

# Organisationsgrundlagen: Organisation und Management (Dr. Konrad Schwan, 2008), s.a. Literaturliste Organisation

## 1. Managerbilder über Organisation

Seit es Menschen gibt, die gemeinsam Aufgaben verfolgen, gibt es Führung und Management. Solange stellt sich auch die Frage, wie diese Funktionen am besten zu erfüllen sind. Die Antworten sind so vielfältig wie die Umstände, die Zeitläufe und die Verhältnisse sowie Vorstellungen der Menschen, unter denen Management- und Führungsaufgaben zu bewältigen sind. Völlig richtige Antworten und letzte Wahrheiten konnte es nie geben. Das kann auch zukünftig nicht erwartet werden. Daran wird auch die Unzahl von gerade gängigen oder auch mit Inbrunst vorgetragenen Heilslehren nichts ändern. Man wird froh sein müssen, solchen Moden nicht zu sehr zu erliegen und für eine begrenzte Phase der Entwicklung geeignete Wege der Führung, des Managements und der dazugehörigen Organisation zu finden. Nicht eherne Einsichten sondern Offenheit und Verständnis für den Wandel und konkret sich stellende Aufgaben sind notwendig.

### 1.1 Risiken und Werte

Mit biederem Pragmatismus hat das wenig zu tun, schon gar nichts mit Opportunismus. So sehr zu den Ansätzen und Lösungen für die Führung und das Management Relativierungen geboten scheinen, umso wesentlicher werden Orientierungen an **Werten und Normen** sein. Zunehmende Raschheit und steigende Komplexität kennzeichnen die Entwicklungen vieler Betriebe und lassen deren Handeln und insbesondere notwendige **Entscheidungen irrationaler und riskanter** werden. Die Entwicklung immer besserer Verfahren der Informationstechnologie und -verarbeitung wird der vergleichsweise wesentlich rascher wachsenden Entscheidungsunsicherheit bzw. Irrationalität immer weniger gerecht, d.h. die rationale Entscheidungsbasis wird relativ geringer. Wenn aber das tendenziell ungünstiger werdende Verhältnis von rationalen und irrationalen Entscheidungsgrundlagen Ergebnisse solcher Entscheide durch vermehrte chaotische Elemente unsicherer machen, also die rationale Entscheidungslücke wächst, können und sollten durch normative Orientierungshilfen die Richtungen für Entwicklungen aufgezeigt werden. Durch solcherart abgesteckte Bandbreiten geordneten und sozusagen gerechtfertigten Handelns, das man sich als ein aufmerksames Fahren auf unterschiedlich breiten normativen Entscheidungsstraßen vorstellen kann, wird ein Gegengewicht zu steigender Irrationalität gesetzt und Entscheidungen können „besser“ werden. Die Irrationalität wird dadurch natürlich nicht geringer, aber sicherlich ihre Gefahren (Punkt 8.3.3/Chaotische und orientierte Irrationalität).

### 1.2 Relativität der Managerbilder

**Managerbilder** über Unternehmensführung, Geschäftspolitik, Planung, Organisation, Verhalten und Führung **reflektieren** in unterschiedlicher Art und Weise die **jeweiligen Situationen, Verhältnisse, Tendenzen und konkreten Entwicklungen**. Die individuelle Verantwortung für das eigene Managerbild und seine Auswirkung wird dadurch nicht unmittelbar berührt. Werte und Normen als wesentliche Quellen für Vorstellungen über Organisation und Management haben persönlichen Bekenntnischarakter und sind kaum als Gegenstand „rationaler Beweisführung“ geeignet. Blickt man auf praktizierte Geschäftsphilosophien, Strategien und Maßnahmen bekannter und großer Betriebe während der letzten Jahre zurück, können sowohl erhebliche Zweifel an der Rationalität als auch der notwendigen normativen Orientierung weit reichendster Entscheidungen nicht ausbleiben, d.h. an Beiden hat es oft gefehlt. Die enorme Quote missglückter Fusionen, die übersteigerte Dominanz des so genannten Shareholder-Value-Prinzips, die Misere der

Großbankenentwicklungen, die Hybris, Rücksichtslosigkeit und Gier so manchen Topmanagements, wirtschaftspolitische Ignoranz gegenüber Mittel- und Kleinbetrieben u.Ä. sind dafür beredteste Beispiele – „an ihren Früchten sollt ihr sie erkennen“.

Die **herkömmlichen Instrumente des Managements und der Organisation** lagen oder liegen in den Bereichen **Mittelzuweisung**, der Schaffung wirtschaftlicher **Anreize** und der Herausbildung von **Organisationsstrukturen**. Die Instrumente werden zu Recht als begrenzt empfunden und schöpfen daher potentielle Möglichkeiten der Organisation und der Organisationsmitglieder nicht aus. Die Einstellung vieler Mitarbeiter zu ihrem Betrieb und dessen Organisation spiegelt die verkürzte instrumentelle Sicht, d.h. ihr Handeln wird mehr oder minder durch das Motto geprägt: „Ich bekomme was mir zusteht und ich werde tun, was man mir sagt“. Solchermaßen durch das Management induzierte und reduzierte Erwartungen werden durch entsprechende Mitarbeiterleistungen innerhalb des gezogenen Rahmens erfüllt und die bekannte Regel der **Self-Fulfilling-Prophecy** hat sich wieder einmal bestätigt. Bei einfachen Leistungsprozessen, die einen weitgehenden Determinismus der Mitarbeitersteuerung erlauben, mag das genügen, wenngleich es weder betrieblich optimal erscheint, noch im Allgemeinen im Einklang mit Mitarbeitervorstellungen und -wünschen an Arbeit und Betrieb stehen dürfte.

Der **Wandel der Leistungsanforderungen** an die Betriebe, aber auch **gesellschaftliche Entwicklungen**, verlangen von den Verantwortlichen immer dringender die **Ergänzung der herkömmlichen Instrumente**, teilweise auch deren Korrektur durch die Manager und entsprechende organisatorische Anpassungen. Engagiertere Vorgesetzte, Begründungen und Erklärungen von Vorgehensweisen bei Leistungsvollzügen und mehr Klarheit der Verantwortlichen über Erwartungen an die Mitarbeiter sind erforderlich. Ebenso wird mehr Fairness, Offenheit und Entgegenkommen von den Führungskräften erwartet werden müssen. Damit können einmal jene Einstellungen bei den Mitarbeitern erreicht werden, die für die Bewältigung schwieriger gewordener, d.h. weniger determinierbarer Leistungsvollzüge notwendig erscheinen und eigenverantwortliche Menschen erfordern. Zum Zweiten wird man dadurch aber auch Mitarbeitererwartungen an den Betrieb besser gerecht und erreicht eine stärkere Vertrauensbasis der betrieblichen Zusammenarbeit. Es gilt sozusagen das Motto: „Ich sehe, meine Meinung zählt“ und „Ich werde mehr tun als nur meine Pflicht“. Statt erzwungener entsteht freiwillige Kooperation und Leistungsgrenzen werden erweitert. Die Teilhabe des Mitarbeiters an seiner Arbeit und den betrieblichen Abläufen steigt (s.a. *Kim/Mauborgne*, S.60ff; *Schwan/Seipel*, 1994, S.7f.).

