

Organisationsgrundlagen: Praxisfelder der Führung von Organisationen (Dr. Konrad Schwan, 2008), s.a. Literaturliste Organisation

1. Die „Neue Organisation“

Seit Jahren stehen Betriebe unter steigendem Wettbewerbsdruck, Produktzyklen werden kürzer, damit verknappten sich die Innovationszeiten u.Ä. Mit **traditionellen Organisationspraktiken**, einem bürokratischem Management und damit verbundenen Erstarrungstendenzen wird notwendiger Wandel gebremst und teilweise verhindert, statt ihn durch angepasste Organisationslösungen zu unterstützen. Bürokratisches Management und seine Organisationsformen basieren auf Hierarchien, verwalten das Bestehende, schaffen spezialisierte Organisationseinheiten mit komplexen und aufwändigen Abstimmungsprozessen, kreieren ausgefeilte Kontrollsysteme und machen viele Führungskräfte und Mitarbeiter zu einem Rädchen in einem überbordenden Organisationsgetriebe. Eine Wertsteigerung der Betriebe kann so sicher nicht erreicht werden, ebenso wenig wie ihre nachhaltige Sicherung. Die Transformation bürokratischer Organisationen in Hochleistungs-Organisationen ist mehr denn je für die Betriebe zu einer erfolgsentscheidenden Aufgabe geworden. Das bedeutet u.a. eine weitgehende Entbürokratisierung, die verstärkte Einrichtung einer gelenkten Selbstorganisation, die Förderung der Führungskräfte und Mitarbeiter, Dezentralisierungen usw. Ohne eine visionäre Führung sind solche Aufgaben kaum zu bewältigen (s.a. *Servatius*, S.128).

Die „**Neue Organisation**“ gibt es nicht als Instantprodukt, genormtes Organisationsmodell oder als fertige Rezeptsammlung, sondern muss in einem sehr schwierigen und komplexen Prozess schrittweise realisiert werden und dazu braucht es oft Jahre intensiver Arbeit. Aber selbst dann wird es **nicht möglich** sein, die **optimale Organisationslösung für den Betrieb** zu finden. Organisationsentscheidungen und -gestaltungen sind stets Vorhaben mit Vor- und Nachteilen, sie reichen hinein in eine noch offene Zukunft, beinhalten abzutragende organisatorische Hypothesen der Vergangenheit, sollen Flexibilität und Stabilität der Organisation vereinen usw. Schließlich ist eine Organisationsgestaltung selten eine sozusagen abgeschlossene Aktion, sondern heutzutage in aller Regel ein permanenter Prozess, d.h. stetige **Änderung ist die Normalität**.

Würde man glauben, es genüge einige Regeln und Mechanismen zu verändern, wäre dies nicht nur ein naiver Irrtum, sondern ein Rückfall in Denkungs- und Handlungsweisen, wie sie für einfache traditionelle Organisationsmodelle gegolten haben. Die **Gefahr falsche Wege zu beschreiten** ist nicht gering. Sie locken mit dem Reiz der einfachen und raschen Lösung, entsprechen aber auch eingeschliffenen Vorstellungen und Stereotypen über das Wesen der menschlichen Arbeit und daraus abgeleiteten Führungsinstrumenten. Getarnt durch wohlklingende Namen oder fachliches Kauderwelsch schwappten jahrelang Welle auf Welle an Patentlösungen und Heilslehren über die Betriebe. Vermutlich wird das weitergehen. Ob ISO 9000, unzählige Reengineering-Ansätze, Cost-Cutting, Downsizing oder Zertifizierungs- und Evaluierungsverfahren für alles und jeden, sie haben Heere an Beratern gut ernährt und die Erwartungen der Betriebe nur selten voll erfüllt. Als meist reduktionistisch geprägte Standardlösungen für Teilprobleme der Betriebe wurden sie einmal den betriebsspezifischen Anforderungen und zum Zweiten der gesamtbetrieblichen Komplexität regelmäßig nicht gerecht. Ganzheitliche Ansätze wurden selten verfolgt, sie eignen sich auch kaum für leicht verkäufliche Instantprodukte, und damit neben Teillösungen oft neue Probleme geschaffen. Beispielsweise ist mit großer Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass ein Cost-Cutting-Programm ohne sorgfältige Einbettung in betriebliche Strategien, Pläne, Strukturen und ausgewogene Maßnahmen der Personal- und Führungsarbeit zwar kurzfristig scheinbare Ertragsvorteile durch Kostensenkungen bringt, danach sich jedoch bald als eine Vernichtung

betrieblicher Potentiale rächt und sich damit letztlich als wenig kreativ und innovativ erweist, d.h. dem Betrieb schadet (*Schwan/Seipel*, 2002, S.115ff.).

Die notwendige **Schaffung der „Neuen Organisation“** für einen Betrieb stellt eine **tiefgreifende Veränderung** dar, die *Senge* wie folgt treffend charakterisiert: „Heute hat das Wort ‘Veränderung’ eine Reihe von oft widersprüchlichen Bedeutungen. Manchmal bezieht es sich auf externe Veränderungen der Technologie, der Kunden oder Konkurrenten, der Marktstruktur oder der sozialen und politischen Umwelt ... Desgleichen bezieht sich die ‘Veränderung’ auf interne Veränderungen, also darauf wie sich die Organisation Veränderungen in ihrer Umwelt anpasst. Die Sorge gilt dabei seit jeher der Frage, ob diese inneren Veränderungen – der Arbeitsmethoden, Überzeugungen und Strategien – mit den externen Veränderungen Schritt halten können ... Wir verwenden in unserer Arbeit daher den Begriff der ‘tiefgreifende Veränderung’ ..., um Veränderungen in Organisationen zu beschreiben, die eine innere Verschiebung der Wertvorstellungen, Bestrebungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter mit ‘äußerem’ Wandel von Prozessen, Strategien, Methoden und Systemen verbinden ... Tiefgreifende Veränderungen beinhalten Lernprozesse. Die Organisation tut nicht nur einfach etwas Neues, sondern entwickelt die Fähigkeit zu laufender Veränderung. Dieses Bemühen um innere **und** äußere Veränderung führt zum Kern der Herausforderungen mit denen große Organisationen heute ringen. Es genügt nicht, Strategien, Strukturen und Systeme zu ändern. Auch das Denken, das diese Strategien, Strukturen und Systeme hervorbrachte, muss sich ändern“ (*Senge*, 2000, S.23f.).

Die so genannte **traditionelle Organisation unterscheidet sich von der „Neuen Organisation“ im Kern dadurch, dass Letztere auf Veränderungen abzielt**, d.h. es stehen den stabilisierenden die veränderungsorientierten Organisationen gegenüber. Der Begriff „traditionell“ ist somit funktionell und wertbezogen zu sehen, nicht jedoch zeitlich interpretierbar. Traditionelle, sprich sehr bewahrende, und veränderungsorientierte Einstellungen gab und gibt es immer gleichzeitig. Die Scientific-Management-Lehre von *Taylor* (1911) war zu ihrer Zeit beispielsweise veränderungsorientiert und das heutige Qualitätsmanagement nach ISO 9000:2000 ist sicher ein ausgeprägtes Beispiel eines stabilisierenden Ansatzes, da sein Gegenstand nicht die substanzielle und marktorientierte Qualitätssicherung und -verbesserung ist, sondern deren hochformalisierte, bürokratische und aufwändige Verwaltung – last not least: die nachhaltige Finanzierung der lukrativen Zertifizierungsfirmen.

Bleicher beschreibt die **stabilisierende Organisationsstruktur** wie folgt: „Das Muster einer *stabilisierenden* organisatorischen Gestaltung stellt die formalisierte, auf programmierte Einzelregelung ausgelegte Aufgabenorientierung in den Mittelpunkt. Die Organisation gewinnt damit *mechanistische* Züge. Eine steile Organisationsfigur versucht, Synergien durch eine strikte Ressourcenbeherrschung monolithisch zu sichern. Dies führt zu einer vertikalen Strukturierung der Beziehungen zwischen einzelnen organisatorischen Einheiten aus Sicht einer binnenorientierten, endogenen Strukturoptimierung.“ *Bleicher* fährt dann fort und schreibt zur **veränderungsorientierten Organisationsstruktur**: „Eine auf *Veränderung* ausgerichtete organisatorische Gestaltung geht von den persönlichen Erwartungen und Eignungen der Mitglieder und Teilnehmer aus. Sie erhält damit ein eher *sozial-organisches* Gepräge, das sich an zweckbezogenen Rahmenregelungen zum Einbezug von Kunden und Mitarbeitern ausrichtet. Statt sich an formalen, expliziten Gestaltungsinstrumenten zu orientieren beachten die Mitarbeiter eher Symbole, die ihnen implizit Verhaltenshinweise vermitteln. Eine flache Organisationsfigur führt zu einer polyzentrischen Verteilung von Ressourcen und der Kontrolle über sie, um auf diesem Wege der Vielfältigkeit differenzierter Interessen besser entsprechen zu können“ (*Bleicher*, 1991b, S.236f.).

Beispielhaft nennt *Bleicher* **Gestaltungsgrundsätze für eine stabilisierende und veränderungsorientierte Organisationsstruktur**.

Grundsätze für die stabilisierende Organisationsstruktur: Aufgabenorientiert organisieren – Strategische Orientierung setzt Ordnung voraus – Standardisierte Regelungen sind

Ausdruck effizienter Aufgabenerledigung – Organisationsstrukturen und Managementsysteme zeichnen sich durch ihre Dauerhaftigkeit aus – Zentrale Strukturen sichern die Einheitlichkeit und Schlagkraft des Vorgehens – Eine hierarchische Leitungsorganisation sichert die Durchsetzung des unternehmungspolitischen Kurses – Organisationsstrukturen und Managementsysteme haben die Stabilisierung der inneren Ordnung zum Ziel – Aufgabenerfüllung nach Vorgabe.

Grundsätze für eine veränderungsorientierte Organisationsstruktur: Der Mitarbeiter als Mittelpunkt organisatorischer Gestaltung – Strukturen und Systeme legen dem Mitarbeiter möglichst wenige Beschränkungen auf – Probleme lösen hat Vorrang gegenüber der Erfüllung von formalisierten Aufgaben – Jede Verfestigung von Organisationsstrukturen und Managementsystemen vermindert die Anpassungsfähigkeit – Dezentrale Entscheidungen in kleinen überschaubaren Einheiten sichern unternehmerisches Verhalten auf breiter Ebene – Eine flache Organisationspyramide ermöglicht schnelle Entscheidungen und ein flexibles Agieren – Organisationsstrukturen und Managementsysteme haben die pionierhafte Bewältigung des äußeren Wandels zum Ziel – Eigengestaltung in Autonomieräumen wird Ausdruck von Kreativität, Flexibilität und Humanität (*Bleicher, 1991b, S.290ff.*).

Die verschiedenen Vorstellungen und Definitionen zur „Neuen Organisation“ enthalten Begriffe wie „Humanität“, „Offenheit“, „Visionäres Denken“, „Veränderung“, „Entfaltung“, „Kreativität“, „Innovation“ u.Ä., d.h. es werden mit der veränderungsorientierten Organisationsstruktur **Ideale** assoziiert. Solche organisationskulturellen Sinngebungen finden sich bei Aussagen über stabilisierende Organisationsstrukturen selten. So sympathisch und notwendig Ideale sind und von Mitarbeitern der Betriebe als Sinnorientierung erwartet werden, können sie auch eine bedenkliche Kehrseite haben, nämlich der **betrieblichen Welt eine Ordnung aufzwingen** zu wollen. Ideale können zu äußerlichen Normen und Regelungen umgeformt werden, die bestimmtes Verhalten und Handeln verlangen. Der vermeintliche „Idealismus“ wird in sich widersprüchlich, er konterkariert seine eigenen Ideale. Abgesehen von potenziellen Konflikten zwischen den gesetzten Normen und Regelungen einerseits und individuellen Wertvorstellungen der Mitarbeiter andererseits, wird ein bestimmtes Denken festgelegt und damit die Offenheit des Unternehmens für sich ständig wandelnde Realitäten innerhalb und außerhalb des Betriebes eingeschränkt. Verordnete Ideale können Betriebe paralisieren und für neue Erfahrungen und Entwicklungsnotwendigkeiten blind machen. Das ist paradox, da Ideale prospektive Orientierungen geben sollen und ihre übertriebene betriebliche Verankerung genau das Gegenteil bewirkt (*Isaacs, S.389f.*).

Ein pragmatischer **Weg der Falle der Ideale zu entgehen**, ist einmal auf deren strikte bzw. regelhafte Verankerung zu verzichten und zum Zweiten Veränderungsprozesse möglichst konkret zu bestimmen, und zwar unter Einbindung der Ideale bzw. der unternehmens- und organisationskulturellen Aspekte. Dadurch bleiben die Ideale erhalten und finden Eingang in betriebliche Veränderungen, und zwar ohne die ansonsten zu befürchtenden Nachteile dogmatisierter Ideale.

2. Flexibilität versus Bürokratie

2.1 Organisationsmodelle

Offenheit, Flexibilität, Innovationsorientierung und Dynamik sind jene Eigenschaften, die heute mehr denn je als Anforderungen an eine **zeitgemäße Organisation** gestellt werden. Steigende Komplexität und Raschheit der Leistungsvollzüge, einhergehend mit geänderten und verschärften Wettbewerbsbedingungen und neuen Erwartungen der Mitarbeiter, aber auch der Gesellschaft, an die Betriebe, lassen **traditionelle Organisationsformen** fragwürdig erscheinen. Den genannten Attributen steht häufig das Schlagwort der „**Bürokratie**“ mit all seinen negativen Assoziationen gegenüber. Nun gibt es sicher Tendenzen in der Entwicklung von Organisationen mit genereller Geltung, die bei der Bewertung von Organisationen zu berücksichtigen sind und Rückschlüsse für Gestaltungen zulassen. Es ist jedoch vor allem zu

beachten, dass spezifische betriebliche Strategien, Aufgabenstellungen und Verhältnisse der entscheidende Maßstab für die Konzeption und Umsetzung von Organisationslösungen sind, d.h. dabei organisatorische Vorurteile und Schlagworte kaum hilfreich sein können. **Der Begriff und die Merkmale der bürokratischen Organisation bedürfen ebenso einer differenzierten und kritisch-konstruktiven Betrachtung** wie beispielsweise jene der **innovativen Organisation**. Daraus sollten sich am ehesten optimale **Schlussfolgerungen für konkrete betriebliche Lösungen** ableiten lassen.

Organisationsmodelle und -typologien werden oft mit dem Wunsch verbunden, die komplexe Organisationsrealität leichter strukturieren und erfassen zu können, d.h. organisatorische Komplexität besser bewältigbar zu machen. Nicht umsonst sind Typologien recht beliebt, sie versprechen Transparenz und Instrumentalität. Letzteres setzt allerdings eine Kausalität zwischen dem Modell bzw. Typus und seinen Wirkungen voraus, die häufig nicht nachvollziehbar ist. Die Art und Weise der Entstehung von Wirkungen wird nur teilweise durch die Organisationsform bestimmt, d.h. sie ergeben sich aus unterschiedlichsten Faktoren und Kontexten. Typologien vermitteln durchaus organisationale Einsichten, sie sind aber nicht so eindrucksvoll und aussagekräftig, wie es vielfach zunächst scheinen mag. Organisationen sind offene Systeme und die Wechselbeziehungen zu ihren Umwelten sind um so schwieriger zu interpretieren, je offener die Systeme sind. Autonome oder teilautonome Organisationseinheiten, die tendenziell an Bedeutung gewinnen, lockern beispielsweise Kausalzusammenhänge zwangsläufig auf bzw. schmälern organisationstypologische Aussagen (vgl. Scott, S.80ff.).

Das **Bürokratiemodell** geht als klassischer und strukturalistischer Ansatz der Organisation auf *Max Weber* (1864-1920) zurück und hat bis zur Gegenwart trotz verschiedener Modifikationen und Änderungen der Verhältnisse seine Faszination weder in der Organisationslehre noch in der Praxis verloren. *Weber* ging eigentlich von der „Behörde“ aus, tatsächlich war und ist sein Bürokratiemodell bei unterschiedlichsten Betriebsformen und Organisationen in Theorie und Praxis zu finden.

„Der reinste Typus der legalen Herrschaft ist diejenige mittelst bürokratischen Verwaltungsstabes“ (*Weber*, S.126). Die **Grundkategorien** der „rationalen Herrschaft“, wie sie Behörden kennzeichnen, sind: Kontinuierlicher regelgebundener Betrieb von Amtsgeschäften – Kompetenz bzw. Zuständigkeit für einen sachlich abgegrenzten Bereich von Leistungspflichten mit Zuordnung von erforderlichen Befehlsgewalten und fester Abgrenzung zulässiger Zwangsmittel – Prinzip der Amtshierarchie – Regeln in Form von technischen Festlegungen und Normen – Trennung des Verwaltungsstabes von den Verwaltungs- und Beschaffungsmitteln – Normengebundene und rein sachliche Arbeit ohne „persönliche“ Einflüsse – Aktenmäßigkeit und Schriftform – Herrschaftliche Struktur des Verwaltungsstabes, sprich des „Beamtentums“ bzw. der „Bürokratie“ (*Weber*, S.125f.). Aus diesem Kern des Bürokratiemodells hat sich die wesentlich allgemeiner verstandene **bürokratische Organisationsform** als Modell mit unzähligen Anwendungsformen in der Praxis entwickelt, sei es bei öffentlichen, parafiskalischen oder privaten Betrieben. Die Kategorien, wie sie *Weber* aufzählte, finden sich wort- oder sinngleich nahezu ausnahmslos in den Organisationsregeln der traditionellen Organisationslehre und -praxis wieder. Lediglich die ausgesprochen „amtsspezifischen“ Elemente fehlen, wie z.B. die „Aktenmäßigkeit“ (vgl. *Bosetzky/Heinrich*, S.56ff.).

Einige wichtige Weiterentwicklungen von Organisationsmodellen werden kurz dargestellt.

Einer der Stränge der Entwicklung war das Managementsystem von *Burns* und *Stalker* (1961), welches unter Einbeziehung des Kontextfaktors „Umwelt“ zu einer Zweiteilung in **mechanistische**, sprich bürokratische, und **organische** Systeme führte, deren wichtigste Unterscheidungsmerkmale von *Holt* in einer Gegenüberstellung beider Systeme vorgenommen wurde. Die Abbildung 1 zeigt diese:

<i>Bereiche</i>	<i>mechanistic system</i>	<i>organic system</i>
Organisation Struktur Spezialisierung Arbeitsteilung Hierarchie Kontrollspanne Führungsebenen Vorschriften Autorität – Position – Wissen Befehlswege Entscheidungsfindung Koordination Interaktion zw. Abt. Informelle Beziehungen	funktionsorientiert stark starr spitz, rigide klein viele stark formalisiert zentralisiert hoch niedrig klar, vertikal meist an der Spitze auf oberen Ebenen gering vernachlässigt	aufgabenorientiert schwach flexibel flach, lose groß wenige schwach formalisiert dezentralisiert niedrig hoch unklar, lateral überall auf niederen Ebenen stark wichtig
Führung Stil zwischenmenschliche Beziehungen Formalisierung Besprechungen Motivation Verhalten der Untergebenen Anweisungen Macht	autoritär befehlend stark formell Angst, Bedrohung, Bestrafung, monetäre Anreize Konformität detailliert vorgeschrieben Entscheidungen und Instruktionen an der Spitze	partizipativ kooperativ schwach informell Engagement, Befriedigung psychologischer Bedürfnisse Initiative, Kreativität allgemein empfehlend, Rat und Information überall
<i>Bereiche</i>	<i>mechanistic system</i>	<i>organic system</i>
Planung und Kontrolle Verantwortung für Ziele Zielfindung Zielbeschreibung Schwergewicht Planung Plandetaillierungen Art der Kontrolle Ort der Kontrolle Kommunikation	an der Spitze Befehl von oben stark Quantität, Risiko durch Stäbe viele formal, schriftlich, häufig Spitze, Vorgesetzte vertikal	überall Teamarbeit schwach Qualität, Gelegenheit alle sind beteiligt wenige informal, persönlich, selten alle Ebenen, Kollegen, Selbstkontrolle lateral

Abb. 1: Gegenüberstellung der wichtigsten Merkmale mechanistischer und organischer Management- und Organisationssysteme
(Quelle: nach Burns/Stalker/Holt, in: Staehle, S.475f.)

Aufgrund empirischer Untersuchungen stellten Burns und Stalker folgende Hypothese auf: „Sobald Neuartigkeit und Unvertrautheit sowohl im Markt als auch in der Technologie zur Regel geworden sind, wird ein anderes Managementsystem erforderlich, das sich völlig von dem unterscheidet, das bei einer relativ stabilen ökonomischen und technologischen Umwelt passt“ (Staehle, S.475). **Einem Bürokratiemodell als Typus der stabilisierten**

Organisationsstruktur wird somit die Alternative einer veränderungsorientierten Organisationsstruktur gegenübergestellt.

