funktionell oder nach Phasen der Projektdurchführung, wobei Letzteres zwangsläufig mit chronologischen Abhängigkeiten verbunden ist. Zum anderen ist eine **objektorientierte** Strukturierung möglich, beispielsweise nach Geschäfts- oder Arbeitsfelder.

Einzelne Elemente des Projektstrukturplanes werden als **Arbeitspakete** bezeichnet. „Ein Arbeitspaket ist eine nicht mehr weiter untergliederte Teilaufgabe auf einer beliebigen Ebene des Projektstrukturplanes“ [im Original in Kursivschrift] (*Schulte-Zurhausen*, S.413). Die organisatorische Zuständigkeit und Verantwortung für die Durchführung der Arbeitspakete bestimmt sich nach den Organisationsregelungen der Organisations- bzw. Projektplanung; daher sind auch verschiedenste Varianten mit ihren jeweiligen Spielregeln denkbar.

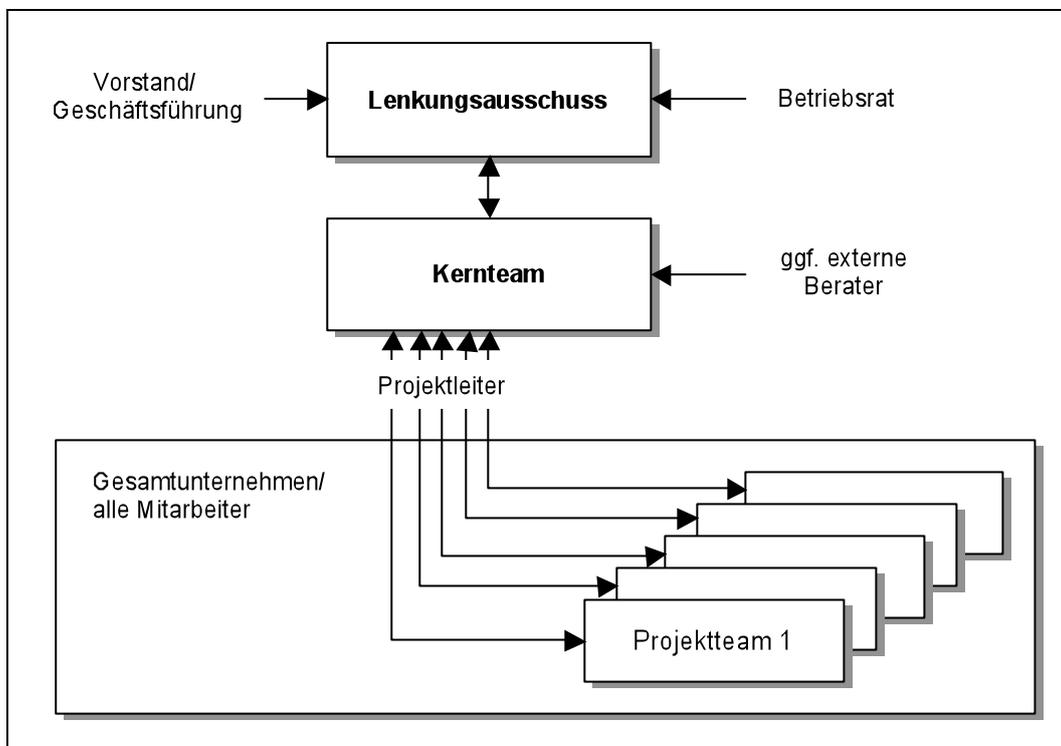


Abb.27: Elemente und Abhängigkeiten der Projektplanung
(Quelle: *Schulte-Zurhausen*, S.410)

Die **substanzielle Projektstrukturierung** können durch **induktive oder deduktive Vorgehensweisen** mehr oder minder stark geprägt werden. Induktive Methoden stützen sich vor allem auf praxisorientiertes Arbeiten, also beispielsweise auf Ist-Erhebungen, Erfahrungen, Vorschläge von Organisationsmitgliedern u.Ä. Die deduktiven Methoden leiten sich von allgemeingültigen betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Erkenntnissen ab und entwickeln auf dieser Grundlage Modelle für organisatorische Veränderungen. Eine effiziente Planungsarbeit wird sich sowohl der praxis- wie der modellorientierten Vorgehensweise bedienen und vom laufenden Wechselspiel beider Methoden profitieren (vgl. *Deym et al.*, S.74f.).