Über **Anforderungen an das Managerbild** und Organisationen werden seit Jahr und Tag richtige und gute Aussagen in der Fach- und Praktikerliteratur gemacht, ebenso bei Kursen, Seminaren und Vorträgen. Die Fülle sozialempririscher Untersuchungen zum Themenkreis sind nur noch schwer überschaubar. Ohne Zweifel haben alle Aktivitäten auch dazu beigetragen, dass positive Veränderungen in Gang gekommen sind. Es wurden aber auch wirklichkeitsfremde **Mythen und Wunschbilder** der Manageraufgaben und -rollen geschaffen. Über die angestrebten und geforderten Qualitäten von Führungspersönlichkeiten, wie sie beispielsweise bei der Führungskräftebeschaffung formuliert werden, schreibt *Sprenger* treffend und sarkastisch: „Wer heutige Stellenanzeigen für Führungskräfte liest, muss nachgerade größenwahnsinnig sein, bewirbt er sich dennoch. Was da alles gefordert wird: Führungsstärke, Belastbarkeit, Entscheidungskompetenz, Bereitschaft zum Wandel, Teamfähigkeit, soziale Kompetenz, Fähigkeit zu motivieren, Urteilsvermögen in kritischen Situationen, Prioritäten setzen, Flexibilität im Zugang, interkulturelle Kompetenz, emotionale Intelligenz, Offenheit für Experimente, Vielsprachigkeit, Integrität, Wagemut, Visionen – kurz: das All-in-one-Idol“ (*Sprenger*, 2000, S.187).

Wird von einem sehr **engen Organisationsbegriff** ausgegangen, beispielsweise unter instrumenteller Sichtweise oder darunter lediglich ein Strukturierungsvorgang im Sinne einer Differenzierung und Koordination der Unternehmung mit arbeitsteiligen Subsystemen verstanden, oder sieht man die Organisation in erster Linie als die Formulierung und Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (*Hoffmann*, Sp.1427f.), ergibt

sich daraus zwangsläufig, dass der Organisation eine **nachgeordnete und dienende Rolle** im Zusammenhang mit der Strategie, Geschäftspolitik und Planung des Betriebes zukommt. Der Wandel aus geänderten Leistungsanforderungen durch die betrieblichen Umwelten, d.h. auch dadurch geänderte betriebliche Strategien, müssten möglichst rasch ihren Niederschlag in der Anpassung der Organisation sowie der Personal- und Führungsarbeit finden. Die **Wechselwirkungen zwischen Organisation und Strategie**, welche die dienende Rolle der Organisation zwangsläufig sprengen, werden bei einem engen Organisationsbegriff kaum oder gar nicht berücksichtigt.

Auch bei einem **umfassenden Begriff der Organisation**, der den Betrieb und seine Beziehungen nach außen im Gesamten einschließt und von dem nach unserer Ansicht die Organisationslehre sowie eine zeitgemäße Managervorstellung über Organisation auszugehen haben, gelten die vorgenannten Feststellungen zwangsläufig (*Baumgartner et al.*, S.19), d.h. es bestehen Zweck-Mittel-Beziehungen, aber eben nicht nur. Eine effiziente Organisation muss als ein soziales, offenes und dynamisches System verstanden werden, das lebt und ständig formell und informell mit dem internen Gesamtsystem „Betrieb“, oder welcher Einrichtung auch immer, und der Außenwelt interagiert und es dabei in erster Linie mit Menschen zu tun hat, dann aber auch mit vielen anderen Ressourcen materieller und immaterieller Art. Aus diesem besonderen Systemcharakter der Organisation rührt ihre Komplexität und Ungewissheit, d.h. auch ihre sehr begrenzte Determinierbarkeit.

## 2. Managerarbeit – Mythen und Tatsachen

Wenn Menschen als **Manager** Betriebe führen und durch ihre Person ihren Wirkungsbereich prägen, wenn sie planen, für Ergebnisse ebenso wie für Mitarbeiter verantwortlich sind, **bestimmen** sie auch **in weitem Maße die organisatorischen Gestaltungen**. Wären die Manager so, wie sie von „Experten“ als Homunkulus und Wunschfigur viel zu oft konstruiert und propagiert werden, gäbe es vielleicht auch eine ideale Organisation oder wäre zumindest mit einiger Fantasie vorstellbar. Es könnte aber auch sein, dass sich bei einem solchen Konstrukt der Manager als Monster entpuppt und die Organisation zum Albtraum wird. Die zweifelhafte und spekulative Vision kann noch dadurch bereichert werden, dass man die Rolle unseres Homunkulus-Managers durch ein entsprechendes, sprich ideales Managementteam ergänzt. Teams gelten im Allgemeinen als besonders wichtig, effektiv und erhalten gelegentlich weitere erstrebenswerte Attribute zugeordnet. Ein tüchtiges Team ist dem nach bei innovativen, funktionsübergreifenden und komplexen Aufgaben kaum zu schlagen. Blickt man allerdings in die Realität, werden aus diesen Idealtypen der Manager und Managerteams rasch Schimären oder, wenn man es freundlicher ausdrücken möchte, **Mythen**.

Über den **Mythos vom Managementteam** schreibt *Senge* u.a.: „Teams in der Geschäftswelt verbringen häufig viel Zeit mit Revierkämpfen, vermeiden alles, was sie persönlich in ein schlechtes Licht bringen könnte, und geben vor, dass alle Teammitglieder ‘wie ein Mann’ hinter der gemeinsamen Strategie stehen ... versuchen sie Unstimmigkeiten von vornherein abzuwürgen ... Gemeinsame Entscheidungen sind meist verwässerte Kompromisse ... Wenn es tatsächlich zu Meinungsverschiedenheiten kommt, werden sie für gewöhnlich in Form von Schuldzuweisungen oder polemischen Angriffen ausgetragen ... Die meisten Managementteams brechen bei Belastungen zusammen (Argyris) ... usw.“ (*Senge*, 1999, S.36f.).

*Mintzberg* kommt das große Verdienst zu, die **Managerarbeit von Mythen befreit** zu haben. Die idealtypischen Aussagen über die Art und Weise wie Manager angeblich agieren, hatten ihn stutzig gemacht und er begann dem Thema Dichtung und Wahrheit der Managertätigkeit nachzuspüren (*Mintzberg*, 1981, S.66f.; 1991, S.21ff.).

**Vier Mythen** wurden von *Mintzberg* durch minutiöse sozialempirische Befunde als falsch entlarvt: Der Manager ist ein reflektierender, systematischer Planer – Ein effektiver Manager hat keine Pflichtübungen zu erledigen – Manager in gehobener Position brauchen gebündelte

Informationen, die ein formales Management-System am besten zu liefern im Stande ist – Das Management ist, oder wird es zumindest bald sein, eine Wissenschaft und eine Profession.