Die Überlegungen von *Burns* und *Stalker* fanden eine ähnliche Fortsetzung durch *Bosetzky* (1970), der zwischen einer **bürokratischen und assoziativen Organisation** unterscheidet sowie Bedingungen nennt, unter denen die eine oder die andere Form zweckmäßiger ist. Die Abbildung 2 zeigt die wesentlichen Bedingungen für die jeweils zweckmäßige Organisationsform auf:

	<i>bürokratische Organisation</i>	<i>assoziative Organisation</i>
Systemzweck Aufgabe Entscheidungen erforderliche Kenntnisse und Fertigkeiten Erforderliche soziale Fähigkeiten Erforderliche Arbeitsteilung notwendiges Dienstwissen Arbeitsinhalt verfügbares Wissen Gleichförmigkeit der Arbeit	präzise Zwecke Be- und Verarbeitung von mehr oder minder kontinuierlich anfallenden, planbaren und unproblematischen Objekten oder Informationen programmierbar Fachausbildung gering routinisierte Aufgabendifferenzierung hohes Maß Bearbeitung von Objekten großer Fundus an unbestrittenem Wissen gleiche/sehr ähnliche Tätigkeiten	diffuse Zwecke Problemlösung und Innovation, Indoktrination von unbeständigen Werten und Normen, Vermittlung von ständig revolutioniertem Wissen nicht programmierbar professionelle Ausbildung hohes Maß spezialisierte Aufgabendifferenzierung geringes Maß Beschäftigung mit Ideen geringer Fundus unterschiedliche Tätigkeiten
Umweltsysteme Fertigungsverfahren Gleichförmigkeit der Ereignisse und Reaktionen in Umweltsystemen Formalisierungsgrad der Umwelt Einfluß der Umweltsysteme auf die Geschwindigkeit der Prozeßabläufe	schwache Umweltverflechtung Großserien-/Massenfertigung gleichförmig stark formalisiert gering	starke Umweltverflechtung Einzel-/Prozessfertigung ungleichförmig schwach formalisiert stark

Abb. 2: Bedingungen der zweckmäßigen Organisationsform
(Quelle: *Bosetzky, in: Staehle, S.478*)

Eine weitere Fortbildung des Bürokratiemodells nahmen schließlich *Filley et al.* (1976) vor, die drei Organisationstypen nannten: Den „**Handwerksbetrieb**“, den „**dynamischen Unternehmer**“ und die „**bürokratische Verwaltung**“. Eine Gegenüberstellung der wichtigsten Charakteristika der einzelnen Organisationstypen zeigt die Abbildung 3:

<i>Wachstums- kontinuum</i>	<i>Handwerksbetrieb</i>	<i>dynamischer Unternehmer</i>	<i>bürokratische Verwaltung</i>
Ziele	angenehmes Leben, Überleben	persönlicher Erfolg	Anpassung an Märkte
Politik	traditional	persönlich	rational
Führung	Handwerker	Unternehmer	Manager
Struktur	Hierarchie	Machtzentrum	rationale Hierarchie
Mitarbeiterbeziehungen	persönlich	technisch-persönlich	technisch-koordinierend
Funktionsteilung	keine	beginnend	voll entwickelt
Arbeitszusammenhang	klare Rollen	Interaktionserwartungen	homogen
Innovation	keine Kreativität	hohe Innovation	konstante Entwicklung
Risiko/Unsicherheit	kein Risiko	Unsicherheit	Risiko
Erfolgsbasis	wohlwollende Umwelt	Vermarkten von Innovationen	geplante Anpassung an die Umwelt
Wachstumspfad	stabil	S-Kurve	linear

Abb. 3: Organisationstypen
(Quelle: *Filley/House/Kerr 1976, in: Staehle, S.648*)

Das **Bürokratiemodell von Weber** hat sich, wie schon angemerkt, **von seiner Bindung an die „Behörde“ im Laufe seiner Entwicklung bald gelöst**, d.h. es entstanden daraus allgemeine Modelle zur Analyse und Bewertung bürokratischer Organisationsformen, wobei sehr früh die Einbeziehung des betrieblichen Umfeldes erfolgte bzw. daraus wesentliche Bestimmungsfaktoren abgeleitet wurden. Die **Merkmale der Modelle sind differenziert** und erlauben daher im Gegensatz zu dem Schlagwort „Bürokratie“ auch entsprechende Folgerungen für praktische Fragestellungen und Problemlösungen der Betriebe. Eine **konstruktive Kritik an Organisationsformen** bietet sich vor allem dann an und ist nur möglich, wenn es sich um die reale Organisation eines Betriebes handelt, bei dem konkret bewertet werden kann, ob bei gegebenen oder zu ergänzenden betrieblichen Möglichkeiten die Organisationslösungen geeignet erscheinen, der realen Verwirklichung betrieblicher Strategien und Ziele zu dienen, und zwar auch mit Rücksichtnahme auf die jeweilige Unternehmens- und Organisationskultur.

2.2 Organisationseffizienz

Mit diesem einschränkenden Hinweis kann die aktuelle **Kritik an bürokratischen Organisationsformen** wie folgt kurz zusammengefasst werden:

Mängel des hierarchischen Systems, wie Konzentration von Entscheidungen an der Spitze, Be- und Verhinderung horizontaler Kooperation, Blockierung der Initiativen von unten und Förderung einer starren und aufwändigen Abstimmungs- und Koordinationsmaschinerie – **Mängel in der Informationssammlung und -verarbeitung**, wie Überfülle von Informationen ohne adäquate Nutzung, Überbewertung der Meinung des Ranghöheren und Filtern, „Färben“ und Zurückhalten von Informationen, stark begrenzte Möglichkeiten der Optimierung komplexer Entscheidungen und Aufgabenlösungen – **Effizienzmindernde Verhaltensweisen**, wie kalkulierte Leistungsbereitschaft, übertriebenes Streben nach Sicherheit, Überbetonung der Regelbefolgung, Widerstand gegen Innovationen, Abschieben von Verantwortung und Sabotieren unliebsamer Entscheidungen, Einschränkung der Möglichkeiten einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit.

Ferner tragen bürokratische Systeme und Organisationen die Tendenz einer **Verselbständigung** in sich, d.h. eigentliche betriebliche Ziele verlieren als Orientierung ihre Bedeutung. Damit tritt häufig eine systeminterne und -externe **Komplexitätserhöhung** ein, verbunden mit dem Wachsen der Organisation, und zwar bei organisationsspezifisch eingeschränkter Handhabung und Bewältigung der Komplexitätsproblematik. Durch mehr oder weniger stark ausgeprägte Kommunikationsmängel geht die **Verbindung mit relevanten Umwelten** zurück oder wird zumindest schwieriger und aufwändiger. Die bürokratische Organisationsstruktur neigt sehr rasch zur **Ausbildung interner Widersprüche** und verliert auch dadurch an **organisatorischer Effizienz**. Organisationsmitglieder bürokratischer Strukturen leiden oft unter **Eintönigkeit**. **Statussysteme** sind häufig ausgeprägt und beeinträchtigen vielfach die **Interaktion** zwischen Vorgesetzten, Führungskräften und Mitarbeitern (s.a. *Vogler*, S.21 ff., *Andreae et al.*, S.11 ff., 123ff.; *Parkinson/Rustomji*, S.24ff.; *Parkinson*, S.9ff.).

Die Entwicklung und Gestaltung von Organisationen wird durch verschiedene **situative Faktoren** bestimmt, wie **Alter, Größe, technische Systeme, Umwelt und Macht**. Bei **bürokratischen Organisationen** finden wir einige bemerkenswerte **Zusammenhänge**, die Einfluss auf ihre **Leistungsfähigkeit** haben.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass sich das **Alter von Betrieben** auf deren Organisationsstruktur in der Regel so auswirkt, dass mit ihrem Alter das formalisierte Verhalten erheblich steigt, was mit Elementen bürokratischer Prägung gleichzusetzen ist. Mit wachsender **Größe eines Betriebes** wird seine Organisation stärker strukturiert, was sich in einer spezialisierteren Arbeitsaufteilung, differenzierteren Betriebseinheiten und einer stärkeren administrativen Komponente ausdrückt. Diese Entwicklung ist nahe liegend und verständlich. Der Koordinationsbedarf steigt an und verlangt kompliziertere Instrumente. Die Hierarchie wird größer, Verhaltensformalisierungen und Standardisierungen nehmen zu, ebenso detaillierte Planungs- und Kontrollsysteme. Die Trennung zwischen den ausführenden Mitarbeitern und jenen mit Planungs- und Steuerungsaufgaben wird meistens größer. Mit allen diesen Entwicklungen entsteht regelmäßig eine sehr komplizierte Struktur und damit einhergehend eine Betriebsbürokratie.

Das **Größenwachstum** von Betrieben ist sicher **einer der Hauptgründe für die Entwicklung zunehmend bürokratischer Organisationsstrukturen**. Die Abbildung 4 zeigt diese Zusammenhänge auf.

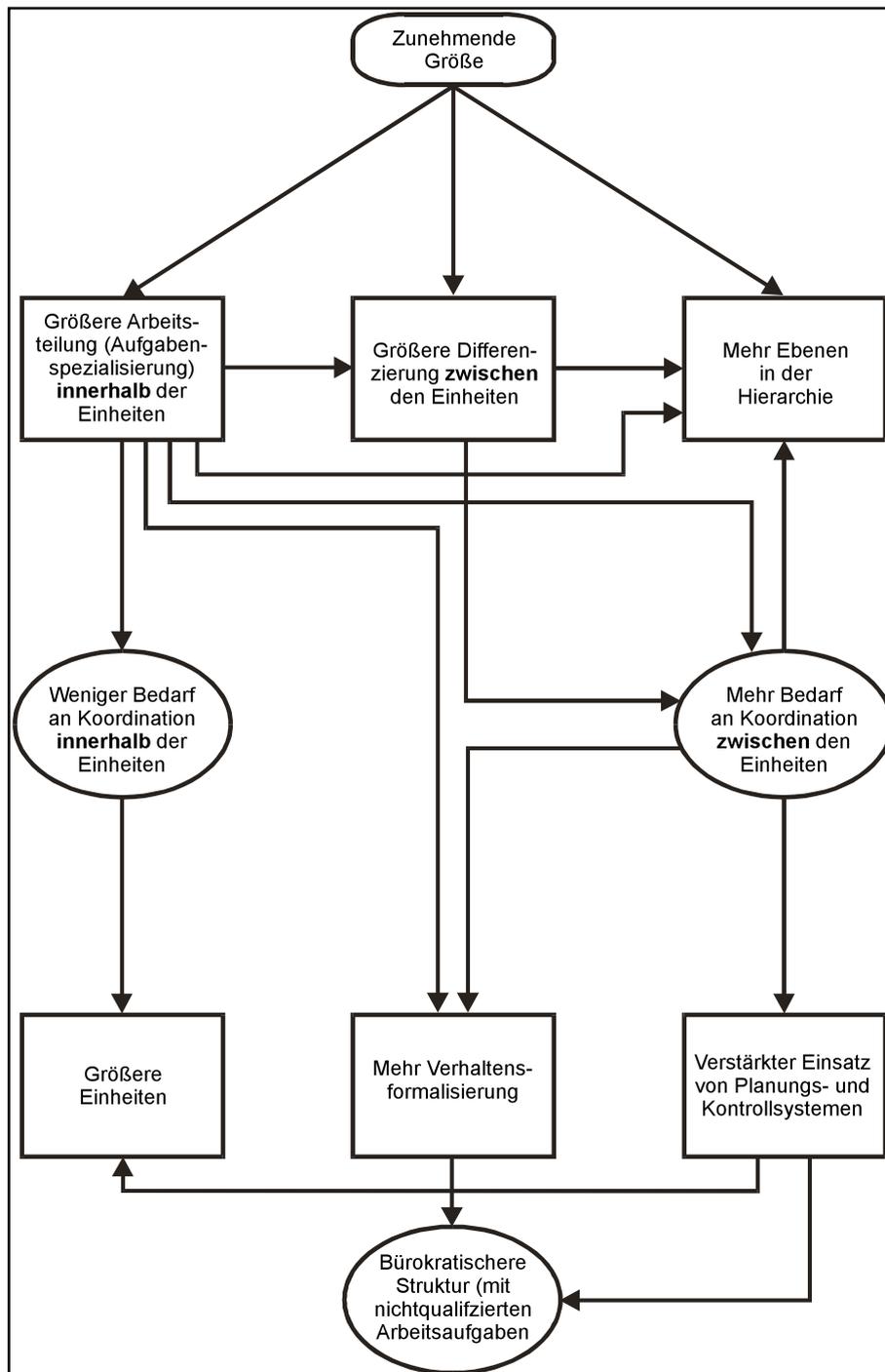


Abb. 4: Zusammenhänge zwischen Organisationsgröße und Organisationsstruktur
(Quelle: Mintzberg, 1992, S.175)

Empirische Untersuchungen haben besonders bei Fertigungsbetrieben mit **steigendem Betriebswachstum** folgende tendenziellen organisatorischen **Auswirkungen** gezeigt: Die Leitungsspanne der Spitzenführungskräfte nimmt zu, jene der mittleren Führungskräfte ab – Das Verhältnis zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften erhöht sich, d.h. es werden vergleichsweise wesentlich mehr und qualifiziertere Führungskräfte erforderlich – Büro- und Verwaltungspersonal steigt im Verhältnis zur Belegschaft in der Produktion stark an – Die Führungsebenen in der Produktion nehmen zu – Bei Massenfertigung wächst die

Leitungsspanne der unteren Führungskräfte, minderqualifizierte Arbeitskräfte nehmen zu und es entwickeln sich stark bürokratische Strukturen (*Mintzberg* 1992, S.176ff.).

Insgesamt ist bei technisch orientierten **Fertigungsbetrieben** von der hohen **Wahrscheinlichkeit** auszugehen, dass mit der **Regulierung und Formalisierung von Systemen der betriebliche Kernbereich bürokratische Strukturen bekommt**. Mit **steigender Komplexität** kann es allerdings dazu kommen, dass durch professionellere Mitarbeitergruppen **Möglichkeiten der Dezentralisation wahrgenommen werden** und ein **Übergang von einer bürokratisch-administrativen Struktur zu einer organischen Struktur** beginnt, z.B. durch Divisionalisierung. Eine **dynamische und komplexe Umwelt des Betriebes wird diese Entwicklung fordern und fördern**.

Aus den empirisch zu beobachtenden Entwicklungen ergeben sich somit zwei **Varianten mit Modifikationen**: Bei vergleichsweise **einfachen betrieblichen Strukturen und Umweltbedingungen** besteht eine starke **Tendenz zu zentralistischen und bürokratischen Organisationsstrukturen**. Erweisen sich die **betrieblichen Bedingungen** und die relevante **Umwelt** als **stark und steigend komplex**, entwickeln sich eher **dezentrale und offenere Organisationsstrukturen**. Die dezentrale Organisationsentwicklung kann allerdings durch von außen auf die Organisation ausgeübte Kontrolle und Macht konterkariert werden, d.h. zentralistische und formalistische Tendenzen bewirken. Solche Einflüsse können beispielsweise von einer Eigentümerstruktur, Konzernkonstruktionen oder auch von sehr starken Hauptabnehmern eines Betriebes ausgehen. Aber auch betriebsinterne Machtbedürfnisse von Organisationsmitgliedern können ähnliche Tendenzen auslösen (*Mintzberg*, 1992, S.184ff.).

Die dem **Bürokratiemodell der Organisation** im Allgemeinen zugeordneten **Merkmale**, wie sie schon genannt wurden und unter anderem auch den Darstellungen der Abbildungen 24-26 entnommen werden können, signalisieren **tendenziell geringe Offenheit, Flexibilität und Dynamik**. Die bürokratische Organisation schafft daher **für kreative und innovative Aufgabenstellungen sicher keine optimalen Voraussetzungen**.

2.3 Organisationsstrukturen

Bürokratische Organisationsstrukturen bilden für verschiedene betriebliche Bereiche und davon abgeleiteten Funktionen, wie beispielsweise Marketing- und Vertriebsfunktionen, die für die Sicherung und Entwicklung der Betriebe immer wichtiger sind, einen unzureichenden organisationalen Rahmen. Vor allem muss es gelingen, zunehmend Freiräume für qualifizierte und engagierte Mitarbeiter zu schaffen, ebenso Möglichkeiten deren Tätigkeit wirksamer zu unterstützen.

Die **Spartenstruktur**, auch als divisionale Struktur bezeichnet, ist hierfür ein **organisatorischer Ansatz**. Auf seine Möglichkeiten, die genannten und ähnliche Aufgabenstellungen zu fördern, soll im Folgenden eingegangen werden. Bei größeren Betrieben wird diese organisatorische Struktur nicht zufällig am häufigsten eingesetzt. Sie fördert die organisatorische Überschaubarkeit, ermöglicht eine Fokussierung auf bestimmte Aufgaben und -gruppen, erleichtert ergebnisorientierte Steuerungen, Initiative und Eigenverantwortung ebenso wie Identifikationsmöglichkeiten u.v.a. Die Aufteilung eines Betriebes in Spartenbereiche, orientiert an Betriebsleistungen oder Absatzmärkten, schafft zunächst ein dezentrales Strukturelement der Organisation, das potenziell auch Möglichkeiten einer weitergehenden Selbstorganisation eröffnen kann. Neben der eingeschränkten vertikalen Zentralisation der Spartenstruktur ist es ebenso möglich und häufig zweckmäßig, die Information, Kommunikation, Leistungskontrollsysteme u.Ä. teilweise dezentral zu gestalten. Schließlich kann eine Spartenstruktur den Entfaltungsmöglichkeiten und -wünschen der Vorgesetzten, Führungskräfte und Mitarbeiter in einer durchaus zeitgemäßen Art und Weise entgegenkommen.

Sparten sind teilautonome Bereiche, die für alle Funktionen, die zur Betreuung ihres Aufgabenbereiches notwendig sind, die Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Kontrollmöglichkeiten erhalten. Vorzugsweise werden Sparten nach zu betreuenden Märkten oder Produkt- bzw. Leistungsgruppen gebildet. Die Abhängigkeit der Sparten untereinander ist gering, was wiederum bedeutet, dass eine Unternehmensleitung möglicherweise eine große Anzahl von Sparten zu steuern und zu beaufsichtigen hat, d.h. an der Betriebsspitze eine große Leitungsspanne entsteht.

Ob **spartenintern zentrale oder dezentrale Strukturprinzipien** dominieren ist **prinzipiell nicht festgelegt**. In der Praxis sind Sparten oft eher zentralistisch geprägt bzw. werden die Möglichkeiten einer dezentralen Strukturierung oft nicht genutzt und es erfolgt dadurch eine stärkere Machtkonzentration bei der Spartenleitung. Der Spartenleiter ist im Zweifel auch für die Leitung des Gesamtbetriebes die zentrale Figur, da er regelmäßig auch die gewinnverantwortliche Instanz seiner Sparte ist.

Das **Verhältnis zwischen der Gesamtleitung des Betriebes und seinen Sparten** ist regelmäßig durch eine **klare Arbeitsteilung** gekennzeichnet. Die Kommunikation ist eindeutig geregelt und weitgehend formalisiert. Dabei ist die Vorgabe von Leistungsstandards und die Berichterstattung der Sparte über Leistungsergebnisse ein Kernstück der Kommunikation und Spartensteuerung. Der **persönliche Kontakt zwischen der Leitung des Gesamtbetriebes und den Spartenleitungen** wird in der Regel **gezielt und wohl überlegt gepflegt**, um einmal den notwendigen Informationsaustausch zu sichern und zum Zweiten dabei aber auch die Autonomie der Sparte möglichst zu respektieren, insbesondere hinsichtlich des operativen Managements. Durch die betriebliche Gesamtleitung werden die finanziellen Ressourcen für die Sparten gesteuert und bei wichtigen Personalentscheidungen mitgewirkt. Gerade dadurch kann sehr wirksam die erforderliche **Integration der Spartenpolitik** gesichert werden. Schließlich stellt die Gesamtleitung des Betriebes verschiedene Dienstleistungen zur Verfügung, beispielsweise durch Planungs-, Rechts-, Finanz- und Personalabteilungen.

Die **Spartenorganisation bietet sich insbesondere bei einer ausgeprägten Markt- und Produktvielfalt des Betriebes an**, wobei diese Organisationsform weitere Diversifikationen fördert. **Alter und zunehmende Größe eines Betriebes lösen häufig Tendenzen zur Spartenstruktur** aus.

Zusammenfassend kann zur Spartenstruktur im Vergleich mit bürokratischen Organisationsstrukturen festgehalten werden, dass sie durchaus **handfeste Ansätze für Dezentralisierungen** bietet, notwendige **Freiräume für kreative und innovative Aufgaben** schafft, **gute Anpassungen an Märkte** ermöglicht und **Leistungsdiversifikationen** fördert, einen **guten Rahmen für die Erfüllung der Erwartungen der Mitarbeiter und deren persönliche Entfaltung** abgibt, eine **straffe Führung des Gesamtbetriebes** gewährleisten kann, d.h. sicher nicht umsonst eine oft gewählte Organisationsstruktur ist. Innerhalb der dezentralen Grundstruktur besteht aber potenziell auch die **Möglichkeit und damit Gefahr**, spartenintern mehr oder weniger ausgeprägt **bürokratische Organisationspraktiken** zu verfolgen. Die Spartenorganisation ist daher nicht strukturimmanent ein garantiertes Allheilmittel gegen bürokratische Organisationsformen. Grundsätzlich hat sie jedoch **gute Chancen eine veränderungsorientierte Organisation** zu sein.

Eine andere Frage ist allerdings, ob ein nach der **Spartenstruktur** organisierter Betrieb **potenziell ein labiles Gebilde** ist oder nicht. Der Schritt von der Spartenstruktur zur **Verselbständigung der Sparten als eigenständige Betriebe** ist nicht groß, wie beispielsweise die Übernahme- und Fusionspraxis gerade während der vergangenen Jahre deutlich gezeigt hat (*Mintzberg*, 1992, S.287ff.).

Eine für die beiden **Themenkreise „Flexibilität versus Bürokratie“** und **„stabilisierende und veränderungsorientierte Organisationsstrukturen“** sehr bedeutsame **Strukturtypologie** wurde von *Mintzberg* entwickelt. Er unterscheidet **fünf Typen**: Einfachstruktur – Maschinenbürokratie – Profibürokratie – Spartenstruktur – Adhokratie. Detailliert beschreibt *Mintzberg* die Gestaltungsparameter, Funktionen und situative Faktoren,

welche für die verschiedenen Organisationsstrukturen kennzeichnend sind (*Mintzberg*, 1992, S.370f.).

Die **Spartenstruktur** und **Adhokratie** sind im Zusammenhang mit den genannten Themenkreisen von besonderem Interesse und großer Aktualität. Bevor auf die Organisationsstruktur der Adhokratie als Unternehmens- und Organisationskultur näher eingegangen wird, soll ein kurzer Blick auf die anderen Strukturtypen geworfen werden.