Der **Personaleinsatzplan** soll sicherstellen, dass zum richtigen Zeitpunkt die geeigneten Personen im ausreichenden Umfang für die Mitarbeit bei organisationsgestalterischen Aufgaben zur Verfügung stehen. Das klingt einfach, kann aber in der Praxis erhebliche Probleme aufwerfen. Bei organisatorischen Projekten ist häufig eine interdisziplinäre Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern aus verschiedenen Bereichen und mit externen Spezialisten notwendig. Das heißt, dass beispielsweise mit dem Aufbau einer Projektgruppe diffizile Freistellungs- und Koordinationsaufgaben zu bewältigen sind, und zwar nicht nur einmal, sondern immer wieder. Ist der Mitarbeiterinsatz zu gering, wird die geplante Projektdauer überschritten und die angestrebten Lösungen stehen zu spät zur Verfügung. Gerade die Verfügbarkeit qualifizierter Experten ist oft nur schwer zu sichern. Bei sehr kleinen Projektgruppen kann der Ausfall eines Mitarbeiters zu erheblichen Beeinträchtigungen und Verzögerungen führen. Kurzum, der Personaleinsatz ist oft mit Turbulenzen und Risiken verbunden. Beides kann dadurch eingeschränkt werden, indem die Projektgruppe etwas größer gewählt wird, als unbedingt notwendig. In diesem Zusammenhang sollte ferner berücksichtigt werden, dass Projektgruppen für Organisationsveränderungen erfahrungsgemäß vor und während ihrer Tätigkeit einen gruppenspezifischen **Aus- und Weiterbildungsbedarf** entwickeln, der größenordnungsmäßig bis zu 10% ihrer Arbeitskapazität ausmachen kann und zu berücksichtigen ist.

Die **Planung des Projektaufwandes** ist einerseits unerlässlich und betrifft oft große Summen, andererseits ist sie erfahrungsgemäß mit einiger Unsicherheit befrachtet. Bei einer sehr detaillierten Projektplanung, die auch die einzelnen Arbeitspakete einschließt, ist es aber durchaus möglich, den Aufwand mit plus oder minus 10%, also mit einer Bandbreite von rund 20% des Aufwandes zu kalkulieren. Von jedem Beratungsunternehmen werden entsprechende Angebotskalkulationen erwartet und geleistet, und zwar auf der Basis sehr begrenzter Angebotsinformationen, wenn man sie mit den Informationsmöglichkeiten vergleicht, wie sie organisationsintern für die Planung des Projektaufwandes zur Verfügung stehen. Der externe Anbieter kann versuchen besondere Informationsrisiken kalkulatorisch durch Sicherheitszuschläge zu berücksichtigen. Die Durchsetzbarkeit so kalkulierter Preise ist allerdings oft sehr fraglich und wird professionelle Berater daher veranlassen, intensiv und kreativ über die Frage nachzudenken, ob nicht durch effizientere Vorgehensweisen gleiche oder sogar bessere Leistungen zu einem niedrigeren Preis möglich sind (*Schwan/Seipel*, 2002a, S.57ff.). Was potenzielle Auftraggeber zu recht von externen Anbietern erwarten, sollte für die interne Planung des Projektaufwandes eine Selbstverständlichkeit sein. Die Vertrautheit der Verantwortlichen mit den Verhältnissen einer organisatorischen Veränderung, der vergleichsweise leichte Zugang zu kalkulatorischen Daten und das variantenreiche Durchdenken rationeller Möglichkeiten der Organisationsgestaltung, bilden hierfür zumindest gute Voraussetzungen – wenn man will (!). Weichen Projektdurchführungen aus unvorhersehbaren Gründen sehr wesentlich von der ursprünglichen Projektplanung ab, können natürlich große negative oder positive Differenzen zwischen dem geplanten und dem tatsächlichen Projektaufwand entstehen, d.h. Risiken aus unvermeidbaren Unsicherheiten schlagend werden. Eine rechnerische Abfederung der Planung des Projektaufwandes kann teilweise durch alternative Budgets erfolgen, d.h. es werden optimistische, wahrscheinliche und pessimistische Aufwände angesetzt.