Bei der Entmythologisierung des Managerberufes bleibt *Mintzberg* allerdings nicht stehen, sondern beschreibt die verschiedenen **Rollen des Managers** in der betrieblichen Praxis: **Interpersonelle Rollen**, wie die der Repräsentationsfigur, die Führungsrolle und die Rolle des Verbindungsmannes außerhalb der formalen Kommunikationswege – **Informelle Rollen** als betriebsinterner Informator und als Informationsgeber an Außenstehende – **Entscheiderrollen**, wie Unternehmer, Organisator und Initiator, die Rolle als „troubleshooter“, als Verteiler von Ressourcen und schließlich die – **Verhandlerrolle**. Die **Rollen** können selbstverständlich nicht getrennt gesehen werden, sondern **bilden ein integriertes Ganzes**, aus dem keine der genannten Rollen ohne Nachteile entfernt werden kann (*Mintzberg*, 1981, S.71ff.; 1991, S.28ff.). *Drucker* schreibt hierzu schon 1954 über die unterschiedlichen Managerrollen sehr treffend und anschaulich: „Der Manager hat die Aufgabe, ein harmonisches Ganzes zu schaffen, das mehr ist als die Summe aller Einzelteile, eine produktive Einheit, aus der mehr herauskommt als die Summe dessen, was in sie hineingesteckt wird. Der Vergleich mit dem Dirigenten eines Sinfonieorchesters bietet sich an, denn durch dessen Anstrengung, Vision und Leitung werden die einzelnen Instrumente, die selbst bereits viel Klang entfalten, zu einem lebendigen Klangkörper zusammengefaßt. Der Dirigent geht aber von der Partitur des Komponisten aus, er ist nur Interpret; der Manager ist dagegen gleichzeitig Komponist und Dirigent“ (*Drucker*, 1954, S.341f.).

Diese Punkte sind im Übrigen ein **Schlüssel zur Problematik des Teammanagements**, nämlich die äußerst diffizile und problematische **Aufteilung verschiedener Rollen** auf mehrere Personen und deren anschließend erforderliche Reintegration, wobei die größten Schwierigkeiten bei den kaum bestimmbar, aber wichtigen informellen Rollen liegen.

Die bedeutsamen Untersuchungen und Interpretationen von *Mintzberg* über die Managerpraxis zeigen, dass die „Effektivität des Managers entscheidend von seinen Einsichten in seine eigene Arbeit abhängt. Seine Leistung hängt davon ab, wie gut er die Zwänge und Dilemmata seiner Tätigkeit versteht und darauf reagiert,“ (*Mintzberg*, 1991, S.36), d.h. vom eigenen Managerbild. Folgende **Schlussfolgerungen** werden schließlich von *Mintzberg* postuliert: „Der Manager ist dazu herausgefordert, systematische Wege zur Mitteilung seiner privilegierten Information zu finden ... mit den Belastungen, die aus der Oberflächlichkeit resultieren, dadurch bewußt umzugehen, indem er den Problemen die erforderliche ernsthafte Aufmerksamkeit widmet. Er muß sich von den greifbaren Informationen distanzieren, um ein größeres Bild zu sehen ... seine Zeit dadurch zu kontrollieren, daß er seine Verpflichtungen nutzt und die Dinge, die er tun möchte, in Verpflichtungen verwandelt“ (*Mintzberg*, 1991, S.36f.).

Das **Bild vom Manager** als einer vitalen, belastbaren, ausdauernden, von Initiative, Ausgeglichenheit, Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen und Motivation strotzenden Persönlichkeit ist ein **Mythos**, der weit von der Realität entfernt ist. Die übersteigerte Interpretation der vermeintlichen Persönlichkeitsmerkmale des Managers führt jedoch nicht nur zu falschen Mythen, sondern löst naturgemäß Erwartungen durch andere aus, die Manager und Führungskräfte häufig überfordern. Eher unbewusst entstehen so Quasi-Maßstäbe für Manager, die den Keim des Scheiterns bereits in sich tragen. Wird der Mythos und die mit ihm verbundenen und überspannten Eigenschaften von Betroffenen verinnerlicht, also zum eigenen Maß für die Bewertung der Leistung erhoben, wird mit ziemlicher Sicherheit über kurz oder lang bei den Betroffenen das belastende Gefühl von Unzulänglichkeit entstehen, häufig verbunden mit steigender Versagensangst und Stress. Folge solcher überflüssigen und selbst induzierten Prozesse können dann tatsächliche Leistungseinschränkungen sein. Erfahrungsgemäß sind gerade jüngere Manager den Tücken falscher Mythen ausgesetzt und meinen zum eigenen Schaden den Trugbildern folgen zu müssen. Wer durch ein längeres Managerleben bereits konditioniert ist und Probleme zu relativieren gelernt hat, über eine selbst erarbeitete und damit gesteigerte Frustrations- und

Stresstoleranz verfügt, ist gegen solche unnötigen Belastungen eher gefeit, ob sie nun von außen kommen oder aus eigenen Irrtümern entstanden.

Die mythische Glorifizierung der Managerpersönlichkeit kennt keine **leidende Führungskraft**. Das strahlende Bild lässt Solches nicht zu und widrige Verhältnisse verblassen. Manager müssen aber in der Führungspraxis und Organisation mit Unsicherheit, Fremdbestimmtheit, Abhängigkeiten und Ungerechtigkeiten umgehen und lernen, dass ihr Tun auch Sisyphusarbeit sein kann und ihnen dabei weder Heilslehren noch Patentrezepte viel helfen können. Dieses oft tabuisierte Führungsdilemma ist eben auch ein Teil der Managerarbeit, trotz so schöner und trivialer Begriffe wie „Efficiency“ und „Leadership“ (s.a. *Wesser/Grunwald*, S.46f.).

### 3. Akteure, Strategien, Macht und Organisation

Der **Manager** hat die Aufgabe, Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie für das Wohl des Betriebes tätig werden, d.h. er **muss Macht ausüben**. Je stärker das Bedürfnis ist, mit Mitarbeitern Leistungen zu erfüllen, Dinge besser und effizienter zu erledigen, umso stärker sollte sein Machtmotiv ausgeprägt sein. Das hat nichts mit autoritärem Führungsstil und Gewalt zu tun. Es kann zwar ein Manager durch autoritäres Verhalten versuchen, Mitarbeiter zum Handeln zu veranlassen, aber es sind selbstverständlich auch andere, beispielsweise kooperative Verhaltensweisen möglich und meist weitaus wirksamer. Das Motiv der Macht darf also nicht mit der Art und Weise einer Handlung oder eines Verhaltens verwechselt werden. Ein machtmotivierter Manager kann seinen Mitarbeitern durchaus das Gefühl geben, dass sie stark und nicht schwach sind. Dem autoritären Vorgesetzten wird dies wohl kaum gelingen (*Mc Clelland/Burnham*, S.35). Macht ist notwendig, um Dinge zu bewegen und mit Mitarbeitern betriebliche Ziele zu erreichen. Die Wahrnehmung von Managementfunktionen ohne Macht ist schwer vorstellbar. Macht enthält natürlich auch die Gefahr des Missbrauches, die primär durch ein hohes Maß an Selbstkontrolle und persönlicher Reife des Managers gebannt werden muss. Neben dieser **Sozialisierung der Macht** gibt es verschiedene **institutionelle Möglichkeiten** des Betriebes, **missbräuchliche Machtausübungen einzugrenzen** (s.a. *Neuberger*, S.52ff.).