Die **Einfachstruktur** beschreibt *Mintzberg* wie folgt: „Die Einfachstruktur ist vor allem durch das gekennzeichnet, was nicht entwickelt ist. Typischerweise hat sie eine kaum oder gar nicht ausgebaute Technostruktur, nur wenige Hilfsstabexperten, eine lose Arbeitsteilung, eine minimale Differenzierung unter ihren Einheiten und eine kleine Führungshierarchie. Verhaltensformalisierung ist kaum vorhanden, und von Planung, von Ausbildung und Kontaktinstrumenten wird nur in sehr geringem Umfang Gebrauch gemacht. Die Struktur ist in erster Linie organisch“ (*Mintzberg*, 1992, S.214).

Koordinationsaufgaben werden weitgehend durch **persönliche Weisungen** erfüllt. Alle wichtigen **Entscheidungsbefugnisse** liegen bei der **Spitze** des Betriebes, der somit eine zentrale und beherrschende Rolle zukommt. Die **Umwelt** der Einfachstruktur ist zumeist **einfach und dynamisch** zugleich. In ihrer Gründungsphase weisen Betriebe regelmäßig eine Einfachstruktur auf, sie ist geradezu ein **Paradebeispiel für die Organisationsstruktur von Pionierunternehmen**. Der gute betriebliche Überblick bildet die Voraussetzung für ein **rasches und zentralistisches Verhalten**, wobei oft wenig zwischen strategischen und operativen Problemstellungen unterschieden wird. Die Einfachstruktur ist eine außerordentlich **riskante Organisationskonfiguration**, da sie von der Gesundheit und den Launen des Betriebsleiters abhängig ist. Die häufig **restriktiven, rigiden und zentralistischen Attitüden der Betriebsspitze verhindern oft die für die Entwicklung des Betriebes notwendige Offenheit und Flexibilität**. Durch den enormen Anteil der Mittel- und Kleinbetriebe an der Gesamtzahl aller Betriebe ist die Einfachstruktur mit Sicherheit die **häufigste betriebliche Organisationsstruktur** überhaupt. 92% aller Betriebe in EU-Europa sind Mikrobetriebe bis 9 Beschäftigte, die immerhin 29% der EU-Arbeitsplätze ausmachen. 7,4% der Betriebe mit der Betriebsgröße 10 bis 99 stellen 25% der weiteren Arbeitsplätze, d.h. 99,4% der Klein- und Mittelbetriebe mit bis zu 99 Mitarbeitern beschäftigen 54% der EU-Arbeitnehmer. Die Zahl der Betriebe über 499 Mitarbeiter machen 1 Promille (!) der Betriebe aus, nämlich 11.350 Betriebe von insgesamt 11,5 Millionen Betrieben (*Mugler*, S.29; Daten des Jahres 1992). Bis zum Jahr 1998 haben sich die Relationen nur wenig verändert. Die Mikrobetriebe machen 93,1% aller Betriebe in der EU aus, die insgesamt auf 18,4 Millionen angestiegen sind. Die Zahl ihrer Beschäftigten stieg auf 34,4% der Gesamtbeschäftigten. Ihr Umsatzanteil in der EU belief sich auf 17,9% von insgesamt 17,358.549 Millionen Euro (*Eurostat*). Die Betriebsgrößen- und Beschäftigtenstruktur von Deutschland in den Jahren 1998 und 2001 zeigt folgende Werte für Betriebe bis 9 Beschäftigte: 1998 von 2,080.041 Betrieben 80,2% Betriebeanteil und 18,0% Beschäftigtenanteil an der Gesamtbeschäftigtenzahl von 27,207.804 – 2001 von 2,132.811 Betrieben 80,4% Betriebeanteil und 18,1% Beschäftigtenanteil der Gesamtbeschäftigtenzahl von 2,132.811 (*Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit*). Durch die Osterweiterung der EU wird sich die Betriebsgrößen- und Beschäftigtenverteilung kaum ändern und wenn, vermutlich durch eine Erhöhung der Quote der Mikro- und Kleinbetriebe (s.a. *Mintzberg*, 1992, S.216ff.).

Die grundlegende Struktur der **Maschinenbürokratie** wird folgendermaßen beschrieben: „In der Forschungsliteratur wird immer wieder auf eine ganz bestimmte Konfiguration von Gestaltungsparametern verwiesen: Hochspezialisierte betriebliche Routineaufgaben; äußerst formalisierte Verfahren im betrieblichen Kern; ein Ausufern von Regeln, Vorschriften und formalisierter Kommunikation innerhalb der gesamten Organisation; große Einheiten auf der betrieblichen Ebene; Gruppierung von Aufgaben auf funktionaler Basis; relativ zentralisierte Entscheidungsbefugnisse und eine stark ausgebaute administrative Struktur mit einer scharfen Trennung zwischen Linie und Stab“ (*Mintzberg*, 1992, S.224f.).

Die Beschreibung trifft oft auf **alte und große Firmen** zu, die in einer vergleichsweise **einfachen und stabilen Umwelt** tätig sind. Die Beschreibung der Organisationsstruktur trifft in weitestem Maße jene Merkmale, die einer **bürokratischen Organisationsform** zugeordnet werden. Koordinationsaufgaben erfolgen vornehmlich mit Hilfe der **Standardisierung der betrieblichen Arbeitsprozesse. Regelungen und Vorschriften** durchdringen die gesamte Struktur der Maschinenbürokratie. Die **formale Kommunikation** wird gefördert und **Entscheidungsfindungen finden dort statt, wo sie die formale Autoritätshierarchie vorsieht. Die Arbeitsteilung und Differenzierung in allen ihren Erscheinungsformen ist stark ausgeprägt.** Ein möglichst reibungsloser Betrieb ist das Ziel, potenzielle Konflikte aus der Organisationsstruktur werden durch **ausgefeilte Kontrollsysteme** eingedämmt. Die strategische Spitze ist vor allem bemüht die Abläufe sorgfältig zu **koordinieren und Auseinandersetzungen zu vermeiden.** Die **Strategieentwicklung ist von oben nach unten** orientiert. Die Maschinenbürokratie zeichnet oft die Struktur einer „gereiften“ Organisation aus, die groß genug ist, um über das für repetierte und standardisierte Arbeiten erforderliche Arbeitsvolumen zu verfügen und alt genug ist, um die Standards ihrer Wahl fest etabliert zu haben. Sind die Arbeitsabläufe sehr einfach und die Arbeitsbedingungen stabil, kann die **betriebliche Administration** klein gehalten werden. Bei entsprechenden Aufgabenstellungen kann die Maschinenbürokratie eine **durchaus effektive Organisationsstruktur** sein. Für die Entfaltung von Führungskräften und Mitarbeitern sind die **Freiräume sehr begrenzt.** An die betriebliche **Personal- und Führungsarbeit** werden **keine allzu hohen Anforderungen und Erwartungen** gestellt. Die Maschinenbürokratie ist somit durch eine vertikal und horizontal stark ausgeprägte **Spezialisierung**, einen hohen **Formalisierungs- und Bürokratisierungsgrad**, eingeschränkte **horizontale Dezentralisation** sowie große Bedeutung der **Hierarchie und Autorität** gekennzeichnet. **Elemente einer veränderungsorientierten Organisation sind kaum vorhanden.**

Die **Profibürokratie** ist aus zwei Gründen eine sehr interessante Organisationsstruktur. In der Praxis ist sie bei anspruchsvollen Aufgabenstellungen **weit verbreitet**, beispielsweise sehr stark bei privaten und öffentlichen Dienstleistungsbetrieben, und sie stellt tendenziell einen **Organisationstyp zwischen stabilisierenden und veränderungsorientierten Organisationsstrukturen** dar.

Mintzberg beschreibt sie folgendermaßen: „Insbesondere setzt die Profibürokratie zur Erreichung von Koordination die Standardisierung von Qualifikationen und dem damit verbundenen Gestaltungsparameter der Ausbildung und Indoktrination ein. Sie beschäftigt für die Ausführung der Arbeiten im betrieblichen Kern professionelle Mitarbeiter mit entsprechender Ausbildung und Indoktrination und gesteht ihnen dann ein erhebliches Maß an Kontrolle über die eigene Arbeit zu“ (*Mintzberg*, 1992, S.256f.).

Typische Profibürokratien sind beispielsweise **Krankenhäuser, Sozialeinrichtungen und Handwerksbetriebe**, d.h. durch die Kenntnisse und Qualifikationen ihrer **professionellen Mitarbeiter** funktionierende Betriebe. Daher auch der Name Profibürokratie. Solche Mitarbeiter können vergleichsweise unabhängig von Kollegen und im engen Kontakt mit den Leistungsempfängern arbeiten. Die **Struktur der Organisationen ist häufig bürokratisch** und die erforderliche **Koordination erfolgt großteils über Regelungen und standardisierte Verfahren**, die jedoch nicht primär die Autorität eines Vorgesetzten zur Grundlage haben, sondern dank der **Fachkompetenz der Mitarbeiter** zur Anwendung gelangen. Der **Kundenkreis oder die Klienten sind nach den Experten kategorisiert und dementsprechend die Geschäftsbereiche strukturiert.** Damit ist die Profibürokratie gleichermaßen **funktionsorientiert und marktorientiert. Verhaltensformalisierungen sowie Planungs- und Kontrollsysteme sind für die Experten eher gering entwickelt, für Hilfsstäbe jedoch durchaus voll ausgebaut.** Die Profibürokratie ist durch eine **vertikale und horizontale Dezentralisation** gekennzeichnet. Die Experten streben im Allgemeinen eine kollektive Entscheidungsbildung und Kontrolle über ihre Arbeit an, d.h. „**demokratische**“ **Elemente** werden von den Mitarbeitern sowohl erwartet wie auch häufig praktiziert. Die **Administration** der Profibürokratie hat einmal mit der **Bewältigung von Störungen** in der Struktur zu tun, zum anderen die wichtige Aufgabe zu erfüllen, **an der Peripherie der**

Organisation tätig zu werden und entsprechende Verknüpfungen mit den Experten zu vermitteln. Die Bedeutung des Administrators ist hoch und kann durchaus bei den Experten zu Abhängigkeitsverhältnissen führen. **Strategien** der Profibürokratie sind **oft diffus** und auch von außen bestimmt, beispielsweise durch ständische Vertretungen bzw. Berufsverbände.

Vergleichsweise sehr entscheidend für die Wirksamkeit der Profibürokratie sind, im Vergleich zu anderen Strukturen, die **Bedingungen für ihr Tätigsein**: „Die Konfiguration einer Profibürokratie ist immer dann gegeben, wenn der betriebliche Kern einer Organisation überwiegend aus hochqualifizierten, professionellen Mitarbeitern besteht, die schwer zu erlernende, aber gut zu definierende Verfahren anwenden. Dies bedeutet eine sowohl komplexe als auch stabile Umwelt: Komplex genug, um den Einsatz schwieriger Verfahren erforderlich zu machen, die nur in umfassenden formalen Ausbildungsgängen zu erlernen sind, zugleich aber so stabil, dass die von den Mitarbeitern zu erwartenden Qualifikationen gut zu definieren und folglich auch zu standardisieren sind“ (Mintzberg, 1992, S.272).

Die Profibürokratie ist „**modern und zeitgemäß**“, da sie einmal **demokratische** Züge trägt und zum anderen ihren qualifizierten Mitarbeitern eine umfassende Autonomie bei der Leistungserbringung einräumt. Die **Autonomie** ermöglicht den Mitarbeitern in aller Regel die Perfektionierung ihrer Qualifikation, d.h. sie ist stark motivierend sowie identitätsstiftend und somit eine gute potenzielle Basis für kreative und innovative Leistungen. Zu Schwächen der Profibürokratie können die **begrenzten Kontroll- und Korrekturmaßnahmen** gezählt werden, die aus der starken Fachkompetenz und Autonomie der Experten resultiert. Letzteres kann auch zu erheblichen **Problemen** führen: **Koordinationsaufgaben, Entscheidungsbildungen bei Ermessensproblemen, Teambildungen für Innovationsaufgaben.** Die Profibürokratie sichert somit einerseits die **Erbringung anspruchsvoller Standardprodukte**, andererseits kennzeichnet sie eine **inflexible Struktur**.

„Für hochentwickelte Innovation ist eine fünfte und gänzlich andere Konfiguration erforderlich, die in der Lage ist, Experten aus verschiedenen Disziplinen in reibungslos funktionierenden Ad-hoc-Projekten zusammenzubringen“ (Mintzberg, 1992, S.336). Die **Organisationsform der Adhokratie** ähnelt in der Qualifikation ihrer Mitarbeiter der Profibürokratie, ansonsten hat sie weder mit deren Struktur noch der Einfachstruktur, Maschinenbürokratie und Spartenstruktur viel gemeinsam. Der Begriff Adhokratie und die mit ihm verbundenen Überlegungen stammen von *Toffler* (1970) und finden sich in seinem bekannten Buch „Der Zukunftsschock“ (*Toffler*, S.102). Für das Verständnis der mit dem Kunstwort Adhokratie bezeichneten Struktur ist es hilfreich zunächst den **Gedanken von Toffler** zu folgen (*Toffler*, S.101ff.).

„Eine der hartnäckigsten Legenden über die Zukunft zeigt den Menschen als hilfloses Rädchen in einer riesigen Organisationsmaschinerie. Nach dieser alptraumhaften Vorstellung ist jeder Mensch in eine enge Zelle im Gefängnis der Bürokratie gesperrt, aus der er nie enttrinnen kann. Die Zelle presst die Individualität aus ihm heraus, zerstört seine Persönlichkeit und zwingt ihn, mit seiner Umgebung konform zu gehen, wenn er nicht sterben will. Weil die Organisationen immer größer und mächtiger werden, droht die Zukunft – so diese These – uns in bedauernswerte Kreaturen zu verwandeln, in Menschen ohne Rückgrat und ohne Gesicht, in Organisationsmenschen ... Wenn wir jedoch unsere Denkklišees ad acta legen und stattdessen die Tatsachen betrachten, entdecken wir, dass die Bürokratie, eben das System, das uns angeblich unter seinem Gewicht zermalmen soll, im Moment selbst eine folgenschwere Änderung durchmacht. Denn die Arten von Organisationen, die diese Kritiker gedankenlos in die Zukunft projizieren, sind genau diejenigen, für deren Vorherrschaft in der Welt von morgen die geringste Wahrscheinlichkeit besteht. Denn wir erleben nicht den Triumph, sondern den Zusammenbruch der Bürokratie. Mehr noch, wir beobachten, wie ein neues Organisationssystem entsteht, das die Bürokratie immer mehr herausfordert und schließlich ganz ersetzen wird. Dies ist die Organisationsform der Zukunft. Ich nenne sie ‚Adhokratie‘“ (*Toffler*, S.101f.).

Toffler prophezeit einen organisatorischen Umbruch. Demnach werden immer häufiger so genannte „**Projekt- oder Spezialaufgaben-Managements**“ geschaffen, also ad hoc bzw. zu diesem Zweck gebildete Teams, um **spezifische und kurzfristig anfallende Probleme** zu lösen. Danach werden die Gruppen aufgelöst und die einzelnen Gruppenmitglieder wenden sich neuen Spezialaufgaben zu, d.h. in der Regel entstehen neue Teams in neuer Zusammensetzung. Die „Adhocratie“ wird zunehmend althergebrachte Organisationsstrukturen verdrängen, Hierarchien beseitigen und große Bedeutung erlangen. In den vergangenen Jahren haben Adhokratien in der Organisationsrealität stark zugenommen, z.B. in Form von **Netzwerken**.

Es wird allerdings, so *Toffler*, „noch lange dauern, bis die letzte hierarchische Bürokratie ausgedient hat. Denn Bürokratien eignen sich bestens für Aufgaben, bei denen viele Angestellte ohne Spezialausbildung Routinearbeiten ausführen müssen. Natürlich werden auch in der Zukunft einige solcher Tätigkeiten von Menschen erledigt werden. Die meisten jedoch können Computer und automatische Anlagen weit besser ausführen als Menschen ... Wenn Maschinen die Routinearbeit übernehmen, wenn infolge des Beschleunigungsschubs das Ausmaß der Neuerungen in der Umwelt ständig wächst, muss die Gesellschaft (und ihre Organisationen) ihre gesamte Energie in verstärktem Maße auf die Lösung von Problemen verwenden, die nicht zur alltäglichen Routine gehören. Dazu braucht man Fantasie und schöpferische Fähigkeiten, wie sie eine Bürokratie mit ihrer statischen Organisation, die jedem einen ganz bestimmten Platz zuweist, mit ihren dauerhaften Strukturen und ihrem hierarchischen Aufbau in diesem Ausmaß einfach nicht aufbringen kann“, und fährt etwas weiter im Text fort: „So sieht also die kommende Adhocratie aus, die sich schnell bewegende, informationsreiche, kinetische Organisation der Zukunft, die sich aus veränderbaren Strukturelementen und äußerst mobilen Individuen zusammensetzt ... Sie unterscheiden sich ganz erheblich von den Merkmalen des stereotypen Organisationsmenschen ... Die ersten Adhokratien von heute verlangen völlig andere menschliche Merkmale. Dauerhaftigkeit wird durch Unbeständigkeit ersetzt – Eine große Fluktuation zwischen den Organisationen, niemals endende interne Reorganisation und die ständige Schaffung und Auflösung neuer Arbeitsgruppen“ (*Toffler*, S.113ff.).

Bei *Mintzberg* finden die Ausführungen von *Toffler* trotz unterschiedlicher Diktionen einen authentischen Niederschlag (*Mintzberg*, 1992, S.336ff.).

Von allen Organisationsformen hat die Adhokratie die komplexeste Struktur, sie kann nicht einmal als wohlgeordnet bezeichnet werden. Die Adhokratie ist jene Organisationsstruktur, über die **noch am wenigsten empirische Befunde und Erfahrungen vorliegen**. Die wichtigsten vier **Gestaltungsparameter der Organisationsstruktur Adhokratie** sind Folgende: Ausgeprägte organische Struktur mit wenig Verhaltensformalisierung – Hohe horizontale Aufgabenspezialisierung auf der Grundlage formaler Ausbildung – Tendenz zur verwaltungsinternen Gruppierung der Experten in funktionalen Einheiten und Einsatz der Mitarbeiter in marktorientierten Projektteams – Verwendung von Kontaktinstrumenten zur Förderung der gegenseitigen Abstimmung als vorrangigem Koordinationsmechanismus in und zwischen den Teams, die an verschiedenen Stellen in der Organisation eingeordnet sind und unterschiedliche Kombinationen von Linienführungskräften, Stabsmitarbeitern und betrieblichen Experten darstellen.

Die Adhokratie ist die **Organisation für innovative Aufgaben**, welche in überkommenen Strukturen und in Formen der Standardisierung kaum bewältigbar sind. Bei Innovationsfunktionen sind bürokratische Strukturen möglichst zu meiden, ebenso starke Arbeitsteilungen, differenzierte Planungs- und Kontrollsysteme u.Ä. **Flexibilität** muss einen **hohen Stellenwert** haben.

In Adhokratien müssen sich die verschiedenen Experten in **multidisziplinären Teams** zusammenschließen, die jeweils nur für ein ganz bestimmtes Innovationsprojekt gebildet werden.

Der **Einsatz von standardisierten Koordinationsmechanismen ist meistens nicht möglich**, da bei Innovationen oft die Problemstellungen, Methoden, Zeitpläne u.Ä. offen und unsicher sind und eben gerade keine standardisierten Arbeitsergebnisse erwartet werden. Der vorrangige Koordinationsmechanismus in der Adhokratie ist damit die **gegenseitige Abstimmung**, die unter anderem nach **Prinzipien der Selbstorganisation** erfolgen kann, sei es im Rahmen von Projektgruppen, Teams, Arbeitskreisen oder durch informelle Formen der Information und Kommunikation.

Die Adhokratie stellt in jeder Richtung eine **selektive, d.h. projektorientierte Dezentralisation** dar, bei der beispielsweise Entscheidungsfunktionen ohne besondere Rücksichtnahme auf Status, Hierarchie, Position des Mitarbeiters u.Ä. getroffen werden.

Die **Arbeitsweise** der betrieblichen Adhokratie kann **divergent oder konvergent** sein. Die **erste Variante** zeichnet sich durch eine **primär innovativ** ausgerichtete Denkweise aus, die **zweite** durch eine **auf Perfektion gerichtete**. Beispielsweise würde man im Bereich der Betriebsberatung sinngemäß die Analogie Maßanzug versus Konfektionsanzug wählen. In Abhängigkeit von der getroffenen Variantenwahl werden sich nicht nur Leistungen, sondern auch die organisatorischen Strukturen und Arbeitsprozesse grundsätzlich unterscheiden.

Die **Strategiebildung in der Adhokratie** unterscheidet sich grundlegend von der in anderen Strukturen und ist **durch die innovatorischen Aufgabenstellungen der Adhokratie wesentlich geprägt**. „Die Strategien entstehen – d.h. bilden sich – im Verlauf des Entscheidungsprozesses mit ganz spezifischen Entscheidungen in und zu den anstehenden Projekten ... Wenn die zentrale Aufgabe einer Organisation darin besteht, Innovationen zu entwickeln, so können die Ergebnisse solcher Entwicklungen niemals im Voraus bestimmt werden. Entsprechend kann die Organisation auch keine Strategie – ein konsistentes Muster für ihre Entscheidungen – ausarbeiten“ (*Mintzberg* 1992, S.348). Wenn die Strategiebildung also mit den Projekten selbst erfolgt, würden ja längerfristige Strategiebildungen einmal erfordern, dass zukünftige Projekte bereits bekannt sind, zum andern dass die Leistungen bei laufenden Projekten schon sichtbar werden. Solche Voraussetzungen sind eher die Ausnahme, d.h. **stabile Strategien fehlen in der Regel und Strategien ändern sich sozusagen von Projekt zu Projekt**. In verschiedenen Branchen ist das längst betrieblicher Alltag, beispielsweise bei Beratungsfirmen. Bei wichtigen und großen Projekten gilt ferner: „Jedes Projekt hinterlässt seine Spuren in der Strategie“ (*Mintzberg*, 1992, S.350), d.h. **Adhokratien sind Musterbeispiele für lernende Organisationen**.