Die **Setzung von Meilensteinen** hat sich bei der Projektplanung außerordentlich bewährt. Darunter versteht man von vorneherein vorgesehene Zwischenergebnisse über inhaltliche und terminliche Projektfortschritte. Solche Zwischenergebnisse werden häufig mit Entscheidungen über den weiteren Projektablauf verbunden.

Eine wichtige Teilplanung der Projektplanung ist die **Dokumentationsplanung**. Sie beinhaltet Art und Weise der Zusammenstellung von Ergebnis- und Abwicklungsdokumenten. Die **Ergebnisdokumentation** sollte mit der Projektdurchführung mitschreitend erfolgen, wobei Unterlagen aus Gründen der Rationalität möglichst redundanzfrei sein sollten, Begriffe und Bezeichnungen einheitlich zu formulieren wären und schließlich durch ein geeignetes Ordnungssystem zweckmäßige Zugriffsmöglichkeiten zu sichern sind. Folgende Inhalte einer Ergebnisdokumentation können beispielhaft genannt werden: Pflichtenhefte/Anforderungsbeschreibungen – Systemkonzepte – Prozessbeschreibungen – Handbücher – Verfahrensanweisungen – Arbeitsanweisungen – Formulare. Bei der **Abwicklungsdokumentation** sind interne und externe Dokumente zu unterscheiden. Wesentliche Inhalte sind u.a. Status- und Abschlussberichte. Die Abwicklungsdokumentation kann beispielsweise folgende Unterlagen beinhalten: Plan der Projektorganisation mit den beteiligten Stellen und ihren Aufgaben – Projektaufträge – Projektplanungen – Projektberichte - Besprechungsprotokolle – Entscheidungsanalysen – Korrespondenz – Präsentationsunterlagen (*Schulte-Zurhausen, S.425f.*).

Die **Projekt-Feinplanung**, wie sie durch die Abbildung 85 dargestellt wird, entsteht durch die Differenzierung der Projekt-Grobplanung und erfolgt mit Hilfe herkömmlicher Planungstechniken, d.h. ohne spezifische organisationsgestalterische Besonderheiten. Die Projekt-Feinplanung schlägt die Brücke von der Grobplanung zu den realisierungsreifen Detailplänen und deren Qualität hat einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Organisationsgestaltung.

Die erfolgreiche Durchführung von Projektplanungen erfordert die Einrichtung einer **Projektsteuerung**, die während der gesamten Laufzeit des Projektes aktiv tätig ist. Durch die Projektsteuerung werden beispielsweise Arbeitspakete für die Realisierung freigegeben, auf Termin- oder Kostenüberschreitungen reagiert und eingegriffen oder Informationen verschiedenster Art über den Fortgang des Projektes eingeholt. Ergeben sich Soll-Ist-Abweichungen, ist zu prüfen, ob dafür **Planungsfehler** oder **Störungen** die Ursache sind. Planungsfehler treten dann vor allem auf, wenn die Zielsetzungen für die Projektaufträge oder die maßgeblichen Rahmenbedingungen geändert wurden, aber notwendige Anpassungen der Projektplanungen unterblieben. Vielleicht wurde der Projektauftrag auch ungenau umrissen oder die Komplexität der Aufgabenstellung falsch eingeschätzt. Häufig mangelt es auch an der notwendigen Planungserfahrung und es kommt zu Planungsfehlern durch unrealistische Annahmen. Störungen treten vielfach überraschend auf und die Voraussetzung für ihre Behebung ist eine sorgfältige Ursachenanalyse. Je nach den Ergebnissen ist zu reagieren. Störungen können gemildert oder beseitigt werden, ebenso wie Planänderungen als Reaktion denkbar sind (vgl. *Schulte-Zurhausen, S.347f.*).