Die Bedeutung der **Macht** im Zusammenhang mit der **Gestaltung von Organisationen** ist besonders offenkundig. Wie immer dabei die Vorgehensweisen gewählt werden mögen, insbesondere hinsichtlich der Intensität der Mitarbeiterbindung, ohne die Ausübung von Macht sind organisatorische Veränderungen und Gestaltungen nicht vorstellbar. Ob die Macht eher konzentriert oder verteilt eingesetzt wird, kann natürlich variieren (s.a. *Wollnik*, S.315). Allein die organisatorischen Grundaufgaben der Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind an sich und durch die ihnen innewohnenden Ordnungs-, Sicherungs- und Kontrollfunktionen gleichermaßen Machtausübung und Machtregulativ.

Der **Begriff der Macht** ist durch vielfältigste betriebliche, außerbetriebliche und gesellschaftliche Machtmissbräuche **belastet**, wie sie immer stattfanden und auch leider in Zukunft erfolgen werden. Vielleicht rührt auch aus diesen Gründen der Eindruck der weitgehenden Tabuisierung der Macht in der Fachliteratur über Management- und Organisationsfragen. Es erscheint daher sinnvoll, sich dem Thema Macht etwas grundsätzlicher zu widmen.

Die **Organisation ist kein Räderwerk**, das durch klare Regelungen klaglos läuft. Visionen aus solchen naiven Technokratenfantasien sind weltfremd und widersprechen zutiefst den menschlichen Verhaltensweisen und der Komplexität von Leistungsvollzügen. Wenn Dinge funktionieren, dann oft nicht wegen rigider organisatorischer Regelungen, sondern gerade weil **Manager und Mitarbeiter ihre Freiheit nutzen, um in geregelte Abläufe korrigierend einzugreifen** oder **Dingen wohlüberlegt ihren Lauf nehmen lassen**, z.B. zur Nutzung der Vorteile der Selbstorganisation. Mängel bei Leistungsvollzügen werden eben auch oft durch ein Weniger als ein Mehr an Organisation besser behoben. Entgegen mancher rationalen

Modellvorstellung und Vorgaben **nutzen betriebliche Akteure ihre Freiräume in der Realität in ausgedehnter Art und Weise**. Ergebnisse entstammen vielfach Kompromissen, die bei Verhandlungen der Beteiligten gefunden wurden, die ihre Freiheitsräume genutzt haben. Man könnte in solchen Fällen nun meinen, es handle sich dabei um Ausnahmen von organisatorischen Regelungen durch informelle Praktiken. Es kann aber auch umgekehrt gesehen werden, nämlich die so genannte Ausnahme als ein Indiz für die Grenzen und die tatsächliche Bedeutung zu enger organisatorischer Regelungen und Konditionierungen zu erkennen und eigenverantwortlich zu reagieren. Letzteres schließt die tiefe Überzeugung ein, dass Menschen mit Ratio und Emotion ihre Freiheit zu autonomem Handeln nutzen, erfinderisch sind, rechnen, auch manipulieren und in vielfacher Weise ihre Interessen durchsetzen.

**Organisatorischer Regulierungseifer** erfolgt oft aus der Fehlmeinung, dass die formale Organisation besser und bedeutsamer als die informale Organisation sei und daher zu forcieren ist. Dieser Ansatz ist jedoch deshalb falsch, da es um die Findung des optimalen Mix aus formaler und informaler Organisation für die Erfüllung jeweiliger konkreter Ziele und Aufgaben geht. Die falsche Frage zu organisatorischen Konstrukten, ob die formale oder informale Organisation „besser“ ist, kann zwangsläufig nur falsche Antworten erzeugen.

Sieht und analysiert man **Organisationen** als offene soziale Systeme, verlieren sie sehr rasch ihre Transparenz und erweisen sich als ein **schwer durchschaubares Gebilde** von Machtbeziehungen, Einflussnahmen, Verhandlungen und Ähnlichem. Sie verlieren aber auch ihren vermeintlichen Charakter als regulatorisches „Unterdrückungsinstrument“ (s.a. *Crozier/Friedberg*, S.26f.).

Die vermeintliche Klarheit einer detaillierten und formal strukturierten Organisation ist in Wahrheit eine Ausblendung der Realität und insofern mit mehr tatsächlicher Irrationalität behaftet, als das Erkennen und Nutzen der jeweiligen Verknüpfungen von formalen und informalen Organisationselementen.

Rationale und deterministische **Organisationsmodelle** tendieren dazu, auf **apriorischen Postulaten** aufzubauen, die die betriebliche Realität auf eine überschaubare Zahl von Bestimmungsfaktoren reduzieren und sich damit zwangsläufig von der Realität entfernen. Der mehr oder weniger große, aber immer vorhandene **Freiheitsraum der Akteure wird** in den Modellen regelmäßig **unterschätzt, damit aber zwangsläufig auch der Faktor Macht**. Der Kern der Macht in Organisationen liegt in der Freiheit handeln zu können. **Gestaltungsfreiheit ist potentielle Gestaltungsmacht** und bedeutet in diesem Sinne Einflussmöglichkeit auf andere.

**Deterministische, reduktionistische und rationale Organisationsmodelle** haben **nicht primär das Individuum mit seinem Verhalten zum Ausgangspunkt** und tun sich daher auch schwer, das Entstehen und die Existenz informeller Gruppen einer Organisation zu erklären. **Individuelle Freiheit und die Interaktion in Gruppen sind für die Ausübung der Macht jedoch von essenzieller Bedeutung**, d.h. auch Organisationsgestaltungen sind in diesem Kontext zu sehen.

**Macht wird über Beziehungen ausgeübt**, nämlich dadurch, dass Einzelne oder Gruppen über die Möglichkeit verfügen, auf andere Individuen oder Gruppen einzuwirken. Der beziehungsmäßige Charakter von Macht zeigt deutlich, dass diese nicht ein Attribut der Handelnden ist, sondern ihren Ursprung in einer Beziehung findet, innerhalb derer über Verhandlungen ein **Austausch** stattfindet. Macht setzt daher mindestens zwei Personen voraus. Welche substanziellen Austauschbeziehungen erfolgen, hängt nahe liegender Weise von den jeweiligen **Kräfteverhältnissen** der an der Beziehung Beteiligten ab. Daran wird Macht in ihrer Intensität greifbar. Die Stärke der Beteiligten wird vor allem durch ihre **Handlungsmöglichkeiten** bestimmt, diese wiederum u.a. durch die gegebenen Freiräume.

**Macht ist eine gegenseitige, aber zumeist unausgewogene Beziehung**. Sie kann beispielsweise durch Ungewissheit gekennzeichnet sein, die bei entsprechender Relevanz

zum Gegenstand der Auseinandersetzung die Stärke der Position der Beteiligten bestimmt. Ebenso kann die mehr oder weniger leichte **Mobilisierbarkeit der potenziellen Möglichkeiten** der Beteiligten Auseinandersetzungen und Ergebnisse beeinflussen.