Die **Verantwortlichen** einer Adhokratie haben einmal Aufgaben der Mitwirkung bei der jeweiligen und vornehmlich **projektbezogenen Strategieentwicklung**. Zum Zweiten liegen ihre Funktionen u.a. vor allem darin, sich nach getroffenen strategischen Entscheidungen den folgenden **Auseinandersetzungen und Störungen bei der Projektdurchführung** zu widmen, also bestmögliche **Rahmenbedingungen** für die Arbeit der Experten zu schaffen. Die **wichtigste Funktion der Führungsspitze** in einer Adhokratie besteht erfahrungsgemäß in der **Schaffung und Pflege von Verbindungen zur externen Umwelt des Betriebes**, wobei fast immer den **Verkaufsfunktionen Vorrang** zukommt.

Adhokratien bilden selten eine sehr stabile organisatorische Konfiguration oder man könnte sagen, dass erfolgreiche Adhokratien mit zunehmendem Alter zur Bürokratisierung und damit zu stabileren Strukturen neigen und dann keine Adhokratien mehr sind. Die Erfahrung zeigt sehr deutlich, dass es zahlreiche temporäre Adhokratien für unterschiedlichste Aufgabenstellungen gibt, die sich nach der Aufgabenbewältigung wieder auflösen. Das gilt für kleine und große Projekte, ebenso für solche die einen kurzen oder auch langen Zeitraum in Anspruch nehmen.

Vermutlich dürfte die Zahl der **kreativen und innovativen Menschen** zunehmen, denen die zeitweilige **Mitarbeit in einer Adhokratie weitaus sympathischer** ist als jene in einer sozusagen engen Organisationsstruktur, und die auch bereit sind, von einer Adhokratie zur nächsten zu wechseln.

Adhokratien sind für einmalige Projekte ideal geeignet. Für die Abwicklung gewöhnlicher Vorgänge ist die Adhokratie wenig kompetent und allein die **hohen Kommunikationskosten** würden vermutlich zur Ineffizienz führen. Hinzu kommt, dass Adhokratien fast immer durch **ungleichmäßige Arbeitsauslastungen** gekennzeichnet sind, also durch einen klassischen Mangel der Effizienz.

Die **Stabilität der Organisationsstruktur Adhokratie** lässt sich jedoch grundsätzlich dadurch steigern, dass sich Experten und Expertengruppen, die in Adhokratien tätig sind, in übergreifenden **Netzwerken** zusammenschließen. Solche Konstruktionen bieten sich beispielsweise für verschiedenste Beratungsberufe an und sind seit einigen Jahren in der Praxis immer häufiger anzutreffen. Gut geführte Netzwerke können durch ihre Akquisitionstätigkeit eine gleichmäßigere Auslastung der Netzwerkpartner erreichen und durch ihre Zusammensetzung interdisziplinäre Teams für anspruchsvolle Aufgaben projektspezifisch zusammenstellen und anbieten. Die Fixkostenbelastung von Netzwerken kann erfahrungsgemäß geringer gehalten werden als bei herkömmlich strukturierten Unternehmen und Organisationen, sodass für die Leistungsabnehmer attraktive Preis-Leistungsverhältnisse erreichbar sind. Die Auftraggeber können vor allem sehr projektspezifisch die besonderen Vorteile aus qualifizierten Expertenpools nützen, die ansonsten selten zur Verfügung gestellt werden können.

Die detailliertere **Betrachtung der unterschiedlichen Organisationsstrukturen** unter Gesichtspunkten der Themenkreise **Flexibilität versus Bürokratie** sowie **stabilisierende und veränderungsorientierte Organisationsstrukturen** zeigt eine erstaunliche **Vielfalt und Spannbreite von Modell- und Praxislösungen** zur Bewältigung der Kernfragen der Organisationsgestaltungen, lässt aber auch die Notwendigkeit erkennen, möglichst frei von Moden, Klischees und Schlagwörtern mit Fantasie, Sorgfalt und ganzheitlichem Denken nach jeweils betriebsadäquaten Lösungen zu suchen.

Gefundene und selbst optimale betriebliche **Organisationslösungen** sind zwar ein wesentlicher, aber letztlich **nur ein Teil, um angestrebte betriebliche Ziele und Aufgaben** zu erfüllen. Die organisatorischen Regelungen bilden die notwendigen Rahmenbedingungen. Ohne sie könnten betriebliche Realisierungen nur schlecht oder gar nicht gelingen. Ob der geschaffene Rahmen genutzt und mit geeigneten Aktivitäten ausgeschöpft wird, ist eine weitere Frage. Organisationsstrukturen und die Qualität der Bewältigung von Aufgaben hängen zwar, wie gezeigt werden sollte, in einer starken Wechselbeziehung aufs Engste zusammen, aber das alleine bewirkt noch keine Aufgabenerfolge.

2.4 Organisation und Innovation

Am wichtigen Themenkreis **Organisation und Innovation** können die vorgenannten allgemeinen Überlegungen exemplarisch konkretisiert werden:

Eine Organisationsstruktur kann **beispielsweise für Innovationsaufgaben** Freiräume eröffnen, flexibel und durch eine gute Unternehmens- und Organisationskultur sowie weitere positive Attribute geprägt sein, innovative Leistungen sind damit noch lange nicht erreicht, geschweige denn garantiert. Wie kann über gute organisatorische Voraussetzungen hinaus eine **kontinuierliche Innovation in allen betrieblichen Bereichen gesichert werden, um dadurch** beispielsweise **nachhaltige Marktpositionen zu erreichen?** Die Antworten sind naturgemäß vielfältig. Eine selbstverständlich erscheinende, geradezu triviale Antwort hat grundlegende Bedeutung: Die **Leitung des Betriebes muss erkannt und verstanden haben, dass Innovationen über die Zukunft des Betriebes entscheiden**. Das verlangt anspruchsvolle Strategien und Ziele, aber auch die Förderung des Engagements und des Mutes zum Risiko bei Vorgesetzten, Führungskräften und Mitarbeitern. Es ist ein **innovationsfreudiges Klima** zu schaffen und Widerstände gegen Veränderungen sind abzubauen. Gute Ideen müssen entdeckt, zügig aufgegriffen und energisch verfolgt werden. Ohne Disziplin und Beharrlichkeit sind Innovationen kaum zu realisieren (Pearson, S.7).

Für den Erfolg von Innovationen ist es erforderlich, in einem Betrieb auf möglichst breiter Basis die „richtigen“ **Einstellungen zur Innovationstätigkeit** als permanente Verpflichtung zu verankern. **Veränderungen** müssen **als Normalität** des betrieblichen Lebens begriffen werden und das Management hat die Aufgabe, dieses Denken ständig zu fördern und entsprechende Innovationsaufgaben vorzugeben, und zwar so weit es möglich ist, verbunden mit Kriterien für eine mitschreitende Erfolgskontrolle. Innovation ist verbunden mit **Experimentierfreude**, welche auch **Risikobereitschaft** einschließt, beides ist daher zu unterstützen.

Kreative und Innovatoren mit ausgeprägten Qualifikationen dürfen **nicht zu Opfern organisatorischer Blockaden werden**, wie sie oft aus dem täglichen Geschäftsablauf entstehen. Ihre Überzeugungen von der Bedeutung einer **Idee** und der **Ehrgeiz**, diese zu verwirklichen, **müssen durch das Management gestärkt und gesichert werden**, und zwar mental und durch das zur Verfügung stellen notwendiger **Ressourcen** wie Personal, Geld und Zeit. Ferner ist eine gut funktionierende **Kommunikation** zwischen den Innovatoren bzw. entsprechenden Teams und dem Management einzurichten, um über diese Schiene rechtzeitig und rasch **Hilfestellungen** zu sichern und **Orientierungen** zu geben. Bei Innovationen lassen sich **Konflikte und Rivalitäten** nicht vermeiden, d.h. das Management hat dann die Pflicht, die Akteure der Innovationen loyal abzudecken.

Betriebliche **Innovationsbemühungen** sollten **strategiekonform** sein. Bei strategischen Details oder Planungen wird das nicht möglich sein, da Innovationsergebnisse zunächst unbekannt sind. Eine Strategie wird sich daher vernünftigerweise zu Beginn eines Innovationsprojektes darauf beschränken, eine allgemeine Ausrichtung der Strategie abzustecken. Je mehr ein Betrieb von seinen **Wettbewerbsbedingungen** und den **betriebsinternen Möglichkeiten** weiß, umso besser wird ihm strategische Ausrichtung der Innovation möglich sein. Daher kommt der **Gewinnung solcher Kenntnisse** größte Bedeutung zu.

Wurde eine tragfähige innovatorische Idee gefunden und ihre betriebliche **Umsetzungsmöglichkeit sorgfältig** geprüft, so sind die betrieblichen **Kräfte auf die Durchsetzung der Idee zu fokussieren**, was in der Regel bedeutet, auf andere Ideen und Möglichkeiten zu verzichten. Erfahrungsgemäß fällt das sehr schwer, man möchte mehrere Ideen realisieren und neigt daher dazu, die hierfür notwendigen betrieblichen Ressourcen zu überschätzen. Das birgt in sich allerdings die große Gefahr einer Verzettelung und damit von innovatorischen Misserfolgen. Durch die Konzentration der Kräfte auf jene innovativen Projekte, die sich nach sorgfältiger Prüfung als die Richtigen erwiesen haben, wird die wichtige Möglichkeit geschaffen, durch sorgfältigste Recherchen, Planungen und Ressourceneinsatz den Erfolg der Innovationen zu sichern bzw. ihren Fehlschlag zu vermeiden.

Die Grundgedanken zur Findung und Realisierung erfolgreicher Innovationen klingen einfach und sind es auch. Ihre betriebliche Durchsetzung ist jedoch eine enorme Herausforderung, deren Bewältigung von einer Vielzahl schwieriger Faktoren abhängt.

Die Organisationsstruktur des Betriebes ist eine davon. Traditionelle Organisationsformen mit ausgeprägten formalen Ordnungszielen, hoher Regelungsdichte, vertikal-hierarchischer Struktur, vorgezeichneten Dienst- und Entscheidungswegen, Anciennitätsprinzipien, wenig zeitgemäßer Personal- und Führungsarbeit usw. sind sicher ein sehr schlechter Nährboden für Innovationen. Eine hingegen offene, bewegliche, veränderungs- und auch risikofreudige Organisation und gute Führungs- und Personalverhältnisse, eine aufgeschlossene und neuerungsorientierte Unternehmenspolitik und Organisationskultur können **im Verbund** wichtige innovatorische Haltungen und Voraussetzungen schaffen und vor allem ganz entscheidend die konkrete Umsetzung von kreativen und innovatorischen Vorhaben nachhaltig sichern.

3. Prozess- und Projektorganisation

3.1 Begriffe und Abgrenzungen

Die herkömmliche Organisationstheorie und -lehre hat von *Nordsieck* (1934) und *Hennig* (1934) die Unterscheidung in **Aufbauorganisation**, auch als Beziehungslehre bezeichnet, und **Ablauforganisation**, auch Ablauflehre genannt, übernommen (*Gaitanides*, S.5). *Kosiol* (1962) gelangte dann zu einem geschlossenen Aussagesystem der Organisationsproblematik, und zwar im aufgabenlogischen Sinne (*Grochla*, Sp.1801; *Gaitanides*, S.16ff.). Die beiden **Begriffe Aufbau- und Ablauforganisation werden in der Organisationslehre abstrahierend nach wie vor als zwei Dimensionen organisatorischer Gestaltung verwendet**, wenngleich sich tendenziell die Ansicht durchgesetzt hat, die **Organisation als ein System der Verteilungs- und Arbeitsbeziehungen als Geschlossenes zu verstehen, zu konzipieren und zu realisieren**. Die Organisationspraxis ist dem offenbar nachhaltig attraktiven, sprich eingängigen theoretischen Konstrukt nie so recht gefolgt. Die Trennung in Aufbau- und Ablauforganisation ist auf der konzeptionellen und realisierenden Ebene sehr problematisch, da in beiden Bereichen inhärente Gestaltungsaufgaben ineinander verzahnt sind, sodass eine getrennte Optimierung der Aufbau- bzw. Ablauforganisation nicht vorstellbar ist (s.a. *Schreyögg*, S.120).

Die **Aufbauorganisation regelt die organisatorische Differenzierung der Unternehmung in Subsysteme und als Ergebnis der Gestaltung der Verteilungsbeziehungen**. Die **Ablauforganisation ist das Wirkungssystem zwischen den organisatorischen Einheiten und ein Ergebnis der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen**. Die Aufbauorganisation fragt nach dem Was?, Wer?, Mit wem? und dem Womit? Bei der Strukturierung der Abläufe geht es um Antworten auf die Fragen Wo?, Wann? und Wie viel? So die Organisationslehre. Das Konzept der Zweiteilung in Aufbau- und Ablauforganisation wird in der Praxis dann problematisch und daher de facto nicht befolgt, wenn die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation mehr oder minder getrennt geschieht und es daher in der Folge zu Reibungsverlusten, Kommunikationsproblemen und Ineffizienzen kommt (*Bleicher*, 1991a, S.41f.).

Die Aufbauorganisation wurde verschiedentlich als der „statische“ und die Ablauforganisation als der „dynamische“ Teil der Organisation interpretiert. Für die praktische Organisationsarbeit wird diese zweigeteilte Sicht organisatorischer Gestaltung als wenig nützlich kritisiert und richtigerweise darauf hingewiesen, dass eine **integrierende Betrachtung und Vorgehensweise bei der betrieblichen Organisationsarbeit** notwendig sei (*Staeble*, S.398f.). Vor allem werden die Begriffe „statisch“ und „dynamisch“ in einer Zeit des raschen Wandels zwangsläufig **relativiert** und teilweise sogar **ad absurdum geführt**. Dominiert der Wandel, so wird für die ihn mitzutragenden Organisationen die Veränderung zur Normalität werden müssen, d.h. die Statik verliert an Bedeutung, und Dynamik wird zur Maxime.

Bei der Aufbauorganisation herrschte ursprünglich eine **eindimensionale Betrachtungsweise** vor. Im Vordergrund des Interesses standen die Aufgabenbelange der jeweiligen Hierarchieebene. Andere mit einer Aufgabe verbundene Aspekte wurden vernachlässigt. *Bleicher* schreibt hierzu: „Das mehrdimensionale Harmonisationsproblem ist in der organisatorischen Aufbaugestaltung auf die Eindimensionalität ranghierarchischer Super- und Subordinationen reduziert. Die Ranghierarchie – als Ausdruck der Aufbauorganisation – wird damit zum dominanten und prägenden organisatorischen Tatbestand“ und stellt dann fest: „die Regelung der Zusammenarbeit gleichrangiger Subsysteme – also die Ablauforganisation – wird damit zum dominanten organisatorischen Tatbestand“ (*Bleicher*, 1981, S.114f.).

Der **Begriff Ablauforganisation wurde verschiedentlich interpretiert**, neuerdings verstärkt auch als so genannte **Prozessorganisation**, wobei der aus der Datenverarbeitung stammende Begriff „Geschäftsprozess“ und dessen Verknüpfung mit verschiedenen Aktivitäten, wie z.B. „Abbildung von Geschäftsprozessen“, nicht ganz zufällig sein dürfte.

Sinngemäß entstanden Begriffe wie beispielsweise „Prozessorientiertes Management“. Die Begriffs- und Interpretationsvielfalt belebt sicher die kritisch-konstruktive Diskussion zur Organisation, birgt in sich nahe liegender Weise jedoch auch die Gefahr von Irrtümern und Missverständnissen. Aber bereits *Kosiol* (1962) verknüpft den Begriff der Ablauforganisation, der für den dynamischen Teil der Organisation steht, mit dem Begriff „Prozeß“ (*Gaitanides*, S.2). *Nolte* (1999) beispielsweise setzt die Begriffe Ablauforganisation und Prozessstruktur gleich (*Nolte*, S.112). *Steinbuch* (1998) versteht unter Prozessorganisation die „Aus- und Bearbeitung einer Folge von Aufgabenerledigungen“ (*Steinbuch*, S.31). Die Vermengung und Gleichsetzung der Begriffe Ablauf- und Prozessorganisation führt bei den häufig sehr unterschiedlich verstandenen Begriffsinhalten zwangsläufig zu Irritationen und einer Unschärfe des Prozessbegriffes, der damit einen Teil seiner wünschenswerten Aussagekraft einbüßt, nämlich ergänzende Vorstellungen zur herkömmlichen Ablauforganisation zu vermitteln.

Bezeichnungen wie **Prozessorganisation und Prozessmanagement** haben im allgemeinen Sprachverständnis auch den Vorteil, einmal Abläufe in ihrer Ganzheitlichkeit erfassen zu wollen und zum Zweiten zum Ausdruck zu bringen, dass es sich bei Prozessen um dynamische Anpassungen und Entwicklungen handelt. Die Berücksichtigung solcher Aspekte entspricht dem Verständnis über die „Neue Organisation“, welches verstärkt ein **Denken in Prozessen statt nur in Strukturen** verlangt. Wenn der Wandel betriebliche Normalität ist, Leistungsvollzüge wesentlich komplexer werden und häufig unter zunehmendem Zeitdruck zu leisten sind, werden **prozessuale Flexibilität und Offenheit, Wege der Selbstorganisation und die Nutzung von inner- und außerbetrieblichen Netzwerken wichtiger**. Nicht organisatorische Paläste sind erforderlich, sondern rasch auf- und abbaubare leichte Zelte (*Krummenacher*, S.93ff.).

Doppler/Lauterburg weisen darauf hin, dass das **Denken in offenen Prozessen** und die **begrenzte Einschätzbarkeit und Steuerungsmöglichkeiten** bei Verläufen von vielen Verantwortlichen der Betriebe als dubios, chaotisch und als beunruhigend bewertet werden, da sie nicht ordentlich plan- und kalkulierbar sind. Der Grund für solche Denkblockaden liegt u.a. darin, dass sie eigene Ordnungsmuster unsicher machen und zu Barrieren werden für ein besseres Verständnis für eine geänderte und sich turbulent entwickelnde betriebliche Welt. Unsicherheit kann zu Angst vor der eigenen Courage führen, nämlich vor einer bedrohlichen Dynamik und zur Flucht in Systeme verleiten, die vermeintliche Ordnung, Sicherheit und Orientierung versprechen, häufig um den Preis des Verzichtes auf die Freiheit und Selbstverantwortung der Vorgesetzten, Führungskräfte und Mitarbeiter. Kreative und innovative betriebliche Entwicklungen werden so sicher nicht gefördert (s.a. *Doppler/Lauterburg*, S.92f.). Solche Überlegungen zeigen einmal mehr den hohen **Stellenwert einer praktizierten betrieblichen Unternehmens- und Organisationskultur**, die gerade bei Unsicherheiten Orientierungen geben kann.

Prozessorganisation im engeren Sinne kann als das Erkennen, Optimieren und Bewältigen von problematischen bzw. schwierigen Leistungsprozessen verstanden werden, wobei der Kunde im Mittelpunkt des Interesses stehen sollte. Problematische Schnittstellen und Leerläufe sollen einerseits vermieden werden, andererseits sind die Prozesse transparent zu machen. Prozessorientierung heißt auch „Querdenken“ zu anderen betrieblichen Bereichen, Verlassen eingefahrener Denkmuster, Setzung von Prioritäten und ganzheitliches Handeln. Zusammenhängende Aufgaben werden, wo immer es möglich ist, zusammengefasst und von einem Mitarbeiter oder einem Team erledigt. Dadurch lassen sich ÜbergabeprozEDUREN und Schnittstellen reduzieren. Verzögerungen, Fehler, unnötige Kosten usw. können vermieden werden. Prozessorganisation beinhaltet die Ausstattung der verantwortlichen Mitarbeiter mit möglichst großen **Entscheidungskompetenzen**, und für kreative und innovative Vorschläge sind ausreichende **Freiräume** zu bieten. Die Intentionen verlangen eine aktive **Qualifizierung der Mitarbeiter**. Der **Selbstkontrolle** soll großes Gewicht eingeräumt werden. Hierarchie-, Management- und Bereichsbarrieren führen lediglich zu so genannten „operativen Inseln“, die viele negative Begleiterscheinungen aufweisen, wie: Informationsfilterung, Steuerungsprobleme, Schnittstellenprobleme und Frustrationen bei

Mitarbeitern. Die Prozessorganisation sollte helfen, solche bereichs- und hierarchieübergreifenden Nachteile zu überwinden.

Für die Prozessorganisation werden sehr häufig kleinere **Teams** zusammengestellt. Für die **Optimierung der Aufgabenerfüllung** gibt es unterschiedliche **Verfahren**, wobei im Kern folgende **Schritte** zu berücksichtigen sind: **Definition und Auswahl relevanter Prozesse**, wie Identifikation der verbesserungsbedürftigen Prozesse, Erfassung von Input- und Outputgrößen, Sammlung kritischer Ereignisse und Fehler, Formulierung von Zielvorgaben für die Verbesserung und Definition der Messgrößen – **Prozessdiagramm erstellen und kritische Muster erkennen**, wie Stationen und Schnittstellen eines Prozesses benennen und darstellen (z.B. Flussdiagramm), Anwendung bewährter Prüffragen, Einsatz von Plausibilitätsüberlegungen und Anwendung von Kreativitäts- und Problemlösungstechniken – **Gestaltung des verbesserten Sollprozesses**, wie Feststellen, ob eine radikale oder graduelle Veränderung nötig ist, Festlegung neuer Prozesse und deren Beschreibung im Detail, Benennung von Verantwortlichen, Bestimmung von Zielen und Leistungen in der Prozesskette, Definition von Standards, Messgrößen und Vorschriften, Entscheidungen für Umgestaltungen herbeiführen – **Neue Prozesse einführen und Mitarbeiter damit vertraut machen**, z.B. durch Information, Qualifikation und Training der Betroffenen vor bzw. bei der Einführung von Neuem, Visualisierung kritischer Prozessschritte zu deren sicherer Handhabung, Aufbau eines prozessorientierten Controllings und Durchführung periodischer Soll-Ist-Vergleiche (*Graf-Götz/Glatz*, S.146ff.).