Bei einer umfangreichen und komplexen Organisationsgestaltung und -planung kann die **Aufteilung des Gesamtprojektes in verschiedene Teilprojekte** zweckmäßig und notwendig sein. Die Projektsteuerung erfordert dann eine **differenzierte Steuerungsstruktur**. Die Abbildung 86 zeigt eine in der Organisationspraxis häufig zu findende Variante einer solchen Projektorganisation.

Die Spitze der Projektsteuerung bildet der **Lenkungsausschuss**, dem in der Regel Vertreter des Top-Managements angehören. Er entscheidet über das Gesamtziel der angestrebten Organisationsgestaltung und die notwendige Aufgabenverteilung auf das Kernteam und die einzelnen Projektteams. Während der Projektvorbereitung und -durchführung sichert der Lenkungsausschuss die organisationsweite Kommunikation über die organisatorischen Veränderungen, wird bei erheblichen Widerständen und Konflikten aktiv, übt die Kontrolle über den Projektfortgang aus und entscheidet gegebenenfalls über notwendige Projektanpassungen. Dem **Kernteam** sollten die Leiter der einzelnen Projektteams angehören, weiters erfahrene Vorgesetzte und Fachleute aus verschiedenen Bereichen der Organisation, Organisationsmitglieder mit hoher Akzeptanz und auch externe Berater. Zu den wesentlichen Aufgaben des Kernteams zählt die ganzheitliche Steuerung und Betreuung des Gesamtprojektes sowie die Unterstützung der einzelnen Projektteams. Das Kernteam berich-

tet in regelmäßigen Abständen an den Lenkungsausschuss. Die **Projektteams** bearbeiten die einzelnen Probleme und Maßnahmen in enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Organisationseinheiten. Für die Mitbeteiligung der Organisationsmitglieder an Organisationsgestaltungen bilden die Projektteams die wichtigste Basis und die effizientesten Möglichkeiten. Die Einbindung externer Fachleute in die Aktivitäten der Projektteams kann in der Praxis außerordentlich hilfreich sein, sei es in fachlicher oder methodischer Hinsicht (*Vahs*, S.329ff.).

Die **Organisation der Projektsteuerung** für Organisationsgestaltungen **ergänzt** jeweils die **herkömmliche Organisationsstruktur** und kann damit sehr gut auf die speziellen Anforderungen zur Handhabung und Bewältigung organisatorischer Veränderungen ausgerichtet werden. Die Projektstruktur steht in einem **Spannungsverhältnis** zur bestehenden Organisationsstruktur, da sie gebildet wird um Entwicklungen zu ermöglichen, die innerhalb der herkömmlichen Organisation nur schwer oder gar nicht möglich wären. Die Projektstruktur stellt damit möglicherweise die Effizienz der herkömmlichen Organisationsstruktur in Frage und kann daher auch als bedrohlich empfunden werden, beispielsweise durch Vorgesetzte und Mitarbeiter des Linien-Managements. Das Verhältnis zwischen den beiden Organisationsstrukturen sollte daher sensibel beachtet und gepflegt werden.