Gerade **organisatorische Gestaltungen** sind dadurch gekennzeichnet, dass den Akteuren verschiedenste **Zwänge** auferlegt sind und diese Umstände unmittelbaren Einfluss auf die Ausübung der Macht nehmen können. Durch die **Gestaltung der Organisation selbst werden Machtbeziehungen entwickelt und auf Dauer begründet**, beispielsweise, wie schon teilweise erwähnt, durch Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsaufteilungen, Informations- und Kommunikationsrechte und -pflichten, Regelungen der Ablauforganisation u.Ä. Regelmäßig **regulieren Organisationen auch den Ablauf von Machtbeziehungen**, sei es in formeller oder informeller Art und Weise. Organisationen können und sollen natürlich nicht alles regeln, d.h. es entstehen organisatorische Ungewissheitszonen mit **Freiheitsräumen** für die Beteiligten, die Möglichkeiten für die Ausübung von Macht eröffnen. Ob dies genutzt wird, hängt von der Relevanz der jeweiligen Einsatzmöglichkeiten und deren Gewicht ab sowie von den Beteiligten.

Folgende **Bereiche und Potentiale der Macht** sind für **organisatorische Gestaltungen** besonders bedeutsam: Besitz einer nur schwer ersetzbaren funktionalen Fähigkeit oder Spezialisierung – Beziehungen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt – Art und Weise der Kommunikation und Informationsflüsse zwischen den Einheiten einer Organisation und deren Mitarbeiter – Benutzung organisatorischer Regeln (*Crozier/ Friedberg, S.49ff.*).

An anderer Stelle wurde bereits darauf hingewiesen, dass das Thema „Macht und Organisation“ besonders bei **Reorganisationen** manifest wird. Der Erfolg solcher Projekte wird nachhaltig nur dann gesichert sein, wenn nicht nur anfängliche Widerstände überwunden werden können, sondern das Gewicht der die Reorganisation aktiv unterstützenden Mitarbeiter so groß ist, dass die „machtpolitische Waage“ (*Picot et al., 1999a, S.47*) zu Gunsten der Reorganisation ausschlägt. Bei kleineren Eigentümerunternehmen trifft dies eher zu als bei großen und vielleicht dezentral organisierten Betrieben, bei denen die Machtverteilung nicht so konzentriert ist.

Bei einer umfangreichen Untersuchung in fünf deutschen Großunternehmen wurde geprüft, was Mitarbeiter bei **Reorganisationen** Macht verleiht. Fünf **Machtgrundlagen** traten zu Tage: **Beziehungsnetz**, d.h. persönliche Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, sowie der Besitz einer Vertrauensstellung – **Leistung im Alltag**, bemessen nach Höhe und Spezifität des Wertschöpfungsbeitrages für Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter – **Wissen**, wie fachliches und zwischenmenschliches Know-how – **Handlungsspielraum**, bzw. offizielle und inoffizielle Möglichkeiten zu eigenem Handeln – **Draht zum Projektteam der Reorganisation**, sowohl in fachlicher als auch menschlicher Hinsicht (*Picot et al., 1999a, S.47f.*).

Die Parallelität zwischen den Aussagen von *Crozier/Friedberg* aus dem Jahr 1977 und jenen der Autoren der vorgenannten Untersuchung aus dem Jahr 1999 sind erstaunlich.

Die Übereinstimmungen bzw. **Folgerungen** setzen sich in der Publikation der Autoren *Picot et al.* fort: „Im Umgang mit machtvollen Gegnern gibt es zwei Alternativen: Entweder sie durch Überzeugungsarbeit und das Setzen gezielter Anreize zur Unterstützung machen oder sie entmachten. Dies erscheint aus mehreren Gründen wichtig. Einmal ist Widerstand kontraproduktiv, zum anderen untergräbt anhaltende Kritik an getroffenen Entscheidungen die Glaubwürdigkeit der strategischen Planer und deren Pläne ... durch die gezielte Entmachtung zentraler 'Ankerfiguren' kann dem Lager der Reorganisationsgegner der Zusammenhalt und die Schlagkraft genommen werden. Eine Entmachtung von Mitarbeitern bedeutet, ihnen wichtige Machtgrundlagen zu entziehen. Weniger mächtige Gegner können meist durch Überzeugungsarbeit und eine entsprechende Anreizpolitik für geplante Reorganisation gewonnen werden ... Durch einen ebenso umsichtigen wie unnachgiebigen Umgang mit machtvollen Gegnern, durch aktive Überzeugungsarbeit und Einbindung von Gegnern mit schwacher Machtausstattung sowie durch die Rückenstärkung von Unterstützern mit

schwacher Machtausstattung wird eine starke Führungskoalition geschmiedet. Dadurch senkt sich die 'Waage der Macht' zu Gunsten des Reorganisationsvorhabens und wird machtpolitisch stabilisiert, (Picot et al., 1999a, S.51f.). Die zitierten Texte sind eine lebendige Illustration zu Grundgedanken über Macht und Organisation von Crozier/Friedberg.

#### 4. Strategisches Management und Evolution

Den **Zusammenhang zwischen strategischem Management und Evolution der Organisation** bezeichnet die klassische Formulierung von Chandler (1962): **Structure follows Strategy**. Unter Strategie versteht Chandler das Setzen langfristiger Ziele sowie die Zuteilung vorhandener und erwarteter Ressourcen, die für die Erreichung der Organisationsziele wesentlich sind, sowie die Wahl geeigneter Maßnahmen. Dabei ging bereits Chandler davon aus, dass gleichbleibende Strukturen selbst bei befriedigenden Betriebsgewinnen eher die Ausnahme sind und die sich ständig ändernde Umwelt für die Betriebe einen mehr oder weniger starken Wandel bedeuten, der über häufige Strategieanpassungen auch organisatorische Änderungen erforderlich macht. Neue Strategien verursachen u.a. häufig eine Zunahme der Größe und Komplexität der Unternehmen. Zunächst wird das Management versuchen, neue Anforderungen mit der bisherigen Organisation zu bewältigen. Doch über kurz oder lang wird es notwendig sein, die Organisation auf die strategischen Anforderungen abzustimmen bzw. entsprechend zu ändern (Kirsch et al., S.163f.).

Die These Chandlers hat bald die Frage aufgeworfen, ob nicht auch eine neu geschaffene Struktur bewirken könne, dass in einem Betrieb verstärkt strategische Fragestellungen an Bedeutung zunehmen, d.h. dann die These umgekehrt lauten müsste: **Strategy follows structure**.