Projektmanagement und -organisation haben immer größere Bedeutung erlangt für die „Neue Organisation“. *Bleicher* beschreibt und definiert den Begriff **Projektorganisation** wie folgt: „Werden Organisationseinheiten nicht auf unbegrenzte Dauer, sondern zur Erfüllung von Aufgaben eingesetzt, deren zeitliches Ende sich bei der Organisationsplanung bereits übersehen lässt, entstehen Organisationsformen auf Zeit. Für sie hat sich der Begriff der *Projektorganisation* eingebürgert, da in ihrem Mittelpunkt keine Daueraufgabe steht, sondern die Erfüllung von zeitlich begrenzten Aufgaben, die sich mit einem bestimmten Projekt verbinden ... Projekte sind *einmalige Vorhaben*, die einen *innovativen* Charakter tragen. Die Einmaligkeit des Projektes führt dazu, dass die Projektaufgabe in der gleichen Art *nicht wiederkehrt*. Hiermit verbindet sich ein höherer Grad der Unsicherheit bei der Aufgabenerledigung, als dies üblicherweise bei der Erfüllung von Daueraufgaben der Fall ist. Offensichtlich werden über die zeitliche Begrenzung des Projektes hierarchische Organisationsmuster ausgeschieden und lediglich systemorientierte Gestaltungen mit der Projektorganisation verbunden“ (*Bleicher*, 1981, S.61f.; *Stahle*, S.424; *Schertler*, S.38; *Frese*, Sp.1960f.).

Über den Begriff **Projektorganisation** besteht in der Organisationslehre **weitgehend Einigkeit**. Ferner kann von folgenden **Unterbegriffen der Projektorganisation** ausgegangen werden: **Projektaufgaben** sind alle Aktivitäten, die erforderlich sind, um das vorab definierte Projektergebnis zu realisieren – **Aufgabenträgern** eines Betriebes wird die Verwirklichung bestimmter Projektaufgaben übertragen, die auch den **Projektbereich** bilden – Die **Projektkoordination** umfasst Funktionen von Aufgabenträgern, die als Inhaber von Leitungs- oder Stabsstellen für die Koordination der Projektausführung zuständig sind – Dem organisatorischen Teilbereich **Projektausführung** gehören jene Aufgabenträger an, die im Rahmen der durch die Projektkoordination zugewiesenen Aufgaben und der zur Verfügung gestellten Ressourcen ausführend, d.h. ohne Weisungsbefugnisse tätig werden (*Frese*, Sp.1962).

3.2 Konzepte der Projektorganisation

Die Entwicklung der **Leistungscharakteristik vieler Betriebe** hat zu einer sehr großen **Bedeutung der Projektorganisation** geführt. Ganze Branchen werden nach Prinzipien der Projektorganisation geführt, beispielsweise Ingenieur- und Architekturbüros, Beratungsunternehmungen, Unternehmen der Bauwirtschaft, Forschungseinrichtungen, usw.

Projekte werden in verschiedenen **Projektphasen** durchgeführt, die jeweils einer sehr differenzierten Betrachtung und Lösung bedürfen. Die **Hauptphasen** stellen die **Projektplanung** und die **Projektrealisation** dar.

Die **Projektarten** können nach verschiedenen Merkmalen eingeteilt werden, beispielsweise kann eine **materielle oder substanziale Einteilung nach dem Charakter des Projektziels** vorgenommen werden: Bauvorhaben, Anlagenprojektierungen, Entwicklung neuer Produkte, Fusionen von Unternehmungen, Umstellung auf neue Produktions- und Informationsverarbeitungssysteme u.Ä. Aus dieser Einteilung lassen sich nur begrenzt organisatorische Schlussfolgerungen ableiten. Daher wird häufig eine Einteilung danach vorgenommen, ob **sachzielorientierte oder prozessorientierte Projekte** vorliegen. Zu Ersteren zählen beispielsweise Produktions- und Absatzprogramme. Bei den prozessorientierten Projekten kann zwischen Vorhaben unterschieden werden, die auf **Leistungsprozesse** abzielen und solchen, die auf **Verwaltungsprozesse** ausgerichtet sind. Betriebliche Leistungsprozesse können beispielsweise den Beschaffungs-, Produktions- und Absatzbereich betreffen. Verwaltungsprozesse umfassen vor allem Informations- und Koordinationsfunktionen. Schließlich sind Projekte danach zu unterscheiden, ob sie **extern beeinflusste** oder **extern unbeeinflusste Projekte** darstellen. Der entscheidende Punkt dabei ist die **Intensität der Beeinflussung** bzw. eine entsprechende graduelle Abstufung. In der Praxis wird es nämlich kaum Projekte geben, die nicht extern beeinflusst bzw. ausschließlich extern unbeeinflusst sind (Frese, Sp.1962f.; s.a. Bühner, S.225ff.).

Die große Zahl von Vorschlägen zur Systematisierung der verschiedenen Formen der Projektorganisation legt eine Auswahl nahe, d.h. die folgenden Ausführungen stützen sich auf die Überlegungen von Frese und Bleicher (1981).

Die Abbildung 5 veranschaulicht die in Praxis und Wissenschaft diskutierten **Formen der Projektorganisation** hinsichtlich des sehr wichtigen **Bestimmungsmerkmals der organisatorischen Verselbständigung der Projekte**, d.h. eines oft vernachlässigten Aspektes der Projektorganisation. Außerdem zeigt die Systematik die **Ähnlichkeiten zwischen Varianten der Projektorganisation (Projekt-Management) und der Sparten- und Matrixorganisation von Betrieben (Produkt-Management)**.

<i>Grad der Ausrichtung auf Projekt- bzw. Produktziel</i>					
	<i>Keine Ausrichtung auf spezifisches Ziel</i>				<i>Volle Ausrichtung auf spezifisches Ziel</i>
<i>Projektziel</i>	<i>Funktionsorientierte Organisation</i>	Projekt Management			
		<i>Stabs-Projekt-Organisation</i>	<i>Matrix-Projekt-Organisation</i>	<i>Projektorientierter Teilbereich</i>	<i>Reine Projekt-Organisation</i>
<i>Produktziel</i>	<i>Funktionsorientierte Organisation</i>	Produkt-Management			<i>Sparten-Organisation</i>
		<i>Stabs-Produkt-Organisation</i>	<i>Matrix-Produkt-Organisation</i>	<i>Produktorientierter Teilbereich (Absatzbereich)</i>	

Abb. 5: Systematik von Organisationskonzepten der Projektorganisation (Quelle: Frese, Sp.1964)

Erfolgt bei der Projektorganisation **keine Ausrichtung auf ein spezifisches Projektziel, fehlt also jeder Grad an Verselbständigung, bedeutet das den Verzicht auf die Einrichtung projektspezifischer Stellen**. Die bestehende funktions-, matrix- oder spartenorientierte Organisationsstruktur wird dann nicht an die spezifischen Bedingungen eines Projektes angepasst. Die Koordination der Projektaktivitäten fällt somit in den Aufgabenbereich bestehender Stellen. Ohne ein Mindestmaß an organisatorischer Verselbständigung muss die Projektkoordination ohne funktionale und disziplinarische Weisungsrechte auskommen. Das schafft erfahrungsgemäß entweder **Probleme der mangelnden Effektivität der Projektverfolgung und -realisation** oder die mit der Koordination beauftragten Stellen tendieren zu einer **informalen Aneignung von Kompetenzen**, was nahe liegender Weise die Gefahr von Konflikten einschließt. Diese Koordinationsform findet in der Praxis rasch ihre Grenzen. In dieser Art und Weise können erfahrungsgemäß lediglich **kleinere Projekte mit geringem Komplexitätsgrad** realisiert werden (s.a. *Maucher*, S.202f.).

Bei der **Stabs-Projektorganisation** werden bestimmte Aufgaben der Projektkoordination von Stäben wahrgenommen, wodurch eine **gewisse organisatorische Verselbständigung des Projektziels** erfolgt. Direkte **Weisungsbefugnisse haben die Stäbe formal nicht, jedoch häufig informal**. Ihre sozusagen offizielle Aufgabe besteht in der Sammlung von Informationen, der Vorbereitung von Entscheidungen für das von ihnen zu betreuende Projekt usw. Durch die enge Zusammenarbeit mit den projektbeteiligten Stellen, ihrem hohen Informationsstand und Fachwissen üben Stäbe häufig faktisch einen wesentlich stärkeren Einfluss auf die Projektaktivitäten aus, als es der organisatorischen Stabskonzeption entspricht. Das kann rasch zu den hinlänglich bekannten „Stabs-Linien-Konflikten“ führen, die ihren Grund darin haben, dass fähige Stabsmitarbeiter ungern nur im „Sandkasten“ spielen, sondern auch ins Räderwerk einer Organisation oder eines Betriebes greifen, um ihre Ideen umzusetzen. Dabei entwickeln sie einige taktische Fantasie. Dabei geraten sie häufig in das Gehege der Linienmitarbeiter, die sich gegen das Eindringen in ihre Aufgaben- und Verantwortungsbereiche wehren.

Die Wahrnehmung der **Projektkoordination** im Rahmen einer Stabs-Projektorganisation ist generell **problematisch**. Trotz informaler Kompetenzen des Stabes kann die Koordinationsfunktion oft nur ungenügend erfüllt werden und sei es nur dadurch, dass sich die Entscheidungsträger eines Projektes für den Stab nicht die notwendige Zeit nehmen und dadurch der Projektfortschritt gebremst wird. Hemmender für den Projekterfolg sind jedoch vor allem die angedeuteten **Schwierigkeiten zwischen Stabs- und Linienstellen**. Da die Stabs-Projektorganisation auf den Linienstellen aufbaut, ist der potenzielle Konflikt grundsätzlich durch die gewählte organisatorische Struktur gegeben. Durch geeignete Formen der Gruppen- bzw. Teamarbeit können Konflikte in ihren Auswirkungen abgefangen oder zumindest gemildert werden. Die Stabs-Projektorganisation sollte daher nur dann in der betrieblichen Praxis gewählt werden, wenn **Projektaktivitäten für einen Betrieb relativ seltene Fälle** darstellen, die sich auch in ähnlicher Form kaum wiederholen.

Die Abbildung 6 zeigt die Struktur der Stabs-Projektorganisation, wobei die Stabsstellen für die Projekte A und B direkt der Unternehmensleitung zugeordnet sind:

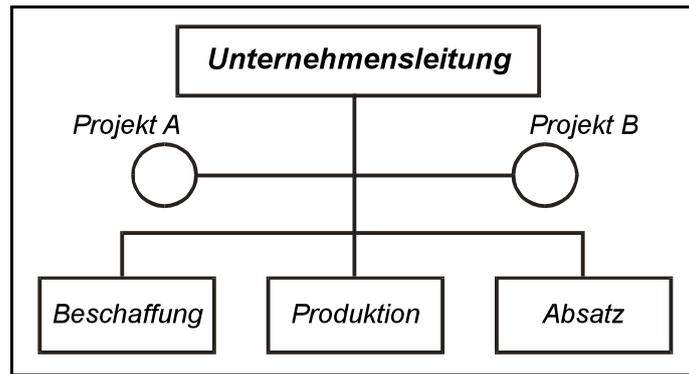


Abb. 6: Stabs-Projektorganisation
(Quelle: Frese, Sp.1965)

Bei der **Matrix-Projektorganisation** werden die **Kompetenzen zwischen den funktionsorientierten Linieninstanzen und den projektbezogenen Matrixinstanzen aufgeteilt**. Dadurch soll eine verbesserte **horizontale organisatorische Integration** bei den Aufgabenerfüllungen erreicht werden. Das Projektziel wird damit stärker verselbständigt als bei der Stabs-Projektorganisation oder Organisationsformen ohne strukturelle Projektausrichtung. Die **Aufgabenträger der Projektausführung sind gleichzeitig zwei Instanzen mit Weisungsrechten** unterstellt. Die Matrix-Projektorganisation hat somit wie jede Matrix-Organisation den großen **Mangel der Doppelunterstellung** von Mitarbeitern. Die **Projektleitung** erhält für die Durchführung ihrer Koordinationsaufgaben **funktionale Weisungsrechte**, hat jedoch meist **keinerlei disziplinarische Weisungsrechte**. Nun kann gedanklich der Konflikt an den Schnittstellen der Weisungs- und Disziplinarrechte im Sinne kooperativer und innovativer Problemlösungen auch positiv gesehen werden (konstruktive Konflikte), was sich allerdings häufig als praxisfremd erweist. Dazu wäre ein Klima hervorragender Zusammenarbeit und die Fähigkeit zur Versachlichung von Konflikten erforderlich. Solche Idealvoraussetzungen sind jedoch selten. Der **Projekterfolg** wird wesentlich dadurch bestimmt, **welche Machtstellung dem Projektmanager eingeräumt wird**, wodurch das eigentliche Problem der Doppelunterstellung jedoch nicht gelöst, sondern eventuell sogar verschärft wird. Je stärker die Macht des Projektleiters wird, umso mehr geht sie im Zweifelsfall zu Lasten der Linienmanager der Fachbereiche, die sich dadurch in ihren Möglichkeiten zur Erfüllung der ihnen verantwortlich übertragenen „eigentlichen“ Aufgaben beschnitten fühlen und Erfolgseinbußen befürchten (s.a. *Maucher*, S.202ff.).

Die Struktur der Matrix-Projektorganisation wird durch das Schema der Abbildung 30 verdeutlicht, wobei die Fachabteilungen die Linien- und die Projektleitungen die Matrixinstanzen bilden:

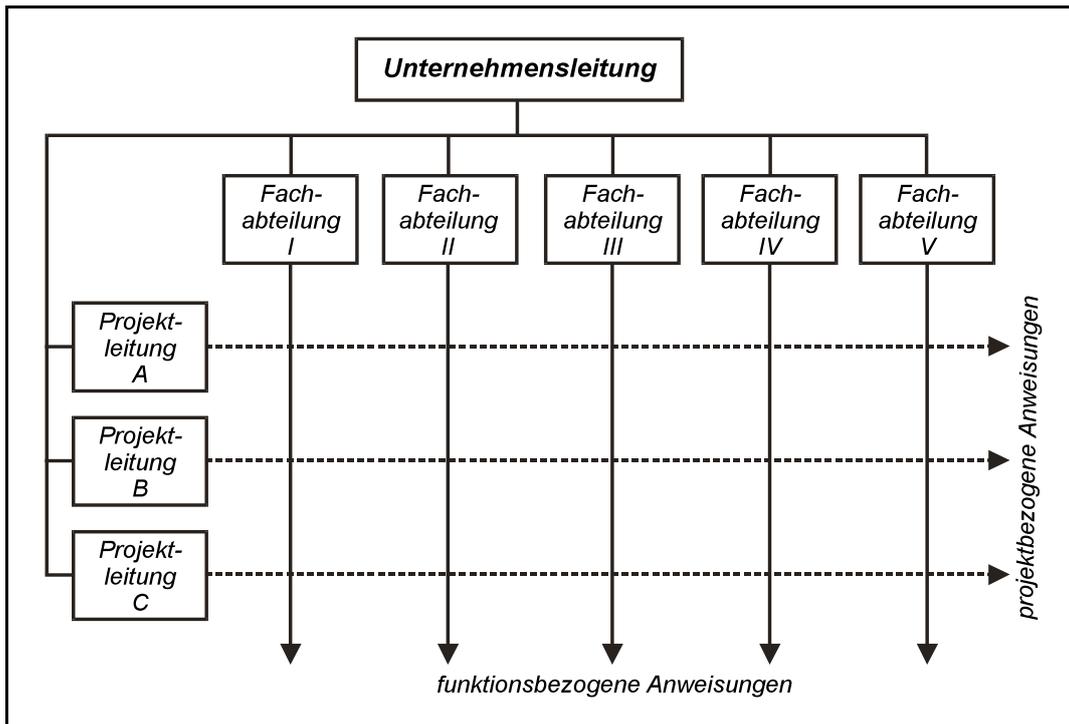


Abb. 7: Matrix-Projektorganisation
(Quelle: Frese, Sp.1965)

Der so genannte **projektorientierte Teilbereich** als **Form der Projektorganisation** bedeutet eine weitere **Steigerung in der Verselbständigung des Projektzieles**. Die Struktur entsteht dadurch, dass Fachbereiche, in denen besonders differenzierte Projektanforderungen zu erfüllen sind, nach Projekten gegliedert werden. Die Abbildung 8 zeigt diese Struktur:

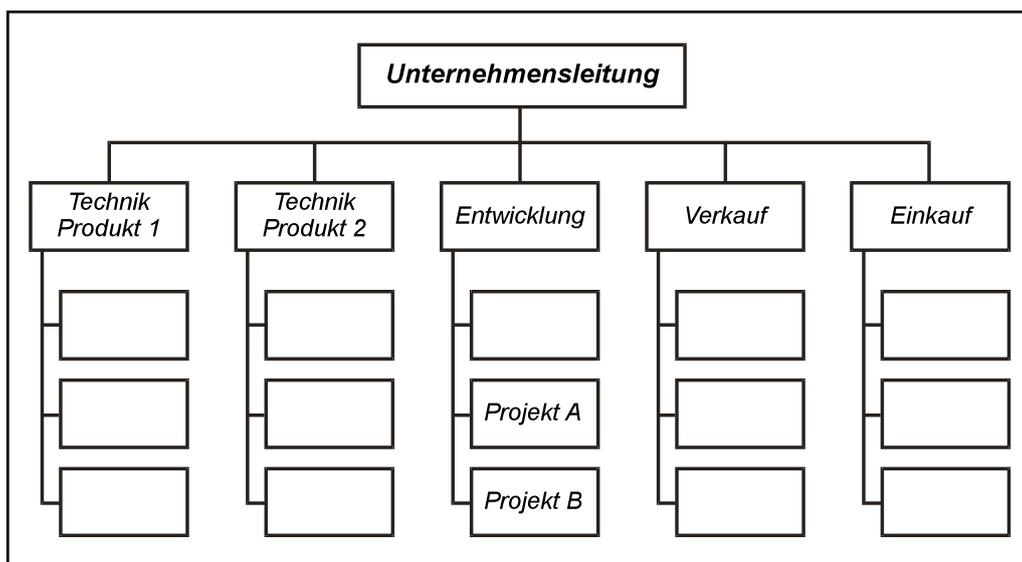


Abb. 8: Projektorientierter Teilbereich
(Quelle: Frese, Sp.1966)

Schließlich kann die **Projektorganisation als autonome oder reine Projektorganisation** strukturiert werden. Das **Projektziel** wird organisatorisch in der Weise verselbständigt, dass

die Projektbeteiligten aus den verschiedenen Unternehmensbereichen ausgegliedert und einem selbständigen Projektbereich zugeordnet werden. Der **Projektleiter** hat dann uneingeschränkte Weisungsbefugnis gegenüber diesen Mitarbeitern. In dieser Organisationsform werden, wie schon erwähnt, spezifische Unternehmensgruppen und Einrichtungen verschiedenster Art auf Dauer strukturiert, d.h. die einmalige bzw. zeitlich befristete wird durch eine **permanente Projektorganisation** ersetzt (s.a. *Maucher*, S.201f.). Werden die Mitarbeiter von bestehenden Linienabteilungen sozusagen entliehen, spricht man auch von einer **Task-Force-Organization** (s.a. *Drumm*, Sp.1294). Zentrale Stabsstellen des Betriebes können für die Projekt-Organisation zusätzliche Leistungen erbringen. Das Modell der reinen oder autonomen Projektorganisation eignet sich vor allem für Vorhaben, die **rasch und effizient** verwirklicht werden sollen. Die Struktur der reinen oder autonomen Projektorganisation zeigt die Abbildung 9:

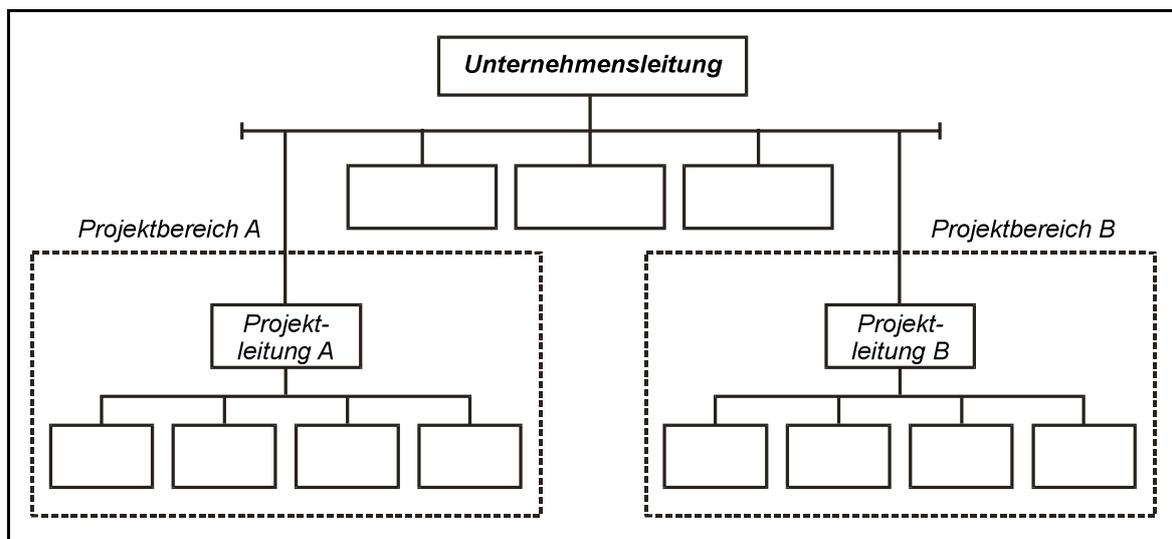


Abb. 9: Reine Projektorganisation (Quelle: *Frese*, Sp.1966)

Die kurz dargestellten fünf **Formen der Projektorganisation** sind teilweise kombinierbar und in der Praxis sind tatsächlich unterschiedlichste Varianten der Projektorganisation zu finden. Ferner können **Projektstrukturen ergänzende Merkmale** tragen.