Die Steuerungsstruktur der Projektorganisation kann einen geeigneten Rahmen für die erfolgreiche Verfolgung organisatorischer Veränderungen bieten. Ob solche Voraussetzungen tatsächlich genutzt werden bestimmt die **Qualifikation der Projektmitarbeiter**: Ist die **Projektleitung** in der Lage ein Projektteam effizient zu führen, Aufgabenpakete zu koordinieren, notwendige Verbindungen zu anderen Bereichen der Organisation herzustellen und zu nutzen, hat sie die erforderliche Methodenkompetenz, werden neue Anforderungen und Entwicklungen rechtzeitig erkannt usw.? – Zeichnet sich die Projektleitung durch Selbstbewusstsein, Stabilität und Durchhaltefähigkeit aus? – Ist sie ein Vorbild und tritt für Werte und Normen engagiert ein?

Bei der Zusammenstellung der **Mitarbeiter des Projektteams** sollte ebenfalls auf verschiedene Anforderungen geachtet werden, wie z.B.: Offenheit, Diskussionsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit – fachliches Können und Erfahrung – Interesse und Engagement für Veränderungen – Flexibilität und Zähigkeit – Wertorientierung, Selbständigkeit, Akzeptanz und Hilfsbereitschaft.

Projektorganisationen sind zeitlich befristet eingerichtete Strukturen, innerhalb derer Mitarbeiter in der Regel nur einen Teil ihres Arbeitseinsatzes erbringen und ansonsten im angestammten Bereich der Organisation tätig sind. Daraus können sich einmal erhebliche **arbeitsökonomische Probleme** ergeben, aber auch solche, die aus der **Doppelrolle** von Mitarbeitern des Projektteams resultieren, die gelegentlich die durchaus konflikträchtige Frage aufwerfen kann, in welcher Funktion ein Mitarbeiter gerade agiert. Die Wirksamkeit einer Projektorganisation wird generell sehr entscheidend dadurch bestimmt, welchen **Grad an Autonomie** sie besitzt. Die angedeuteten Problemkreise, nämlich arbeitsökonomische Punkte, die Doppelrolle von Projektmitarbeitern und die Bestimmung des Autonomiegrades, sind in der Organisationsrealität als äußerst heikel bekannt und sollten neben anderen Gründen Anlass sein, für eine Projektorganisation möglichst klare Festlegungen zu treffen (Ressourcen, Rahmenbedingungen, Freiräume, Kompetenzen, Möglichkeiten zu Kontakten und Abstimmungen usw.).

Für die Organisationsgestaltung und -planung ist **Teamarbeit** in allen nur vorstellbaren Variationen ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor, der auch in der vorliegenden Arbeit immer wieder Berücksichtigung fand. Eine einigermaßen fundierte und ausreichende Behandlung des Themenkreises würde allerdings den Rahmen des Buches sprengen. Die große Bedeutung des Themenkreises Teamarbeit hat seit langem zu einer umfangreichen Fach- und Praktikerliteratur geführt, auf die verwiesen werden darf. In jüngster Zeit ist eine sehr bemerkenswerte Publikation erschienen, die stellvertretend für viele andere Arbeiten genannt wird: *Doppler et al.*, S.300 – 344.

Für die Organisationsgestaltung und -planung sind **Interventionen** wesentliche Instrumente der Veränderung. Sie stellen überschaubare, abgrenzbare und kontrollierte Maßnahmen dar, mit deren Hilfe gezielte und abgestimmte Wirkungen verfolgt werden. Ein Großteil der Inter-