Schließlich wurde mit Recht darauf hingewiesen, dass die Gestaltung von Organisationsstrukturen oft stark unter dem Einfluss von Modeströmungen steht und daher auch die These gelten kann: **Structure follows fashion** (Kirsch et al., S.165). Ein gutes Beispiel für die letzte These sind die in den vergangenen Jahren ständig wechselnden Strategien und daraus abgeleiteten Organisationslösungen zu dem Fragenkomplex Zentralisierung – Dezentralisierung, die sich jeweils als radikale Kehrtwendungen abspielten, aktuellen Moden und massiven Interessen einzelner Gruppen folgten, wie beispielsweise Investmentbanken und großen Beratungsunternehmen. Auch die zeitweilige Begeisterung über die Matrixorganisation war ein Beispiel für Structure follows fashion. Ähnliches ist bei den seit einigen Jahren grassierenden Fusionen und den damit verbundenen, meist äußerst schwierigen organisatorischen Anpassungen zu erwarten. Der Welle der Fusionen wird höchstwahrscheinlich eine Phase der Wiederverselbständigung von Betrieben folgen, was wiederum auf Jahre hinaus die Organisatoren beschäftigen dürfte.

Chandler hat seine **Strategie-Struktur-These** nicht als einfache monokausale Beziehung verstanden, sondern als **kreativen und innovativen Prozess**, der insbesondere durch **vier variable Komplexe** gekennzeichnet ist: Persönlichkeitsstruktur der Beteiligten – Ausbildung – Informationsquellen – Attitüden im Betrieb (Kirsch et al., S.187f.).

Die neuere **Lehre der strategischen Unternehmensführung** interpretiert den Zusammenhang zwischen Strategie und Organisation sehr ähnlich wie es bereits Chandler tat, wobei auch die **starke und dynamische Wechselwirkung von Strategie und Organisation** betont wird, d.h. Unternehmensführung, Planung und Organisation überlappen sich und sind daher nur als Ganzes zu verstehen. Die Wechselseitigkeit kann von Betrieb zu Betrieb dabei unterschiedlich stark ausgeprägt sein (s.a. Schertler, S.120ff.).

Ob **organisatorische Entwicklungen evolutionär oder revolutionär** stattfinden, wird nahe liegender Weise durch die jeweiligen Managementstrategien bestimmt. Bei beiden Arten der Entwicklung darf man nicht vergessen, dass sie zwar in die Zukunft gerichtet, aber in

weitestem Maße durch die Vergangenheit eines Betriebes bestimmt sind. Frühere Entwicklungsstadien, die eine Organisation durchlaufen hat und möglicherweise vom Management schlecht bewältigt wurden, wirken weiter.

Begrifflich wird man dann von einer **Evolution** sprechen, wenn es **während einer längeren Wachstumsperiode zu keinen größeren Veränderungen in den Organisationspraktiken kommt**. Der Begriff der **revolutionären Organisationsveränderung** bezeichnet **Zeiten wesentlicher Umwälzungen**.

Die Erfahrung zeigt regelmäßig, dass **evolutionären Phasen solche mit revolutionärer Prägung folgen bzw. umgekehrt**. Es wurde schon auf das Beispiel hingewiesen, dass nach Zentralisierungen ein Bedürfnis nach Dezentralisierung regelmäßig sachlich notwendig und auch von den beteiligten Managern und Mitarbeitern meist als wünschenswert gesehen wird. Auf der Grundlage von Forschungsergebnissen vertritt *Greiner* den Standpunkt, dass **fünf Hauptpunkte für evolutionäre und revolutionäre Organisationsentwicklungen** wesentlich sind: Alter und Größe des Unternehmens, Stadien der Evolution und Revolution und Wachstum der Branche.

Als wesentlichster Punkt für jede organisatorische Entwicklung wird das **Alter** einer Organisation bewertet und Beobachtungen zeigen, dass Organisationspraktiken nie über einen langen Zeitraum hinweg gleich bleiben, d.h. die einer Organisation zu Grunde liegenden Strategien bzw. Managementprobleme und -prinzipien stark zeitabhängig sind und zu Anpassungen führen.

**Größenveränderungen** der Organisation, vor allem solche in der Zahl der Beschäftigten, lösen nahe liegender Weise Organisationsänderungen aus, beispielsweise durch geänderte Koordinations- und Kommunikationsverhältnisse, neue Funktionen und Managementhierarchien, die stärkere Verflechtung von Arbeitsplätzen, Bildung neuer Stellen und Instanzen u.Ä. Größenänderungen der Organisation korrelieren regelmäßig mit dem Wachstum eines Betriebes.

**Stadien der Evolution und Revolution** der Organisationsentwicklung, Letzteres beispielsweise gekennzeichnet durch Umbrüche in den Managementmethoden oder betriebliche Krisenzeiten, zeigen im Zeitablauf ein interessantes **Phänomen** auf: Was für eine bestimmte Zeitspanne eine wichtige Problemlösung war, wird zu einem späteren Zeitpunkt als ein Problem erlebt. „Auch lernende Organisationen“ können durch das notwendige „Entlernen“ auf eine harte Probe gestellt werden.

Bei einem **Wachstum der Branche** werden die betrieblichen Auswirkungen auf die Organisation dadurch bestimmt, ob deren Entwicklungen im Wachstumstrend liegen, sich darüber oder darunter befinden. Die Art und Weise des Wachstums einer Unternehmung wird dabei in sehr weitem Maße durch den praktizierten Führungsstil bestimmt; beispielsweise ob dadurch kreative und innovative Prozesse gefördert und Führungskrisen vermieden oder welche Formen der Delegation, Koordination und Zusammenarbeit gepflegt werden.

Bei der **Bewältigung von evolutionären oder revolutionären Organisationsveränderungen** sind insbesondere folgende Punkte wesentlich: Bestimmung des Punktes der betrieblichen Entwicklung – Erkennen der Lösungsmöglichkeiten – Beachtung des Umstandes, dass neue Lösungen häufig neue Probleme hervorrufen.

Weder revolutionäre noch evolutionäre Entwicklungen sind schicksalhafte Prozesse, die sich sozusagen automatisch vollziehen. Sie sind in weitem Maße mit Weitsicht und Einfühlungsvermögen einigermaßen beherrschbar und ermöglichen dadurch auch die rechtzeitige Planung und Durchführung organisatorischer Gestaltungen. Die können beispielsweise auch darin liegen, sich gegen ein weiteres betriebliches Wachstum zu entscheiden, wenn man glaubt mit einem kleineren Unternehmen besser zurecht zu kommen (*Greiner*, S.7ff.).