3.3 Leitungsstruktur der Projektorganisation

Projekte, die umfangreich sowie komplex sind und funktionell verschiedene Bereiche eines Betriebes übergreifen bzw. einschließen, also so genannte **traversierende Projektformen** darstellen, werden häufig mit **Projektkollegien** verknüpft. Das kann beispielsweise ein so genannter Lenkungsausschuss sein, der organisatorisch zwischen die Projektleitung und die Unternehmensleitung oder auch dem Auftraggeber des Projektes eingefügt wird (s.a. *Schulte-Zurhausen*, S.392ff.).

Ferner sind sehr häufig **überbetriebliche Projektorganisationen** anzutreffen, die immer dann vorliegen, wenn Projektaufgaben von einem Betrieb nicht alleine bewältigt werden können und andere selbständige Betriebe in die Projektarbeit einzubinden sind. Eine solche Variante stellt beispielsweise eine **Generalunternehmerorganisation** dar.

Eine häufige Form der überbetrieblichen Projektorganisation ist die **Konsortialorganisation**, bei der **mehrere selbständige Betriebe** sich zu einem Konsortium vereinigen, um ein Projekt

gemeinsam abzuwickeln. Hierzu wird ein **Gesellschaftsvertrag** abgeschlossen, in dem unter anderem die Organisation der Projektleitung geregelt sein sollte. Entweder übernimmt eines der Mitglieder des Konsortiums die Federführung und tritt gegenüber dem Auftraggeber als Führungsorgan auf oder es wird eine eigene Institution zur Projektleitung eingerichtet und mit Führungskräften aus den Mitgliedsfirmen besetzt. Die Konsortialorganisation wird in der Regel bei **großen und langfristigen Vorhaben** gewählt. Die Position des Projektleiters beim Konsortium ist vergleichsweise schwächer als die Position des Generalunternehmers, da beim Konsortium Unteraufträge nicht im Wettbewerb ausgeschrieben werden und Projektänderungen vertraglich zwischen dem Konsortium und seinen Mitgliedern festzulegen sind. Das Verhältnis zwischen dem Auftraggeber und dem Konsortium kann einmal so gelöst werden, dass der Auftraggeber Teilaufträge entsprechend dem Konsortialangebot an einzelne Mitgliedsfirmen gibt oder zwischen dem Auftraggeber und dem Konsortium ein Gesamtvertrag besteht, bei dem alle Mitglieder gegenüber dem Auftraggeber haftbar sind (z.B. Gesellschaft bürgerlichen Rechtes). Letzteres Risiko steht oft in keinem Verhältnis zu den Gewinnmöglichkeiten, was viele Betriebe an der Beteiligung von solchen Konsortien abhält.

Der **Auftraggeber für ein Projekt kann die Projektorganisation und Projektleitung selbst übernehmen und übergibt an verschiedene Betriebe Einzelaufträge**. Die Projektorganisation in der Form der **Einzelauftragsorganisation** wird nur dann sinnvoll sein, wenn zwischen den verschiedenen Auftragnehmern geringere Interdependenzen zwischen den einzelnen Subsystemen auftreten und die Integration der Komponenten zum Gesamtsystem keine Schwierigkeiten bereitet. Bei komplexen Projekten besteht die Gefahr, dass die Einzelauftragsorganisation zu **Verzögerungen** führt, abgesehen davon, dass es zu einem **konflikträchtigen Verantwortungssplitting** zwischen Auftraggeber und Auftragnehmern kommen kann. Bei der Einzelauftragsorganisation nach dieser Form werden gelegentlich Vertreter **beratender Berufe** eingeschaltet, um **Koordinations- und Kontrollaufgaben** wahrzunehmen.

Die **strukturellen Möglichkeiten der Eingliederung der Projektorganisation in eine bestehende Organisation zeigen schematisch die Abbildungen 29 bis 32**. Eine direkte **Zuordnung der Projektorganisation bzw. der Projektleitung** zur Betriebs- bzw. Unternehmensleitung wird in der Praxis nur dann gewählt, wenn es sich um ein außerordentlich bedeutsames Projekt handelt oder man dadurch die Autorität und Unabhängigkeit der Projektleitung und Projektmitarbeiter stärken will. Da die meisten Projekte hinsichtlich der benötigten Ressourcen bereichsübergreifend bzw. die Grenzen eines Fachbereiches sprengenden Charakter haben, werden die entsprechenden Projektorganisationen in der Gesamtorganisation bereichsunabhängig eingegliedert. Außerdem bieten solche Lösungen erfahrungsgemäß für die Projektleitung bessere Durchsetzungsmöglichkeiten als bereichsbezogene Lösungen.

Projektorganisationen sind zunächst durch ihre **Einmaligkeit** gekennzeichnet und die Maßnahmen zur Gestaltung von Projektorganisationen sind daher ebenfalls als vorübergehende Erscheinungen aufzufassen. **Häufen sich jedoch die Projekte**, was auch branchenspezifisch bedingt sein kann, ergeben sich **Tendenzen zu permanenten Regelungen der Projektorganisation**, und zwar insbesondere hinsichtlich der Projektleitung. Die kann sich mit unterschiedlicher Intensität einmal an betrieblichen Ressourcenmerkmalen oder zum anderen an Fachbereichen orientieren. Bei der Projektausführung überwiegt die Fachbereichsorientierung.

Die **Wahl der geeigneten Form einer Projektorganisation** ist natürlich vor allem auch im Hinblick auf deren **Effizienz zur Nutzung vorhandener Ressourcen, der Motivation der Organisationsmitglieder und der Dispositionsfähigkeit** zu bewerten.

Die **Nutzung vorhandener Ressourcen** ist bei der reinen oder autonomen Projektorganisation sicher am problematischsten. Viele Ressourcen haben nur eine eingeschränkte Teilbarkeit, z.B. Personalressourcen oder maschinelle Anlagen, was zwangsläufig zu suboptimalen Nutzungsgraden führt. Je höher der Grad der Teilbarkeit der

Ressourcen ist, umso besser können die Ressourcen auf das Projekt abgestimmt werden. Bei qualifizierten Mitarbeitern dürfte das vergleichsweise leichter sein als bei der Nutzung von Anlagen. In der Praxis gibt es diesbezüglich **sehr große Branchenunterschiede**, man denke beispielsweise nur an Projekte in der Bauindustrie, die oft mit sehr weitgehenden Anpassungserfordernissen an die Ressourcen verbunden sind, sei es bei Mitarbeitern oder maschinellen Ausstattungen.

Die **Motivation der Organisationsmitglieder** wiederum wird bei der reinen oder autonomen Projektorganisation im Zweifelsfall besser sein, da durch die Projektautonomie die **Aufgabenstellungen** attraktiver gestaltbar und auch die **Identifikationsmöglichkeiten** besser zu bewerten sind. Die Matrix-Projektorganisation bietet allein durch das latente oder manifeste Problem der Doppelunterstellung nur vergleichsweise eingeschränkte Motivationsmöglichkeiten. Mit motivationsschädigenden Wirkungen ist auch dann zu rechnen, wenn für das Projekt notwendige **Ressourcen** aus den verschiedenen Fachbereichen nur in Abstimmung mit den entsprechenden Funktionsbereichsleitern in Anspruch genommen werden können. Konflikte sind rasch möglich und die **Zurechnung von Projekterfolgen** nicht immer eindeutig. Schließlich beeinflusst die **Laufzeit eines Projektes** die Motivation sehr wesentlich. Bei langer Laufzeit sind Veränderungen und Umstellungen verschiedener Art häufiger und möglicherweise demotivierend. Nähert sich das Projektende können Ungewissheiten, Befürchtungen und Frustrationen entstehen, z.B. über die Frage, ob neue attraktive Aufgaben zu erwarten sind, ob eine Wiedereingliederung in einen ursprünglichen Aufgabenbereich ohne weiteres möglich ist, ob Karrieremöglichkeiten versäumt wurden usw.

Die **Dispositionsfähigkeit** in projektorientierten Strukturen wird einmal durch die **Dauer der Reaktionszeiten auf wahrgenommene Probleme oder Entscheidungsnotwendigkeiten** und die **Koordinationskonsequenzen** der gewählten Form der Projektorganisation bestimmt, die wiederum die Koordinationsanforderungen bedingen. Bei der reinen oder autonomen Projektorganisation sind die Aktivitäten aller Beteiligten ausschließlich auf ein Projektziel ausgerichtet. Bei der Matrix-Projektorganisation ist das nicht der Fall, da die Mitarbeiter parallel Projektaufgaben und andere Aufgaben zu erfüllen haben und sich daraus nahe liegender Weise erhebliche Dispositionsprobleme ergeben können, beispielsweise durch einen erhöhten Koordinationsaufwand, Spannungen u.Ä. Reine Projektorganisationen und ähnliche Ansätze der organisatorischen Projektstruktur sind hinsichtlich der Dispositionsfähigkeit der Matrix-Projektorganisation überlegen.

Es wurde schon darauf hingewiesen, dass **Aufgabenstellungen von Projektorganisationen** durch ihren **innovativen Charakter** gekennzeichnet sind. Ist der Innovationsgrad einer Projektaufgabe sehr hoch und diese damit regelmäßig komplex, eignen sich segmentierende bzw. fachbereichsspezifische Formen der Projektorganisation für Projektlösungen immer weniger und es werden **traversierende Organisationsformen** nötig, also solche, die eine bereichsübergreifende Struktur haben. Steigt der Innovationsgrad und die Komplexität der Projektaufgabe weiter an, werden **Projektgruppen** und Projektkollegien als Organisationsform zunehmend wichtig. Die **Interdisziplinarität** von Projekten führt zur Suche nach neuen Organisations- und Führungskonzepten, die die herkömmliche Arbeitsteilung und -spezialisierung der Betriebe bzw. ihrer Organisationsgliederung überspannen können. Die Abbildung 10 zeigt diesen Zusammenhang auf:

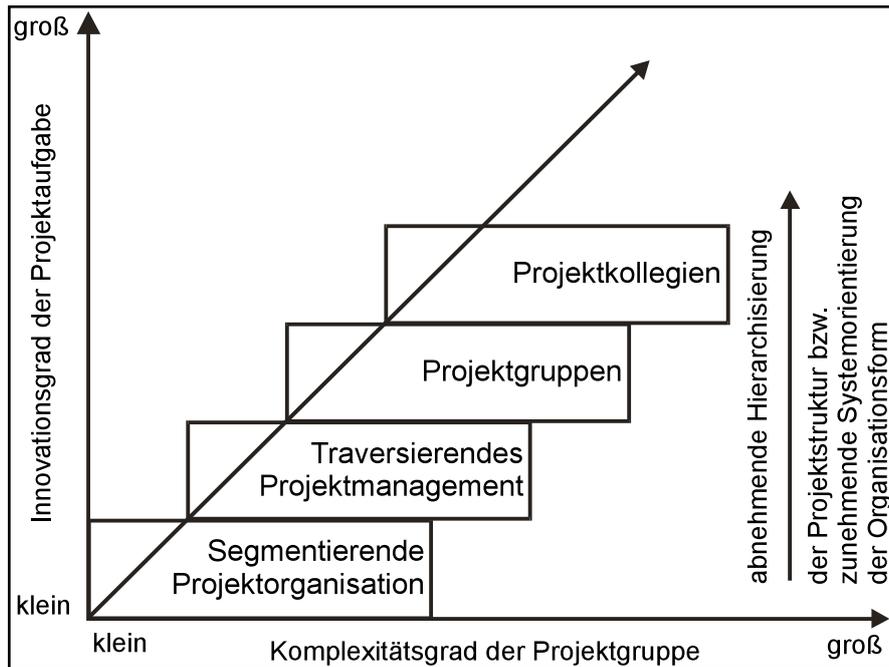


Abb. 10: Projektaufgabe und Projekt-Organisationsform
(Quelle: Bleicher, 1981, S.62)

Die Ausführungen über die Prozess- und Projektorganisation haben sich vornehmlich auf organisatorische Themen konzentriert. Der Erfolg von **Prozess- und Projektaufgaben** wird natürlich nicht nur durch deren Organisation erreicht, sondern durch **unterschiedlichste Bestimmungsfaktoren** beeinflusst. Um zu bestmöglichen Lösungen zu gelangen bedarf es u.a. eines **professionellen Projektmanagements**, welches wiederum effektive **Techniken und Verhaltensweisen einer zeitgemäßen betrieblichen Personal- und Führungsarbeit** auszeichnen sollte. Die Vielfalt dieser Themen sprengt mit Sicherheit die Aufgaben der vorliegenden Ausführungen. Um welche wichtigen Punkte es dabei gehen kann, sei es bei den betrieblichen Möglichkeiten oder in deren Umfeld, zeigt für das Beispiel des Innovations- und Projektmanagements die Abbildung 11:

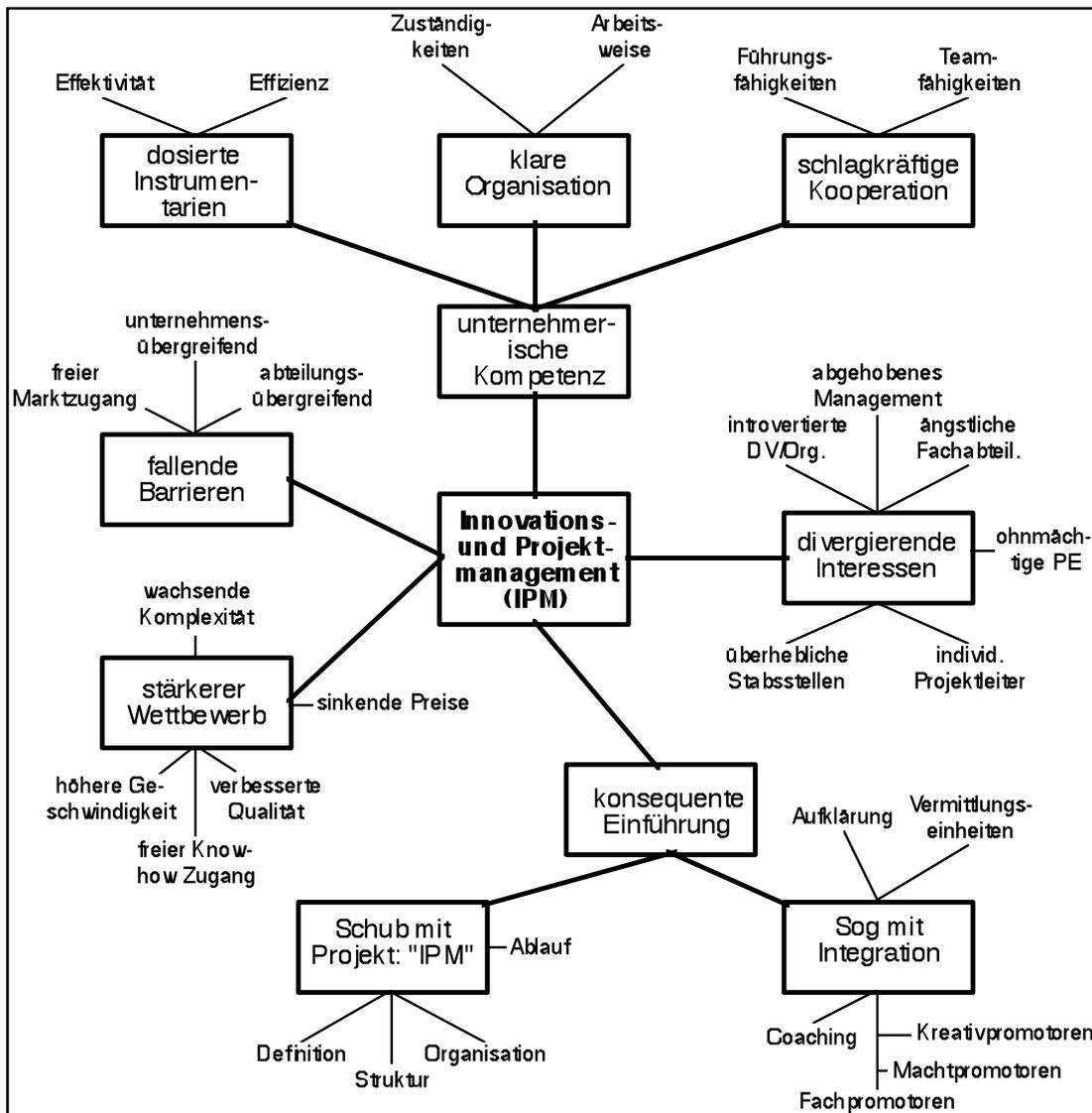


Abb. 11: Innovations- und Projektmanagement
(Quelle: Schwan/Seipel, 2002, S.129, nach Hirzel/Mattes, 1992)

4. Netzwerkorganisation

4.1 Vielfalt jenseits der Organisatoren

Die Worte Vernetzung, Netzwerk, **Netzwerkorganisation** und ähnliche Ausdrücke haben in den vergangenen Jahren eine geradezu inflationäre Verbreitung erfahren, sei es in Verbindung mit der Informationstechnologie, als Idee und Form einer neuen Art des Zusammenwirkens und der Kooperation, durch die Verwendung in Firmenbezeichnungen, als Synonym für grenzüberschreitenden Informationsaustausch oder als Symbol des „globalen Dorfes“.

In der Organisationslehre haben solche Begriffe und Vorstellungen inzwischen auch ihre ersten Spuren hinterlassen. **Ausgeformte organisatorische Theorien der Netzwerke** fehlen allerdings bislang. Das liegt jedoch nicht an der Neuheit des Themenbereiches Netzwerk, sondern eher an der **Schwierigkeit dessen Einordnung in herkömmliche Modelle und Praktiken der Organisation**, die nach Wertvorstellungen, Normen und Regeln konzipiert wurden, die teilweise von den Ideen, Entwicklungen und der Praxis von Netzwerklösungen weit weg liegen.

Vergegenwärtigt man sich, wo überall, wie lange schon und in welcher **schillernden Vielfältigkeit** in Wirtschaft und Gesellschaft Netzwerke zu finden sind, ist die Distanz der Organisationslehre zum Themenkreis „Netzwerke“ sehr erstaunlich, aber beim überwiegend traditionellen Organisationsverständnis doch nicht so sehr verwunderlich, da die organisatorischen Gestaltungen für Netzwerke gänzlich andere Formen erfordern. Beratende Berufe arbeiten in Netzwerken zusammen, Bürgerbewegungen sind Netzwerke, der lockere Gedankenaustausch zwischen Wissenschaftlern stellt ein Netzwerk dar, ebenso Interessenbildungen auf verschiedensten Ebenen, aber auch Cliques oder Familienbande, die in vielen Ländern seit urdenklichen Zeiten eine große Bedeutung haben. Zahlreiche soziale, kulturelle, ökologische und religiöse Aktivitäten erfolgen auf der Basis von Netzwerken. Solche und unzählige andere **Netzwerkgebilde funktionieren nach andern Regeln wie sie der Kanon der Organisationslehre für Betriebe und Organisationen vorsieht**. Aber auch die Praxis der Organisation von Betrieben ist durch Muster geprägt, die ganz erheblich von jenen abweichen, wie sie mehr oder weniger für Netzwerkgestaltungen typisch und in einer ganz realen Vielfalt anzutreffen sind. Netzwerke waren bisher, wenn schon, eher für Anthropologen, Soziologen oder Psychologen interessant, doch kaum für Organisationsfachleute mit meist herkömmlich geprägten Forschungskonzepten.

Die wenigen Hinweise auf Beispiele von Netzwerken verdeutlichen ferner, dass **Netzwerke mit Sicherheit keine Folge der Informationstechnologie** sein können, wenngleich gerade Netzwerke durch die Informationstechnologie besonders profitieren, in ihrer Wirksamkeit stark gefördert werden und sicherlich gerade die Informationstechnologie wichtige Impulse für neue Netzwerkbildungen gab und gibt. Dennoch, **Netzwerke sind sozusagen „Urgesteine“ organisatorischer Gebilde**.

Mueller beschreibt **Netzwerke** wie folgt:

„Beziehungsgefüge aus selbständigen Einheiten, die durch gemeinsame Werte verbunden sind. Netzwerke bestehen aus selbstbewußten Menschen und unabhängigen Unternehmen. Der Begriff Netzwerk ist das kommunikationstheoretische Analogon zum sozialen Konzept der Gruppe; das ‚Netzwerk‘ unterscheidet sich jedoch von einer ‚Gruppe‘ dadurch, daß es sich auf eine Anzahl von Personen oder (andere Einheiten) bezieht, die nach einem festgelegten Muster in beständiger Interaktion miteinander stehen. Netzwerke können mit den Methoden der Soziometrie festgestellt werden, sind aber sonst äußerlich nicht erkennbar“ (*Mueller*, S.218).