ventionen bezwecken Verhaltenssteuerungen und erfolgen damit in einem sehr sensiblen menschlichen Bereich, bei dem Organisationen rasch an **Legitimationsgrenzen** stoßen können. Fremdeingriffe in Persönlichkeitsstrukturen sind mit ethischen und rechtlichen Normen der Personal- und Führungsarbeit nur sehr begrenzt, wenn überhaupt vereinbar. Typische und auf **Verhaltensänderungen von Individuen** abzielende Interventionstechniken sind beispielsweise: Selbsterfahrungsgruppen – Laboratoriumstechniken – Sensivity Training – Encounter-Gruppen - Transaktionsanalyse – Skill-Training – Coaching – Entwicklungsprogramme. Angestrebt werden durch diese Interventionen Verbesserungen der sozialen Wahrnehmung, Belastbarkeit, Teamfähigkeit und die Befähigung zur Problemlösung. Andere Interventionen zielen vor allem auf **soziale Beziehungen** zwischen den Organisationsmitgliedern, wie beispielsweise: Team-Training – Lernstatt – Qualitätszirkel – Arbeitsstrukturierung – Konfrontationssitzungen. Durch die Maßnahmen soll die Offenheit, das Vertrauen, die Zusammenarbeit und Konfliktbewältigungen verbessert werden. Andere Interventionen zielen auf die Beeinflussung von **Handlungen und entsprechende Interaktionen** ab. Sie bedienen sich beispielsweise folgender Interventionstechniken: Diagnoseinterviews – Gruppenbefragungen – Diagnoseklausuren - Austausch unterschiedlicher Sichtweisen – 3-D-Modell – NPI-Modell. Dadurch sollen Entscheidungsprozesse unterstützt und Veränderungen herbeigeführt werden. Bei der Organisationsgestaltung kommen häufig **gruppenbezogene Interventionsformen** zum Einsatz, wie: Projektmanagement – Survey Feedback – rollierende Verfahren – Taskforces – Meetings – Experimente – Pilot-Projekte – Schaffung neuer Organisationseinheiten – Maßnahmen der Teambildung – Coaching – Planspiele - Instrumente der Personalentwicklung (Schwan/Seipel, 2002a, S.260ff.).

Bei der Organisationsgestaltung können verschiedene **Interventionsebenen bzw. -strategien** unterschieden werden. Bei der **Top Down-Strategie** beginnt die Intervention an der Organisationsspitze und verläuft schrittweise über die nachgeordneten Funktionsebenen. Das Topmanagement erhofft sich bei der Vorgehensweise eine bestmögliche Beobachtung und Steuerung der Intervention. Die **Bottom Up-Strategie** verläuft gerade umgekehrt. Die Intervention beginnt an der Organisationsbasis und wird bis zur Organisationsspitze weitergeführt. Veränderungen sind bei der Vorgehensweise erst am Ende einer Entwicklung klar erkennbar. Bei der **Bipolaren Strategie** beginnt die Intervention gleichzeitig an der Organisationsspitze und an der Basis. Die Methode kann zu erheblichen Koordinationsproblemen und Konflikten führen. Die **From Middel Both Ways-Strategie** stellt eine Intervention gegen Veränderungswiderstände des mittleren Managements einer Organisation dar, die ihren Ausgang von einer mittleren Hierarchieebene nimmt und sich nach oben und unten fortsetzt. Dadurch sollen Ausgleichs bewirkt werden. Schließlich ist als Interventionsebene bzw. -strategie die **Multiple Nucleus-Strategie** zu nennen. Besteht in Organisationen keine ausgeprägte hierarchische Struktur, so können Gruppen zusammengestellt werden, die durch die Bereitschaft für Veränderungen gekennzeichnet sind. Von solchen Gruppen aus können Interventionen ihren Weg in andere Bereiche der Organisation finden (Oechsler, S.540f.).

Für die Konzeption, Planung und Durchführung organisatorischer Veränderungen steht eine Vielfalt von **Problemlösungstechniken** zur Verfügung, die in der einschlägigen Literatur ausführlich beschrieben wurden und daher nur kurz aufgezählt werden sollen. Zwischen den Problemlösungstechniken und Interventionen kann es in der Praxis zu Überschneidungen kommen. Folgende Problemlösungstechniken haben in der Praxis Eingang gefunden: Brainstorming – Methode 635 – Morphologische Analyse – Synektik – Rollenspiel – Organisationslandkarte (vgl. Schwan/Seipel, 2002a, S.241ff; Deym et al., S.279ff.; Graf-Götz/Glatz, S.36ff.).