## 5. Selbstregulative, offene und partizipative Organisationssysteme

Von *Hayek* stammt das **Konzept der „spontanen Ordnung“**, nachdem Verhaltensregeln gewachsene Ergebnisse von Evolutionsprozessen sind und auf solchen die Ordnung beruht: „Regeln brauchen von niemanden in bewusster Absicht gesetzt werden, sondern sie entstehen im Zuge der Evolution aus der Interaktion der Individuen miteinander und mit ihrer Umwelt durch der einen der Mutation und Selektion analogen Prozess. Sie sind häufig den handelnden Personen auch gar nicht bekannt oder bewusst, sondern wirken faktisch. Verhaltensregeln in diesem Sinne sind keine willkürlichen Normen, sondern stellen vielmehr die wohl wichtigste Anpassungsform des Menschen an eine Umwelt dar, über deren Einzelheiten er nie genug wissen kann, um sein Verhalten ausschließlich nach Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen richten und in diesem kausalen Sinne rational handeln zu können.“ (*Kieser*, S.276). So die Vorstellungen von *Hayek*, die Grundlage des so genannten **St. Galler Ansatzes** wurden (s.a. *Kieser*, S.276ff.; *Göbel*, S.53ff.). Es wird davon ausgegangen, dass **soziale Systeme über die Fähigkeit zur Selbstorganisation verfügen** und sich entsprechende Verhaltensregeln in evolutionärer Weise weiter entwickeln. Die Umwelt sei zwar immer komplexer als das System, aber um die Varietät des Systems so hoch wie möglich zu machen, komme es darauf an, das System möglichst zu öffnen, Alternativen zuzulassen, mit Steuerungsmöglichkeiten zu experimentieren und Festlegungen weitestgehend zu vermeiden. Daher sollen Manager auch das System mit Respekt und Zurückhaltung behandeln. Technokratisches Denken „vergewaltigt“ das System und wird abgelehnt. Systemisch-evolutionäre Vernunft soll das Management auszeichnen.

Der **St. Gallener Ansatz** nennt folgende konkrete **Regeln**: Keine detaillierten Vorschriften, Vorgehensregeln, Inhalte u.Ä. – Nutzung der Möglichkeiten der Komplexitätsbewältigung durch die Bildung relativ autonomer Systeme und Subsysteme – Betroffene „lösen“ ihre Probleme selbst; es wird nicht für sie organisiert, geplant und entschieden – Selbstkritik, Selbstevaluation, Freiheit, sich mit ungewohnten neuen Fragen auseinander zu setzen usw. sind notwendiger Bestandteil der Arbeit – Konflikte und Fluktuationen sind zu erlauben, neue Perspektiven zu schaffen, um neue Problemstellungen zu kreieren (vgl. *Göbel* S.65ff.).

So weit die Theorie. In der **Praxis** arbeitet der **St. Gallener Ansatz** durchaus mit klaren Strukturen und organisatorischen Regelungen. Bemerkenswert ist zweifellos die **Herausbildung des Führungskonzeptes und dessen Integration in die Unternehmenspolitik** (s.a. *Ulrich*, S.13 ff., 181ff.).

Anregungen des St. Gallener Ansatzes haben in der betrieblichen Praxis beachtlichen Niederschlag gefunden. Die gelungene Verbindung traditioneller Betriebswirtschaftslehre mit dem Bereich der betrieblichen Personal- und Führungsarbeit, für die *Fischer* die konzeptionellen Grundlagen geschaffen hatte, ist das bemerkenswerte Verdienst des St. Gallener Ansatzes (s.a. *Fischer*, S.80ff.).

Die **Tendenz zu selbstregulativen Organisationssystemen und zur Förderung der Selbstorganisationsfähigkeit** rührt auch aus der zunehmenden Raschheit der Entwicklungen und wachsenden Komplexität der betrieblichen Leistungsvollzüge. Damit verlieren deterministische Steuerungsmechanismen zwangsläufig ihre Wirksamkeit, sie würden das Management und die betriebliche Organisation quantitativ und qualitativ immer stärker überfordern. Außerdem nimmt die Akzeptanz deterministischer Vorgehensweisen bei qualifizierten Mitarbeitern ab und findet auch darin sehr rasch ihre Grenze. Management und Organisation können und müssen einen Rahmen für die Tätigkeit der Organisationsmitglieder schaffen und fallweise neuen Anforderungen anpassen. Die Organisationsmitglieder haben sich innerhalb des Rahmens zu bewegen und ihn möglichst eigenverantwortlich mit konkreten Aktivitäten auszufüllen. Auf diesem Felde finden bei anspruchsvollen und wechselnden Aufgaben Determinierungen rasch ein Ende. Wenn entwicklungsbedingt dem Veränderungsmanagement stark steigende Bedeutung zukommt, Technologien, Produkte, Dienstleistungen, Absatzwege, usw. ständig höhere qualitative Anforderungen stellen, wird das betriebliche **Humankapital zum Nadelöhr** für betriebliche Entwicklungen und Erfolge. Es

sind Bedingungen zu schaffen, die die optimale Entfaltung der Mitarbeiterqualifikationen ermöglichen und deren Bereitschaft für Veränderungen unterstützen. Partizipative Führung, selbstregulative und offene Organisationssysteme können hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten (s.a. Göbel, S.277ff., 295ff.; Probst, 1987, S.9ff.; Malik, 1993, S.223ff.; Weßling, S.227ff.).

Ein außergewöhnliches **Musterbeispiel realisierter Selbstorganisation** ist das Unternehmen **Semco S/A**, Sao Paulo. Der Betrieb setzt 160 Million US-Dollar um und hat seine Beschäftigtenzahl in den vergangenen zehn Jahren von 450 auf 1.300 Mitarbeiter erhöht (Werte des Jahres 2000). Der Haupteigner, Initiator und Chef von Semco, *Ricardo Semmler*, schildert die Verhältnisse: „Seit nunmehr 20 Jahren bin ich als Mehrheitsgesellschafter in diesem Unternehmen tätig. Die ganze Zeit habe ich mich immer dem Ansinnen widersetzt, unser Geschäft genau zu definieren ... Wenn Sie sich erst einmal auf ein bestimmtes Geschäft und eine bestimmte Branche festlegen, stecken Sie Ihre Leute in eine mentale Zwangsjacke ... Diese ungewöhnliche Managementphilosophie hat im Laufe der Jahre für einiges Aufsehen gesorgt. Fast 2.000 Topmanager aus aller Welt sind nach Sao Paulo gekommen, um sich in unseren Betrieben umzusehen. Freilich, anschließend haben es nur wenige gewagt, unserem Beispiel nachzueifern. Den meisten Besuchern wich unsere Arbeitsweise allzu sehr vom Gewohnten ab – es nämlich unseren Mitarbeitern zu überlassen, was sie tun wollen, wo und wann sie aktiv werden und eben auch wonach sich die Vergütungen zu richten haben ... Insbesondere bin ich überzeugt, dass unsere Organisation in der Lage ist, sich selbst permanent und organisch zu wandeln – und das ohne eine umständlich formulierte Erklärung zur Mission oder Strategie des Unternehmens, ohne die Verkündung einer Unzahl von Direktiven seitens der Chefetage und ohne den Aufmarsch einer Armee von Veränderungsberatern ... In Wahrheit ist das ziemlich einfach: Man muss nur bereit sein, auf Steuerung von oben zu verzichten. Die Leute werden, wie ich festgestellt habe, in ihrem eigenen Interesse und zwangsläufig auch im Interesse des Unternehmens handeln, wenn ihnen völlig freie Hand gelassen wird. Aber wenn Sie als Chef ständig dreinreden, den Leuten sagen, was sie tun und wie sie denken sollen, dann werden sie inflexibel, bürokratisch und träge. Wandel erzwingen zu wollen ist die sicherste Methode, ihn zu vereiteln ... Natürlich gehört zur Umsetzung dieser Philosophie eine Menge Trial and Error ... Unser Unternehmen ist nach wie vor eine Baustelle – und ich hoffe, dass es stets eine bleiben wird ... Alle sechs Monate machen wir Semco dicht und fangen von Neuem an. Durch einen peinlich genauen Budgetierungs- und Planungsprozess zwingen wir alle unsere Firmen, ihren Fortbestand zu rechtfertigen ... Die meisten Unternehmen leiden unter Etwas, das ich das Internatsyndrom nenne. Sie behandeln ihre Leute wie Kinder, denen gesagt werden muss, wo sie zu welcher Zeit zu sein haben, was sie tun und wie sie sich kleiden sollen, mit wem sie reden müssen usw. Aber wenn Sie Ihre Mitarbeiter wie Unmündige behandeln, werden sich die auch genau so verhalten ... Bei Semco gibt es keine festen Arbeitszeiten, keine fest zugeteilten Büros oder Schreibtische und keinerlei Kleiderordnung. Wir haben keine Arbeitshandbücher, keine Vorschriften und keine Regeln für das Personal. Es fehlt sogar eine Personalabteilung ... Wer Mist baut, übernimmt auch die Verantwortung dafür ... Da die Fluktuationsrate bei unseren Mitarbeitern – obwohl sie von Headhuntern umworben werden – in den vergangenen sechs Jahren unter einem Prozent lag, müssen wir es offenbar irgendwie richtig machen ... In einem Unternehmen ist der sicherste Weg, um individuelle Initiativen abzutöten, ein kompliziertes und bürokratisches Prüf- und Genehmigungsverfahren ... Allerdings sehe ich auch irritierende Anzeichen dafür, dass die traditionellen Wege im Geschäftsleben ihre alte Hegemoniestellung zurückgewinnen ... Schon sind wieder Unternehmensführer zu sehen, die nach traditioneller Manier auf ‘Disziplin’ und ‘Fokus’ pochen ... Das ist traurig, obwohl vermutlich vorsehbar. Aber notwendig ist das nicht ... Erfolgreiche Firmen müssen nicht in eine enge kleine Form eingepasst werden. Als Firmenchef können Sie ein großes Unternehmen ohne fertige Pläne aufbauen – Effizient arbeitet eine Organisation auch ohne Regeln und Steuermechanismen. Lockerheit und Kreativität bedeuten nicht Gewinnverzicht. Und Sie können auch ohne Machtausübung führen. Alles was es braucht, ist Vertrauen zu den eigenen Leuten.“ (*Semmler*, S.9ff.).