An anderer Stelle schreibt *Mueller*: „Vom Standpunkt des Einzelnen gibt es zwei Grundmuster für Netzwerkbeziehungen: Das eine basiert auf persönlichen Freundschaften, Bekanntschaften und Verbindungen, das andere auf strukturbedingten bzw. beruflichen Positionen in einem oder mehreren Netzwerksystemen, wie etwa einem Posten in einem Unternehmen oder Amt, in einer Schule oder einem Krankenhaus oder auf der Rolle in einem Club oder Verband. Das erste Grundmuster betrifft die ‚ego-zentrierten Netzwerke‘, das zweite die ‚Netzwerk-Position‘ ... Ego-zentrierte Netzwerke befassen sich stets mit den Beziehungen, bei denen eine Person im Mittelpunkt steht. Sie lassen unter Umständen die Bedeutung außer Acht, die der Mangel an Beziehungen zu anderen wichtigen Statusinhabern in dem System für die Person vielleicht hat ... wenn wir unsere Netzwerkaktivitäten auf Diejenigen beschränken, die wir persönlich aufgrund unserer Position kennen, dann übersehen wir ‚die andere Welt‘ da draußen ... Das Denkmuster der Netzwerkposition beschreibt die Beziehungen einer Person zu allen anderen Personen in einem System, z.B. in einer Organisation. Es unterscheidet sich von einem ego-zentrierten Netzwerk hauptsächlich dadurch, daß die Beziehungen, die man zu anderen Personen im System nicht hat, ebenso wichtig sind wie die Beziehungen, die man hat ... Zwei Hauptaufgaben enthält der Prozeß der Netzwerkbildung. Die *erste* steht im Auf- und Ausbauen unserer ego-zentrierten Positionsnetzwerke. Die *zweite* liegt darin, diese Netzwerke auf ‚die andere Welt‘ jenseits unseres Gesichtskreises auszudehnen. Dort erst erhält die Netzwerktheorie ihren praktischen Nutzen. Erst wenn man fähig und willens ist, Netzwerktechniken in großen Organisationen anzuwenden und über die traditionellen

persönlichen Bekanntschaftsnetzwerke hinauszugehen, eröffnet sich die Chance, die Effizienz von Organisationen zu steigern“ (Mueller, S.35ff.).

Welche wesentlichen Merkmale unterscheiden nun Netzwerke tendenziell von Organisationen wie wir sie im Allgemeinen kennen? Das Alter, die Größe und die Vielfalt der Ausprägungen können es nicht sein.

Netzwerke sind vor allem im Gegensatz zu betrieblichen Organisationen **informelle Systeme**, die **Dissonanz unterstützen** und gleichzeitig **Übereinstimmung anstreben**. Netzwerke sind tendenziell vergleichsweise **kurzlebig**, **neigen kaum zur Disziplinierung**, ändern häufig ihre **Form** und können schließlich eher **aktiv** bzw. eher **inaktiv** auftreten. Der **Informationsaustausch** bei Netzwerken erfolgt oft **spontan**.

Hierarchische Strukturen, die der **Ausübung von Macht und Einfluss** dienen könnten, aber auch der vertikalen Integration, sind in Netzwerken im Wesentlichen **tabu**, so zumindest das Netzwerkideal. Netzwerke tendieren als Organisationsvariante sehr stark zu einer **horizontalen**, wenngleich ausgesprochen **variablen und labilen Struktur**. Teilnehmer oder Partner von Netzwerken sind in der Regel **selbstbewusst** und weitgehend **unabhängig**, zugleich aber auch ein abhängiger Teil des Netzwerkes. Die **persönliche Verbundenheit** der Netzwerkteilnehmer ist im Allgemeinen hoch. Die **Aufteilung von Macht und Verantwortung** erfolgt in Netzwerken ebenfalls **eher horizontal**, in betrieblichen Organisationen hingegen stark vertikal. Folglich hat das Netzwerk oft mehrere „Führer“ bei nur wenigen Machtzirkeln.

Netzwerkprozesse sind im Vergleich zu betrieblichen Prozessen in qualitativer und quantitativer Art meist **vielfältiger**, haben **weniger Untergliederungen** und **unscharfe Abgrenzungslinien**. **Ego- und gruppenorientierte Beziehungen** bestehen gleichermaßen und eine gleichwertige Gewichtung wird akzeptiert. **Werte** wie Selbstvertrauen, Selbstinteresse, Interdependenz und kollektive Interessen sind bei Netzwerkteilnehmern vergleichsweise **stärker entwickelt** als bei Organisationsmitgliedern von Betrieben (s.a. Mueller, S.38ff.).

Die **Unterschiede** bei wesentlichen Merkmalen der Netzwerke zu relevanten Merkmalen bei Betrieben **begründen** die Überlegung, **weshalb es für betriebliche Organisationen eine wertvolle Ergänzung sein kann, Ideen, Spielregeln und Arbeitsweisen von Netzwerken zu übernehmen**, d.h. davon für die eigene Tätigkeit zu lernen und zu profitieren.

Die **Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit** vieler Betriebe **leidet** an starren und schwerfälligen Strukturen, notwendige Veränderungen laufen im Zeitlupentempo ab. Die tägliche Praxis der Personal- und Führungsarbeit verschüttet bei den Mitarbeitern Innovationspotentiale, Engagement, Zugehörigkeitsgefühl zum Betrieb usw. Innerbetriebliche „Verkalkungen“ sollten längst beseitigt werden. Mit technokratischen Instrumenten, verfeinerten Steuerungs- und Kontrollverfahren und der Intensivierung betrieblicher Weiterbildungsveranstaltungen wird man schwer die Mängel beseitigen und Sackgassen verlassen können.

Vielmehr sind **alternative Ansätze** notwendig, wie sie zum Teil von Netzwerken sinnvoll übernommen werden können. Die altbekannten Forderungen zur betrieblichen Leistungsverbesserung, wie Entbürokratisierung, Vereinfachung, Flexibilisierung und Schaffung von Freiräumen, Abflachung der Hierarchien, Offenheit und u.v.a.m., können durch eine konsequente **gedankliche Neuorientierung** der betrieblichen Organisationen an **Prinzipien von Netzwerken** entscheidend an Stosskraft und Durchsetzbarkeit gewinnen.

Netzwerke funktionieren ohne bürokratische Paläste, beflissene Dienstboten und aufwändigen Status, vielmehr hausen sie in beweglichen Zelten, agieren fantasievoll und rasch, ziehen konsequent an einem Strang, kurzum verkörpern genau das, was vielen Betrieben für ihren Erfolg fehlt. Die Übernahme der Erfolgsprinzipien von Netzwerken durch Betriebe ist nicht lediglich ein vordergründiger technokratischer Prozess, sondern erfordert primär ein **tiefgreifendes Umdenken und eine ebensolche Änderung der Einstellungen** von Vorgesetzten, Führungskräften und Mitarbeitern.

Wie effektiv das beispielsweise gelingen und dann auch zu überraschenden Ergebnissen führen kann, zeigen unzählige **Bürgerinitiativen**, bei denen oft eine Handvoll entschlossener Leute mit einem spontan geschaffenen Netzwerk erstaunliche Veränderungen und konkrete Ergebnisse erreichen. Wenn Betriebe und Organisationen davon lernen wollen, ist es notwendig netzwerkspezifische Arbeitsweisen zu praktizieren, was gleichbedeutend mit einem Verzicht auf die eine oder andere bisherige betriebliche Veränderungstaktik ist. Die Hebelwirkung von Netzwerkansätzen kann außerordentlich hoch und damit auch sehr ökonomisch sein. Herkömmliche betriebliche Veränderungsverfahren sind hingegen oft wenig wirksam und vergleichsweise aufwändig. Häufig reagieren Betriebe auf ihre Veränderungsparalyse mit einem **Mehr an gerade jenen Mitteln, die Auslöser der betrieblichen Erstarrung waren**; statt genau einmal das Gegenteil zu versuchen. Ein falsches Rezept bleibt auch bei Höherdosierung der Medikamente falsch und gefährlich. Eine mangelhafte organisatorische Regulierung durch ihre Überregulierung mangelfrei zu machen, wird trotz allen Aufwandes selten gut funktionieren. Eine sture **Betriebsbürokratie** durch bürokratische Instrumente zu flexibilisieren ist und bleibt nahezu immer ein teurer und sinnloser Unfug, der dringend notwendiges Umdenken und essenzielle Verhaltensänderungen der Verantwortlichen nicht ersetzen sondern nur verschleppen kann (s.a. *Krummenacher*, S.97f., 138; *Dörner*).

Netzwerke sind im Allgemeinen durch ein **ganzheitliches Denken und Handeln** geprägt und haben damit selten das Problem vieler Betriebe, denen es schwer fällt ein **integriertes Management** zu praktizieren. *Bleicher* bringt das häufig anzutreffende **betriebliche Dilemma** auf den Punkt, wenn er schreibt:

„Zwar sinkt hier die Chance eines ganzheitlichen Vorgehens, weil es in arbeitsteilig organisierten Systemen viele Abstimmungsprozesse zu durchwandern gilt, für die unter dem Druck eingetretener, handlungserfordernder Ereignisse kaum ausreichend Zeit verbleibt. Dennoch ist bei geschulter ganzheitlicher Denkweise und eingespielter schnittstellenüberwindender Kommunikations- und Kooperationsneigung ein weitgehendes Erreichen ganzheitlicher Bezüge auch bei Handlungsweisen denkbar, die aufgrund situativ dringlicher Ereignisse erforderlich sind“ und fährt dann fort „Integration ist immer eine mehrdimensional zu lösende Aufgabe. Sie bezieht sich auf ein hochkomplexes Netzwerk gegenseitiger Beziehungsabhängigkeit einzelner Module ...“, um schließlich *Probst/Gomez* zu zitieren: „Die Grundvorstellungen des vernetzten oder ganzheitlichen Denkens bilden eine Perspektive, die uns heute relevant und notwendig erscheint, um in sozialen, komplexen Problemsituationen gestaltend und lenkend einzugreifen. Viele Manager bewältigen komplexe Situationen intuitiv richtig ... Aber nur wenige Manager können auf die Intuition ‚zählen‘ und für Viele bleibt die Intuition ein schlechter Ratgeber, wenn es um komplexe Probleme geht“ (*Bleicher*, 1991b, S.378, 380).

Die obigen Zitate machen **Zweierlei** nochmals deutlich: **Netzwerke** bilden einmal nicht nur **eigenständige Gebilde bzw. Organisationen, sondern sind innerhalb von Organisationen als Subsysteme und -kulturen** anzutreffen. Zum Zweiten **wird zunehmend erkannt, dass betriebliche Netzwerke stärker für betriebliche Zwecke zu nutzen sind** und damit verschiedenste Aufgabenstellungen besser gelöst werden können, seien es solche der Komplexität, der Raschheit, der Innovation, der Leistungsverbesserung usw. Die Erkenntnis ist bemerkenswert, dass es gerade Netzwerke als wenig formale Gefüge sind, die Organisationen mit ihrem meist ausgeprägten formalen Charakter zu höherer Effizienz bei ihren Aufgabenerfüllungen verhelfen können.

Netzwerke können aufgrund ihrer Struktur- und Interaktionsmerkmale im Allgemeinen wie folgt **charakterisiert werden**: Netzwerke, in denen sich die meisten Mitglieder untereinander kennen, ähnliche soziale Attribute haben, und lange beieinander sind, vermitteln am ehesten **emotionale Unterstützung** – Die Bereitstellung von praktischer **Hilfe und Dienstleistung** im Alltag oder in Notfallsituationen verbessert sich mit der Größe und Dichte des Netzwerks – Netzwerke, in denen Mitglieder durch schwache Bindungen verknüpft sind, die Verbindungen zu anderen Netzwerken herstellen und in denen es unterschiedliche Typen von Mitgliedern

gibt, vermitteln am ehesten **verschiedene und neuartige Informationen** – Netzwerke, die durch geringe Größe, hohe Dichte, starke Bindungen, geringe Dispersion und hohe Homogenität gezeichnet sind, ermöglichen eher die **Bildung und Aufrechterhaltung eines Identitätsmusters**, das relativ einfach strukturiert ist und über die Zeit stabil bleibt – Andererseits erhalten Netzwerke, die groß sind, mehr schwache Bindungen beinhalten, eine geringe Dichte, hohe Dispersion und geringe Identität aufweisen, eher ein **Identitätsmuster** aufrecht, das **offen für Veränderungen** und **komplex** strukturiert ist – Netzwerke, die schwache Bindungen enthalten und dadurch Verbindungen zu anderen Netzwerken eröffnen und herstellen, vermitteln am ehesten **Zugang zu neuen sozialen Kontakten** (s.a. *Keupp*, S.701).

Als **eigene Betriebsform** haben **Netzwerke** in der Wirtschaft seit langem ihren Platz gefunden:

Besonders häufig sind sie als **Zusammenschluss von Freiberuflern** in Gemeinschaftsunternehmen anzutreffen, beispielsweise für Ingenieure, Architekten, Ärzte, Anwälte, Unternehmensberater, technische Büros, Entwicklungs- und Forschungseinrichtungen u.Ä. Solche Netzwerke sind zunehmend auch international erfolgreich tätig. In der Regel handelt es sich dabei um **stark individualisierte und spezialisierte Firmen**, die meist durch einige **Schlüsselpersonen** geprägt werden. Die Identität und Integrität solcher Netzwerke wird durch die jeweiligen Mitglieder bestimmt. Ihre **Größe ist oft sehr beachtlich**. Die Struktur zeichnet sich durch **hohe Flexibilität** aus, **informell und intellektuell bestimmte Machtstrukturen** und die **Entscheidungsfindung realisieren sich vorzugsweise nach dem Konsens- und nicht nach dem Hierarchieprinzip**. Der **kollegiale Austausch** im Netzwerk hat sehr große Bedeutung. Der Organisationsgrad solcher Netzwerke ist in der Praxis unterschiedlich hoch und kann von den Merkmalen Ordnung, Vernunft und Berechenbarkeit des Mitgliederverhaltens bis hin zur Unordnung, Ziellosigkeit, Unwissenheit und Unberechenbarkeit reichen.

Viele **soziale Einrichtungen** sind national und international als Netzwerke aufgebaut, ebenso Umwelteinrichtungen, Non-Profit-Unternehmen verschiedenster Art, Menschenrechtsorganisationen, NGO (z.B. Non-Governmental-Organizations) usw.

Unzählige **Vereine, Interessenvertretungen, Clubs**, auch **Parteien** sind netzwerkspezifisch organisiert.

Darüber hinaus gibt es zahllose mehr oder minder **informelle Netzwerke regionaler und überregionaler Art**, sei es zwischen Geschäftsleuten, Fachleuten verschiedenster Branchen, Wissenschaftlern, Künstlern, Familien usw.

Ein großer Teil der unzähligen **Klein- und Mittelbetriebe** in vielen Ländern der Erde sind Familienunternehmen. Der Bestand solcher Unternehmen wird häufig durch **familiäre Netzwerke** garantiert.

Die stark steigende Bedeutung **transnationaler Unternehmen** führt zunehmend zu Netzwerkbildungen bzw. -strukturen. Länderspezifische bzw. regionale Strategien haben nur partielle Gültigkeit bzw. Anwendbarkeit und es fehlen daher teilweise geeignete Instrumente zur globalen Integration. Vor allem folgende Intentionen sollen erreicht werden: Multinationale Flexibilität zur Berücksichtigung der jeweiligen Verhältnisse – globale Effizienz durch globale Integration der Unternehmensaktivitäten – weltweite Lernfähigkeit durch Übertragung des unternehmensspezifischen Wissens auf alle Unternehmenseinheiten, insbesondere durch eine weltweite vernetzte Kommunikation. Die hierfür adäquate Organisationsstruktur wird oft in einem **integrierten Netzwerk** gesehen (*Kreikebaum*, S.118ff.).

Virtuelle Organisationen, verstanden als durch geeignete Informationstechnologie gestützte, vernetzte und standortverteilte Organisationseinheiten, die an einem arbeitsteiligen Wertschöpfungsprozess beteiligt sind (*Krystek et al.*, S.7) und traditionelle Organisationsvorstellungen sprengen, sind ohne einen Netzwerkaufbau und strategische Netzwerkaktivitäten nicht vorstellbar (*Krystek et al.*, S.193f.). Der Erfolg für virtuelle

Organisationen und Unternehmen hängt weitgehend davon ab, wie gut es ihnen gelingt ihre spezifischen Kompetenzen und ihr Wissen synergetisch zusammenzufügen, d.h. dafür geeignete organisatorische Strukturen zu finden (s.a. *Bouncken*, S.21ff.).

Bedenkt man diese **Fakten der Vielfalt und des Umfangs an Einrichtungen und Betrieben in Netzwerkformen**, die zum guten Teil auf lange Traditionen zurückblicken können, ist es eigentlich **schade, dass die Thematik der Netzwerke und ihrer Organisation erst in jüngster Zeit in Forschung und Lehre aktuell** geworden ist.

4.2 Regeln und Tendenzen

Die **Erfassung, Bewertung und Entwicklung von Modellen und Lösungsansätzen zum Themenbereich Netzwerkorganisation steht in der Organisationslehre ganz am Anfang**, und zwar sowohl hinsichtlich autonomer Betriebsformen mit Netzwerkcharakter als auch der in Betrieben vorhandenen Netzwerke sowie deren Integration mit betrieblichen Funktionen und Strukturen.

Die **potenzielle Bedeutung** von Netzwerken als eigene organisatorische Gebilde oder als formeller und insbesondere informeller Teil von Betriebsorganisationen **wird erkannt**, ebenso im Großen und Ganzen die für Netzwerke **typischen Merkmale** mit ihren organisatorischen Stärken und Schwächen. Für autonome Netzwerke gibt es jedoch **bislang keine spezielle Organisationslehre**, und es fehlen daher weitgehend Gestaltungsansätze zur Integration betrieblicher Netzwerke mit herkömmlichen betrieblichen Organisationen.

Sofern es ernstzunehmende Versuche in diese Richtung gibt, begegnet man einer organisatorischen **Paradoxie**. Die wesentlichen Vorteile von Netzwerken werden überwiegend darin gesehen, dass sie sehr offene, flexible und unbürokratische Gebilde sind, die weder hierarchische Schwächen noch stärkere Demotivationsprobleme belasten und die insbesondere für kreative und innovative Aufgaben geeignet sind, mit denen effizient und rasch gearbeitet werden kann u.Ä. Die organisatorische Integration von Netzwerken hat daher, so sollte man meinen, die Aufgabe, gerade diese Stärken der Netzwerke zu Geltung zu bringen und selbstverständlich, so weit dies möglich ist, mit Netzwerken verbundene Schwächen auszugleichen. Die vorhandenen Integrationsansätze vermitteln aber zumindest teilweise gerade den Eindruck eines gegenteiligen Effektes. Darin liegt das offenkundige Paradoxon. Netzwerke sollen nach diesen Ratschlägen letztlich mit Hilfe differenziertester Verfahren in bestehende Organisationen implementiert werden und dabei genau jenen organisatorischen Spielregeln unterworfen werden, die den Merkmalen gut funktionierender Netzwerke widersprechen. Damit wird die Integrationsaufgabe, die bekanntlich vor allem auch eine Harmonisierungsfunktion einschließt, kontraproduktiv und die Vorteile von betrieblichen Netzwerken teilweise oder im Extremfall zur Gänze vernichtet. Mit eindimensionalen Verfahren wird sehr genau und auf hohem Abstraktionsniveau analysiert, bewertet, modelliert und vermeintliche Lösungen entwickelt. Doch durch die Betrachtungs- und Vorgehensweise werden nach dem so genannten Abtötungsprinzip (*nach Nils Bohr*) die Objekte der Bemühungen, nämlich die Netzwerke, denaturiert und ihrer Vorteile für die betriebliche Organisation beraubt. Bei einem essenziellen Verständnis der Netzwerke und dementsprechenden ganzheitlichen Vorgehen könnten sehr wahrscheinlich konstruktivere und besser umsetzbare Lösungen gefunden werden (s.a. *Schwan/Seipel*, 2002, S.103ff., 280f.).

Für die **Konzeption und den Aufbau autonomer Netzwerke**, aber auch die **Pflege und Integration von Netzwerken** in betrieblichen Organisationen können einige **Erfordernisse genannt werden** (s.a. *Krummenacher*, S.114; *Müller*, S.195ff.):

Es sollte eine **Netzwerkidee als Leitbild** vorhanden sein, verstanden werden und Akzeptanz finden. Ein Leitbild kann beispielsweise zum Ausdruck bringen, dass es zum Wesen von Netzwerken gehört, dass sie ihre Form frei gestalten und sich dementsprechend organisieren.

Das ganzheitliche Erfassen und Handeln, Prinzipien der Selbstorganisation und die besondere Bedeutung von Gruppen für die Lösung verschiedener Aufgaben, sollten weitere wesentliche Leitbildinhalte sein.

Ziele und Zwecke des Netzwerkes sind möglichst klar zu bestimmen, wobei betriebswirtschaftliche Orientierungen einige **Postulate** setzen sollten, wie beispielsweise: Mehrleistung durch Vereinfachung, Kampf der Bürokratie und unternehmerisches Verhalten der Netzwerkmitglieder. Andere Zielaspekte könnten in der Verfolgung einer informalen Arbeitsweise liegen, die Koordinationen ohne kostspielige Steuerungsstellen ermöglicht und die ein flexibles Verhalten sowie Kostenbewusstsein anstrebt. Schließlich könnte die konsequente Bevorzugung dezentraler Funktionserfüllungen ein wesentliches Ziel des Netzwerkes sein.

Wie auch immer die Aufgaben von Netzwerken bestimmt sein mögen, für die Inangsetzung eines Netzwerkes ist es nützlich eine **Ressourcen-Inventur** durchzuführen, die immaterielle und materielle Möglichkeiten erfasst. Hierzu zählen beispielsweise Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen, Kontakte, Interessen, Werte und Normen, Wünsche, Erwartungen u.Ä., ebenso Schwachstellen, aber auch Büroausstattungen, Kommunikationseinrichtungen, Räumlichkeiten, Finanzmittel usw.

Der Feststellung von **Ressourcen-Lücken** folgt zwangsläufig die Ressourcen-Inventur, um sicher zu stellen, dass für die Aktivitäten des Netzwerkes auch die erforderlichen Voraussetzungen erfüllt sind.