Der **Erfolg oder Misserfolg von Projekten der Organisationsgestaltung** kann naturgemäß auf sehr unterschiedliche Faktoren zurückgeführt werden. Die Abbildung 28 zeigt eine sehr konzentrierte Übersicht solcher Faktoren.



	unscharfe Vision fehlendes Problemverständnis unzureichende Kommunikation Teilloptimierungsversuche fehlender Mut zu kurzer Zeithorizont
---	---

Abb. 28: Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren von Veränderungsprozessen
 (Quelle: Vahs, 2001, S.334)

Was auch immer zum Erfolg oder Misserfolg organisatorischer Veränderungen führen mag, letztendlich wird ein **positives Ergebnis** durch **systematische Arbeit, Kreativität und Innovationsbereitschaft** erzielt. „Wenn Änderungsprozesse ohne eine ausreichende Analyse der Ausgangssituation, ohne eine klare Zielformulierung und ohne eine systematische Bewertung der Alternativen durchgeführt werden, werden sie ebenso wenig Erfolge haben wie ein Unternehmenswandel, der den ‚Faktor Mensch‘, seine Einstellungen, seine Bedürfnisse, seine Verhaltensweisen und sein kreatives Problemlösungspotential nicht ausreichend berücksichtigt. Systematik **und** Kreativität bilden damit die Grundlagen für den erfolgreichen Wandel“ (Vahs, S.334f.). Vahs unterscheidet ebenso wie Schulte-Zurhausen **harte und weiche Faktoren des Erfolges oder Misserfolges** bei Organisationsgestaltungen: „In vielen Unternehmen fehlt es an der Kompetenz, die Schnittstelle zwischen den harten und den weichen Faktoren ausreichend bei der Planung und der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen zu berücksichtigen. Während auf der einen Seite die Techniker und Ökonomen wenig Verständnis für die menschliche Problematik eines tiefgreifenden Unternehmenswandels aufbringen und sich auf die ‚hard facts‘ beschränken, konzentrieren sich die Vertreter des Personalbereiches (und hier vor allem der Personalentwicklung) vorrangig auf die ‚soft facts‘ der Veränderung. Das führt dann zu einer Situation, die als ‚wirtschaftlicher Erfolg versus kultureller Wandel‘ bezeichnet werden kann und in einer ‚Realitätslücke‘ endet. Verschärft wird diese Problematik von Fall zu Fall durch den Einsatz von externen Beratern, die eine ähnliche Polarisierung ihrer Kompetenzen aufweisen: Neben den ‚harten‘ Strategie- und Strukturberatern, die in den Mitarbeitern lediglich einen Produktionsfaktor sehen, agieren Berater aus der Sozial- und Psychoszene, denen die wirtschaftliche Tragweite von Veränderungsmaßnahmen unverständlich bleibt. Das Ergebnis dieses Nebeneinanders sind versandete Veränderungsprojekte, frustrierte Mitarbeiter, Fehlinvestitionen, ...“ (Vahs, S.335).

Einen sehr umfassenden und somit aufschlussreichen **Katalog an „harten“ und „weichen“ Misserfolgspotenzialen** stellen die Abbildungen 29 und 30 dar.

<p>Projektziele und Projektaufgaben Unklare oder sich laufend ändernde Ziele und Lösungsanforderungen, da der Auftraggeber hierfür zu wenig Sorgfalt aufwendet oder ein Kenntnis der Problemlage noch fehlt. Projektsteuerung zu wenig qualitätsorientiert, da eine einseitige Projektsteuerung über Termine vorgenommen wird und die Zusammenhänge zwischen den Zielen (magisches Dreieck) nicht genügend beachtet werden. Mangelhafte Problemanalyse, da die Systemabgrenzung und die Schnittstellendefinition infolge Zeitdrucks vernachlässigt wurde. Lösungen nicht benutzergerecht, da sie nicht in laufender Abstimmung und unter Mitverantwortung der Betroffenen entwickelt wurden. Unterentwickelte projektbegleitende und nachvollziehende Kontrolle der Projektergebnisse in sachlicher, zeitlicher und finanzieller Hinsicht, da persönliche Widerstände gegen Kontrollen bestehen.</p>
<p>Projektbeteiligte und Projektorganisation Fehlende Unterstützung des Projektes durch die übergeordneten Leitungsstellen, da diese sich zu wenig mit den Projektproblemen beschäftigen. Überforderte Projektleiter, da sie über keine spezifischen Leitungs- und Führungsqualifikationen verfügen.</p>