Semco ist kein Modell zum Nachmachen, als bislang erfolgreiches und vor allem unternehmergeprägtes Beispiel spricht es für sich selbst und es ist zu hoffen, dass es lange so bleibt.

## 6. Organisation und Selbstmanagement

Wie immer Organisationen auch gestaltet sein mögen, ihre Wirksamkeit wird sehr wesentlich von der persönlichen Arbeitsgestaltung der Manager bestimmt. Die **Hindernisse effektiver Arbeitsgestaltung** sind vielfältig. Der Irrtum von der eigenen Unentbehrlichkeit steht der Delegation entgegen. Das Fehlen von Prioritäten und die Diktatur des Dringenden blockieren nicht nur den Manager, sondern auch seine Mitarbeiter. Das Statussymbol „Keine Zeit!“ ist ein Paradoxon des Themas Selbstmanagement, da der Umstand Zeit zu haben eigentlich mehr die Leistungsfähigkeit des Managers beweisen würde als das Gegenteil. Überlastet sein und unter Stress zu leben gehört schon fast zum guten Ruf und solche Probleme nicht zu haben ist eigentlich geradezu verdächtig, zumindest kaum glaubhaft. Oft stellt sich die Frage, ob der vermeintliche Zwang zur Leistung nicht tatsächlich eine Flucht in die Leistung ist, um Pflichten in anderen Rollen zu vermeiden, und zwar mit dem allgemein akzeptierten Argument mit Arbeit überlastet zu sein. Arbeit adelt bekanntlich, und solche Begründungen werden nur selten hinterfragt (s.a. *Schwan*, 1980, S.21ff.).

Klagelieder über gescheitertes Selbstmanagement klingen wie ein Credo der Unvernunft. Für Betriebe, Manager und Mitarbeiter sind **arbeitsökonomische Probleme** nach allen bekannten Untersuchungen **mit die größten Verlustbringer**. Bereits 1977 wurde eine Untersuchung über die Ursachen des Missmanagements einer Vielzahl von Unternehmen in Deutschland publiziert und festgestellt, dass die **Überlastung der Unternehmensleitungen der häufigste und wichtigste Grund für das Versagen von Betrieben** ist. Das zusammenfassende Ergebnis lautete: „In der Chefetage wird häufig die größte Verschwendung der Ressourcen betrieben. Die Unternehmensleitung ist weitgehend im Tagesgeschäft und mit Detailentscheidungen gebunden. Sie vernachlässigt die eigentlichen Aufgaben der Unternehmensentwicklung. Gründe hierfür sind ungenügende Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung und mangelnde Standardisierung sich wiederholender Aufgaben und Abläufe.“ (*Schwetlick/Lessing*, 3/1977, S.33). Die Autoren der Untersuchung gaben für den **Bereich der Organisation** u.a. folgende **Empfehlungen**: Durch dezentrale Organisationseinheiten mit Leistungs- und Profitverantwortung die Flexibilität erhöhen – Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung delegieren und konkreter abgrenzen – Informationssysteme unterschiedlicher Organisationseinheiten vereinheitlichen – Projektorientiert größere organisatorische Veränderungen durchführen – Mit geeigneten Planungs- und Kontrollinstrumenten konsequent das Unternehmensgeschehen steuern (*Schwetlick/Lessing*, 4/1977, S.39).

Der **Verbesserung des Selbstmanagements** sind enge **Grenzen** gesetzt, und zwar dort, wo tiefgreifendere Verhaltensänderungen des Managers erforderlich wären. Solche sind nachhaltig nur schwer erreichbar. Ginge es bei der Verbesserung der persönlichen Arbeitsgestaltung lediglich um arbeitstechnische Probleme, wie beispielsweise die Entwicklung einer geeigneten Zeitplantechnik, wären die Lösungen vergleichsweise leicht zu erreichen. Die komplexe Problematik des Selbstmanagements liegt jedoch meist schwerpunktmäßig nicht in diesem Bereich. Wäre es nicht so, hätten sich die Manager längst von der Last ungelöster Probleme der Arbeitsökonomik befreit. Von diesem Dilemma leben zahlreiche Autoren und Weiterbildungseinrichtungen, denen auch in Zukunft die Arbeit nicht ausgehen wird (*Schwan*, 1980, S.9, 83f.).

Die Qualität des Selbstmanagements der Manager, Führungskräfte und Organisationsmitglieder bestimmt die Effizienz der Organisation in einem regelmäßig weit

unterschätzten Ausmaß, sei es bei Aufgaben der Organisationsgestaltung oder der wirkungsvollen Nutzung organisatorischer Prozesse bei der laufenden Leistungserbringung.