Nicht bewältigte Doppelbelastung des Projektleiters und der Projektmitarbeiter, da diese in nicht ausreichendem Maße für das Projekt freigestellt werden.
 Schwache Projektleiter, da sie nur unklare oder nicht ausreichende formale Kompetenzen eingeräumt bekommen.
 Demotivierte Projektmitarbeiter, da die Realisierung erst sehr spät erfolgt und damit über eine längere Zeit Erfolgserlebnisse fehlen.
 Angst und Widerstände der Mitarbeiter in den Fachabteilungen gegen Neuerungen, da diese nur unzureichend in das Projekt eingebunden sind.
 Gestörtes Verhältnis zwischen den Methodenexperten und den Fachexperten, da zwischen ihnen Einstellungsunterschiede vorliegen.

Information und Kommunikation

Unzureichende Abstimmung zwischen dem Projekt und den Fachabteilungen bzw dem Auftraggeber, da die Projektbeteiligten unterschiedliche Sprachen sprechen.
 Unzureichende Projekttransparenz, da keine Übersichten über den Arbeitsfortschritt vorhanden sind.
 Unvollständige, personenabhängige Dokumentation, da Dokumentationsstandards fehlen.
 Unzureichender „Verkauf“ der Projektergebnisse, da Termine drücken oder nur geringe Kenntnisse über Präsentationstechniken vorhanden sind.

Methoden und Techniken

Keine erkennbare Logik des Vorgehens, da keine Untergliederung des Vorgehens in Teilschritte mit definierten Zwischenergebnissen und Entscheidungspunkten vorgenommen wird.
 Zu starres, unflexibles Vorgehen, da ein Standardvorgehensmodell nicht auf das jeweilige Modell zugeschnitten wird.
 Ineffiziente Gruppenarbeit, da keine Verwendung von Techniken hinsichtlich der Leitung von Sitzungen, des Festhaltens von Ergebnissen und ihrer Umsetzung eingesetzt werden.
 Unzureichende oder nicht intelligente Verwendung von Methoden und Techniken, da diese zu unterschiedlich sind und ihre Anwendungsbedingungen nicht bekannt sind.
 Fehlende Akzeptanz von Methoden und Techniken, da keine Unterstützung durch geeignete Software (Tools) erfolgt.

Abb. 29: Typische „harte“ Misserfolgspotentiale und deren Ursachen
 (Quelle: Schulte-Zurhausen, 2002, S.390)

Verhalten	Einstellung
Rechtfertigungsverhalten Problemlöseverhalten	kein Team, sondern ein Haufen Einzelkämpfer
Destruktives Verhalten, Kränkungen, Angriffe	wenig Fähigkeit, Distanz aufzubauen, andere Perspektiven einzunehmen
wenig Abstimmung	geringe Empathie
langwierige Suchprozesse	wenig Eigenverantwortung dem Projekt gegenüber
Rückzug in Nischen und Verselbständigung	„Die Umstände sind Schuld“
fehlende Verhaltensqualifikation	fehlende, ganzheitliche Sichtweise
widersprüchliches Rollenverhalten	Neuerungsbarrieren, Beharren
unkontrollierte Gruppendynamik	Angst vor Misserfolg

Abb. 30: Typische „weiche“ Misserfolgspotentiale
(Quelle: Schulte-Zurhausen, 2002, S.389)