Die **Wahl des Netzwerk-Typs** erfordert einmal klare Vorstellungen und Ziele für das angestrebte Netzwerk, zum Zweiten einen guten Überblick über potenzielle Netzwerkvarianten, wie beispielsweise attributive Netzwerke und Transaktionsnetzwerke.

Eine der Schlüsselfragen für das gute Funktionieren von Netzwerken ist die **Aktorenbewertung**. Es müssen jene Einzelpersonen gefunden werden, die als Netzwerkmitglieder möglichst optimal ihre jeweilige Rolle ausfüllen können, d.h. man muss zunächst Klarheit über die unterschiedlichen Rollen gewinnen und dann die überaus diffizile Bewertung von Persönlichkeiten vornehmen. An Mängeln bei der Aktorenbewertung scheitern erfahrungsgemäß vergleichsweise viele Netzwerke.

Das Wesen und die Gestaltung der eigentlichen **Netzwerkprozesse** unterscheiden sich meistens sehr grundsätzlich von Prozesserfahrungen außerhalb von Netzwerken. Generell wird man feststellen können, dass Netzwerkprozesse zwar nicht einfacher als andere Abläufe sind, jedoch für die Beteiligten in aller Regel weitaus **motivierender**. Da die Funktionsfähigkeit von Netzwerken vor allem auf dem **Vertrauen** der Beteiligten beruht, **Konkurrenzdenken eine sehr untergeordnete Rolle** spielen sollte und häufig **kollegiale Prinzipien** der Zusammenarbeit gepflegt werden, müssten Netzwerkprozesse, die im Widerspruch zu den genannten Verhaltensweisen stehen, tunlichst vermieden werden, da sie ein Netzwerk nachhaltig schädigen können. Die Netzwerkprozesse werden nahe liegender Weise sehr stark durch die Interessen der einzelnen Netzwerkmitglieder geprägt sein und dadurch das Netzwerk als solches bestimmen, d.h. beispielsweise, ob es eher informalen oder formalen Charakter hat u.Ä. Wie auch immer die Verhältnisse sein mögen, **Bürokratie, Hierarchiedenken, pseudo-elitäres Verhalten und andere Untugenden zu Lasten einer Kooperation sollten sehr bewusst und konsequent vermieden werden.**

Die **Informationsarbeit** von Netzwerken wurde durch die Entwicklungen der Informationstechnologie in ihren Möglichkeiten und der Rationalität der Durchführung enorm verbessert. Daher empfiehlt sich für viele Netzwerke die Anlage von **Informationsdatenbanken** und selbstverständlich auch die Nutzung der für das Netzwerk zweckmäßigen Informationstechnologien.

Das praktische **Netzwerkhandeln** wird sich natürlich an den Zielen und Zwecken des Netzwerkes orientieren müssen, aber **einige generelle Regeln der Zusammenarbeit** haben sich als nützlich erwiesen:

Es ist wichtig, die Fähigkeit zu pflegen und zu entwickeln, möglichst gleichzeitig Problemstrukturen, Möglichkeiten des Handelns, menschliches Verhalten und Symbole richtig einzuschätzen – Höflichkeit, Rücksichtnahme, Dank und Anerkennung fördern die Netzwerkarbeit – Zielschwerpunkte sind erfahrungsgemäß für Netzwerke vorteilhafter als sehr spezielle Einzelziele – Netzwerke benötigen wie jede Organisationsform Führung und Personen die hierfür geeignet sind – Netzwerke sollten über Instrumente für die regelmäßige Information und Kommunikation unter den Netzwerkmitgliedern verfügen – Netzwerkinterne Strukturfragen sollten nicht zum Mittelpunkt der Netzwerktätigkeit werden.

5 Leanmanagement und -organisation

5.1 Altes und Neues

Das Massachusetts Institute of Technology (MIT) führte 1984 zwei große Industriestudien durch, nämlich einmal eine vergleichende Untersuchung der Produktionsmethoden der internationalen Automobilindustrie, und zwar mit der Fragestellung, warum die Japaner bei der Automobilproduktion so viel produktiver sind („**Lean Production Studie**“). Die zweite Untersuchung widmete sich dem Einsatz der Informationstechnologie (IT) und stellte die Frage: „Warum ist die Produktivitätssteigerung durch IT so gering („**Reengineering Studie**“)? 1986 folgte schließlich durch das MIT eine Industrie- und Standortstudie über die USA: Was führte zum Niedergang der US-Wirtschaft („**Produktivitätsstudie**“)? Mit den Studien wurden die Themen **Leanmanagement** und **Reengineering** aktualisiert, zunächst ohne sehr große Resonanz. Erst durch weitere Studien und Publikationen ab dem **Jahr 1990** bekamen die Themen ihre eigentliche **Aktualität und Brisanz**, die die Entwicklung zahlloser Betriebe stark beeinflusste und auch in der Fachliteratur einen reichen Niederschlag fand (*Schwan/Seipel, 2002, S.117ff.*). Davon wurden natürlich auch die **Organisationsgestaltungen** erfasst.

Die Konzepte für „schlanke Unternehmen“, wie sie mit den Begriffen „Lean-Production“, „Leanmanagement“ oder „Reengineering“ verbunden werden, sind jedoch teilweise in der Betriebswirtschaftslehre und Organisation alles andere als neu. Kernelemente solcher Vorhaben sind vielmehr seit langem bekannt, sie wurden lediglich zeitweise etwas vernachlässigt und standen daher nicht immer im Vordergrund des Interesses (*Groth/Kammel, S.115*).

Zum **ehernen Bestand der Lehre und Praxis der Betriebsorganisation** zählen seit eh und je auch „**schlanke Grundsätze**“ zu deren Gestaltung – Sinngemäßes gilt seit der Klassik der Nationalökonomie –, die im Laufe der Zeit unterschiedliche Namen trugen und verschiedene sachliche Intentionen verfolgten, wie beispielsweise: Prinzipien des Verwaltungsminimums, der optimalen Dimensionierung, der optimalen Beanspruchung, der möglichst restlosen Verwertung und der Regeneration der Energie (*Nordsieck, 1934*) – Grundsatz der Vereinfachung bei zu organisierenden Tatbeständen (*Gutenberg, 1951*) – Prinzip der Wirtschaftlichkeit der Betriebsorganisation (*Seischab, 1961*) – Prinzip der Einfachheit, Klarheit und Übersichtlichkeit sowie der Vermeidung von Überorganisation (*Mellerowicz, 1952*) – Grundsatz der Wirtschaftlichkeit, der Einfachheit und Klarheit (*Bleicher, 1961*) – Prinzip der einfachen, zweckmäßigen und wirtschaftlichen Lösung, Sicherung der Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit der Arbeit sowie Förderung der Entfaltung der menschlichen Arbeitskraft, Vermeidung von Über- und Unterorganisation (*Couvé, 1961*) – Grundsatz der Wirtschaftlichkeit des Organisierens und der Organisation (*Schnutenhaus, 1951*).

Bei den Autoren der genannten Grundsätze finden sich bereits **wesentliche Elemente, die für das Leanmanagement besonders charakteristisch sind**, über eine instrumentelle Sicht der Organisation hinausgehen und heute Allgemeingut der Organisationslehre sind (s.a. *Radke, 1976, S.1260ff.*).

Der Themenbereich Leanmanagement widmet sich im Zusammenhang mit der Organisation den Fragen, wie diese für die Betriebe und die dort Tätigen effizient gestaltet werden kann und wie dabei das betriebliche Umfeld bestmöglich

einzubeziehen ist. Die Bedeutung von Leanmanagement und -organisation werden seit der Aktualisierung des Themas regelmäßig mit der zunehmenden **Komplexität und Raschheit der betrieblichen Leistungsvollzüge** begründet. Daraus kann jedoch zunächst keine grundsätzlich neue Forderung für ein Leanmanagement und den Einsatz damit verbundener Verfahren und Instrumente für die betriebliche Organisation abgeleitet werden, sondern eher eine gestiegene Bedeutung und ergänzte Interpretation der alten Prinzipien der Produktivität und Wirtschaftlichkeit.

Ferner ist darauf hinzuweisen, dass **nur im Einzelfall entschieden werden kann, welche Organisation für einen konkreten Betrieb die Richtige ist.** Auch heute gibt es wie eh und je zahllose Klein- und Mittelbetriebe, deren Aufgabenstellungen und Betriebsabläufe mit einfachsten organisatorischen Mitteln bewältigbar sind, d.h. nicht einmal annähernd jene organisatorischen Ansätze und Mittel erfordern, die eine Leanorganisation im Allgemeinen kennzeichnen. 92% aller Betriebe in EU-Europa haben nicht mehr als 9 Beschäftigte (1988), d.h. bei sicher weniger als 8% der Betriebe ist die organisatorische Thematik Leanmanagement überhaupt relevant (*Mugler, S.29*). Wird hohe Dynamik, schnelle Anpassungsnotwendigkeit, ausgeprägtes fachliches Know-how u.Ä. von einem Betrieb verlangt, kann die Umsetzung von Prinzipien einer Leanorganisation sicher vorteilhaft sein. Stellen betriebliche Aufgaben jedoch einfache Routinevorgänge dar, ist die Organisationsumwelt ruhig und stabil, sind Veränderungen sehr gut berechenbar, Leistungsvollzüge einfach zu kontrollieren, wirft die Betriebsgröße keine besonderen Probleme auf usw., können sehr einfache organisatorische Strukturen und Führungssysteme ausreichend und damit optimal sein (s.a. *Wottawa/Gluminski, S.57f.*).

Leanmanagement ist durch eine **integrative Sichtweise** der verschiedenen betrieblichen Prozesse und der Zusammenhänge im Umfeld der Betriebe gekennzeichnet. Darin liegt auch **das Neue des Leanmanagements** gegenüber früheren Wirtschaftlichkeits- und Effizienzpostulaten der Organisationslehre und -praxis. Leanmanagementkonzepte unterscheiden sich grundsätzlich von Strukturen, bei denen betriebliche Aufgabenkomplexe differenziert geteilt und partiell behandelt werden, d.h. sozusagen ein später betrieblicher Taylorismus oder Strukturalismus praktiziert wird. Ferner bemüht man sich durch „schlanke“ Betriebe die **Vorteile einer Massenproduktion mit jenen einer handwerklichen Fertigung zu verknüpfen**, die sich beispielsweise in einer erhöhten Produktvielfalt niederschlagen kann. Aus Kundensicht sollen „beste“ Produkte entwickelt, hergestellt und vermarktet werden, verbunden mit intensivem Lieferservice und zu niedrigsten Kosten, was auch einen sehr sparsamen und effektiven Umgang mit personellen Ressourcen einschließt. „Schlanke“ Betriebe verfolgen somit gleichermaßen eine hohe **Kundenorientierung und Konzentration auf die eigentliche Wertschöpfung** des Betriebes, beides verbunden mit dem ständigen Bemühen um die Verbesserung von Produkten und Prozessen.

Diese **Absichten schlagen sich naturgemäß auch in der betrieblichen Organisation nieder:** Dezentralisierung – Delegation von Verantwortung – Flache Hierarchien – Abbau überkomplexer Zentralbereiche – Beschleunigung von Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen – Intensive Teamarbeit im gesamten Betrieb. Viele Aufgaben werden in Formen von Projektorganisationen verfolgt, und zwar nicht nur bei Entwicklungsfunktionen, sondern auch in Fertigungsbereichen, beispielsweise durch Arbeitsgruppen für Montageaufgaben.

Leanmanagement und -organisation erfordern **Mitarbeiter mit einer breit gefächerten fachlichen Qualifikation, einem umfassenden Aufgabenverständnis, ausgeprägter Arbeitseinsatzflexibilität und insbesondere ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten.** Die Bereitschaft des Mitarbeiters, sich **aktiv in der Gruppe** einzusetzen und sich zu integrieren, gilt als essenzieller Teil der Leistungserstellung, und zwar auf allen Stufen eines Leistungsprozesses. Innerhalb des für eine Gesamtaufgabe gebildeten Teams sollte es jeweils für spezielle Aufgabenaspekte **Mitarbeiter mit der notwendigen und besonderen Kompetenz** geben, um dadurch insgesamt eine bestmögliche **Teameffizienz** zu erreichen (s.a. *Groth/Kammel, S.115f.*).

5.2 Ansätze

Leanmanagement und -organisation haben unterschiedlichste Ansätze und Ausprägungen erfahren und im Wesentlichen lassen sich unter dem Begriff Leanmanagement folgende Bereiche und Kernelemente subsumieren (s.a. Schwan/Seipel, 2002, S.119ff.).

Partnerschaftliche Beziehungspflege im Innen- und Außenverhältnis der Betriebe: Der Betrieb wird als große „Familie“ gesehen, der partnerschaftliche Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten pflegt und diese ausbaut. Für diese Orientierung ist eine ausgeprägte Unternehmens- und Organisationskultur typisch, ebenso eine offene bzw. kooperative Führung, Mitarbeitergespräche, gemeinsame Zielvereinbarungen, Beteiligungsformen, Personalmarketing, effektive Personalentwicklung u.Ä.

Basisphilosophie Kaizen bzw. Continuous Improvement (KVP): Das japanische Wort „Kaizen“ enthält den Wortteil „Kai“, der Wandel und Änderung beinhaltet und den Wortteil „Zen“, der für „das Gute“ steht. Der Begriff „Kaizen“ drückt das Prinzip einer kundenorientierten und ständigen Verbesserung von Produkt- und Prozessqualitäten aus. In der Praxis findet das Kaizen-Prinzip natürlich unterschiedlichste Ausformungen. „Kaizen“ steht aber stets für die Einsparung von Kosten, Zeit, Material und Personal, und zwar bei gleichzeitiger Erhöhung von Qualität, Prozesssicherheit und Produktivität. Es geht somit weit über das herkömmliche Vorschlagswesen hinaus. Kein Verbesserungsvorschlag ist zu gering, um ihn nicht zu beachten; Kaizen gilt für jeden Mitarbeiter des Betriebes, ob er nun Verbesserungen alleine oder in Gruppen erarbeitet; Mitarbeiter partizipieren an Kaizen-Erfolgen. Verbesserungen werden so rasch als möglich realisiert. Für die Kaizen-Praxis wurden verschiedene formale Verfahren entwickelt.

Total-Quality-Management (TQM): Darunter wird die Ausrichtung der gesamten Organisation auf die Erreichung von Qualitätszielen mit den Prinzipien Fehlervermeidung und umfassende Qualitätssicherung verstanden. Bei einem professionellen TQM können enorme Einsparungen erzielt werden. Für TQM wurden eine Fülle verschiedener Verfahren entwickelt. Nicht zu verwechseln mit TQM ist das vor allem im deutschen Sprachraum stark propagierte Verfahren der ISO 9000-Zertifizierung, das lediglich ein sehr bürokratisches Formalsystem für die Dokumentation von Vorgängen der Qualitätssicherung ist. Die Qualität als solche und die damit verbundene Kundenorientierung sind kein substanzieller Teil der ISO 9000-Zertifizierung. Dadurch und wegen des enormen Aufwandes der Einführung und Wartung des ISO 9000-Systems erweist es sich als ausgesprochen kontraproduktiv zu Leanmanagement-Prinzipien.

Just in time (JIT): Durch JIT wird die Verlagerung von Lagerkosten auf den jeweiligen Zulieferer bzw. „auf die Straße“ verfolgt. Die angestrebten Ziele bestehen in der Glättung der Arbeitsverteilung im Zeitverlauf und einer kontinuierlichen Auslastung. Hat ein Abnehmer eine hohe Nachfragemacht gegenüber seinem Lieferanten, so sind seine Chancen gut Just-in-Time-Ziele zu realisieren. Gesamtwirtschaftlich ist diese Form der Verlagerung von Lagerkosten relativ teuer, da die Sicherung der Just-in-Time-Vorgaben aufwändige Systeme und Ressourcen in Anspruch nimmt bzw. hohe Folgekosten und Belastungen erzeugt, sei es einzelwirtschaftlich, z.B. erhöhter Umfang des Fuhrparks, oder gesamtwirtschaftlich, beispielsweise durch verstopfte Straßen in der Umgebung von Großabnehmern. Die Störanfälligkeit des Just-in-Time-Systems und damit die Risiken sind hoch.

Simultaneous Engineering (SE): Durch die frühe und gleichzeitige Einbindung aller Beteiligten an einer Produkt- bzw. Leistungsentwicklung, also beispielsweise der Zulieferer und Kunden, können Entwicklungszeiten gesenkt werden, ebenso der Aufwand für Änderungen. Der Einsatz von SE hat beispielsweise die Entwicklungszeiten in der Automobilindustrie erheblich gesenkt. Für SE wurden sehr effektive Instrumente und Verfahren entwickelt.

Marktorientierte Produktplanung: Sie stellt eine systemische bzw. ganzheitliche Strategie zur aktiven Markterschließung dar. Erforderlich sind Instrumente zur Gewinnung genauer Marktkennntnisse, eine hohe Motivation der Mitarbeiter, die Fähigkeit zur richtigen Bewertung neuer Technologien und Verfahren, ein effektives Projektmanagement, eine systematische Personalentwicklung, die Förderung von Job Rotation, Kundeninformationssysteme u.Ä.

Reengineering-Ansätze: Darunter werden ein fundamentales Überdenken und ein konsequentes „Redesign“ von Betrieben und betrieblichen Prozessen verstanden, um zu Verbesserungen in vergleichsweise großem Umfang zu gelangen. Die Aufbauorganisation der Betriebe wird vertikal und horizontal gestrafft und dysfunktionale Prozesse werden konsequent geändert. Die Anpassungen erfolgen in der Praxis häufig sehr rigoros und darin liegt sicherlich auch ein Widerspruch zu personellen Kernelementen einer Lean-Philosophie. Reengineering-Ansätze werden häufig bei betrieblichen Sanierungen gewählt, wobei Letztere modisch und geschönt als **Restrukturierung** deklariert werden (vgl. *Hammer/Champy*, S.11ff., 47ff.; *Servatius*, 1994, S.39ff.).

Cost-Cutting/Downsizing: Eine neue Bezeichnung für eine alte Sache, nämlich die Durchführung von Kostensenkungen in allen nur denkbaren Ansätzen und Varianten. In vielen Betrieben sind unbestritten Kostensenkungsmaßnahmen möglich und auch notwendig. Ein unüberlegtes Cost-Cutting, wie es vor allem immer wieder bei Sanierungen beobachtet werden kann, ist häufig problematisch und mittel- und langfristig kontraproduktiv. Mit unüberlegten Kostensenkungen können zwar kurzfristig und vordergründig vorzeigbare Ergebnisse erzielt werden. Werden dabei allerdings betriebliche Ressourcen vernichtet, die für spätere Betriebsentwicklungen unerlässlich sind, d.h. mittel- und langfristige Aspekte ignoriert oder vernachlässigt, ist ein solches Handeln gegenüber Betrieben und Mitarbeitern verantwortungslos. Man schlägt sozusagen jene Hände ab, die zum Arbeiten gebraucht würden. Nachhaltige Verbesserungen, beispielsweise gerade bei Sanierungen, können auf diese Weise nicht erreicht werden; dazu sind regelmäßig Maßnahmen notwendig, die auch die Erlösseite der Betriebe erfassen und verbessern. Cost-Cutting-Ansätze sollten in besonderer Weise in ein tragfähiges und ganzheitlich erstelltes Konzept eingebettet sein.

Maßnahmen und Instrumente von Leanmanagement und -organisation sind – sozusagen „lean-gerecht“ – ganzheitlich zu integrieren, sei es bei ihrer Auswahl oder ihrem Einsatz. Die Abbildungen 12 und 13 zeigen dies am Beispiel des Cost-Cutting:

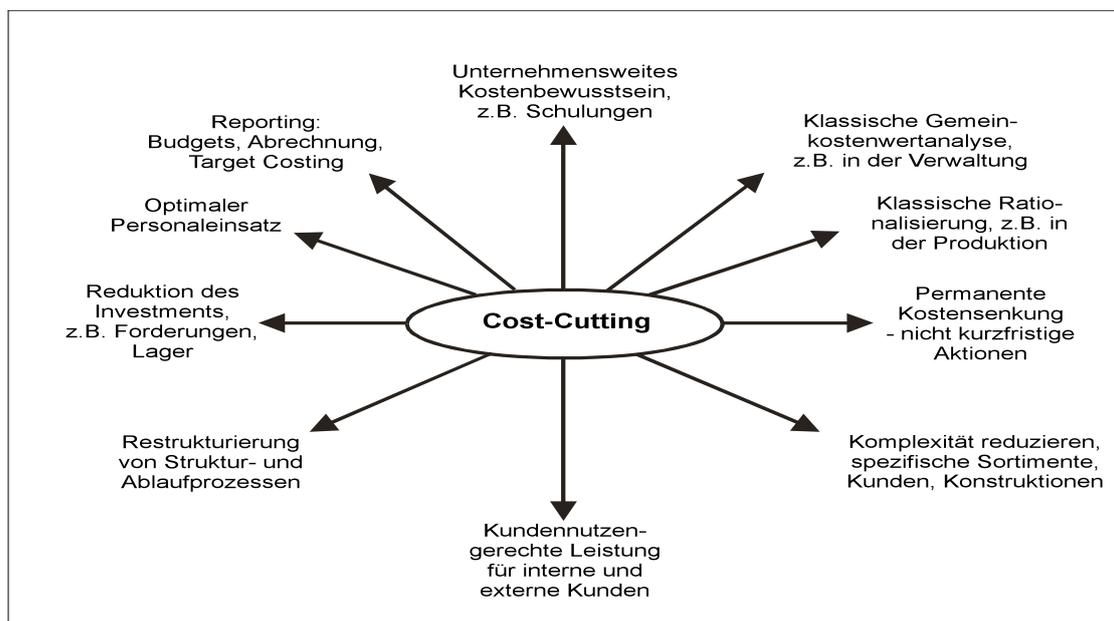


Abb. 12: Eine Vielfalt von Cost-Cutting-Instrumenten und –ansätzen, (Quelle: *Schwan/Seipel*, 2002, S.127)

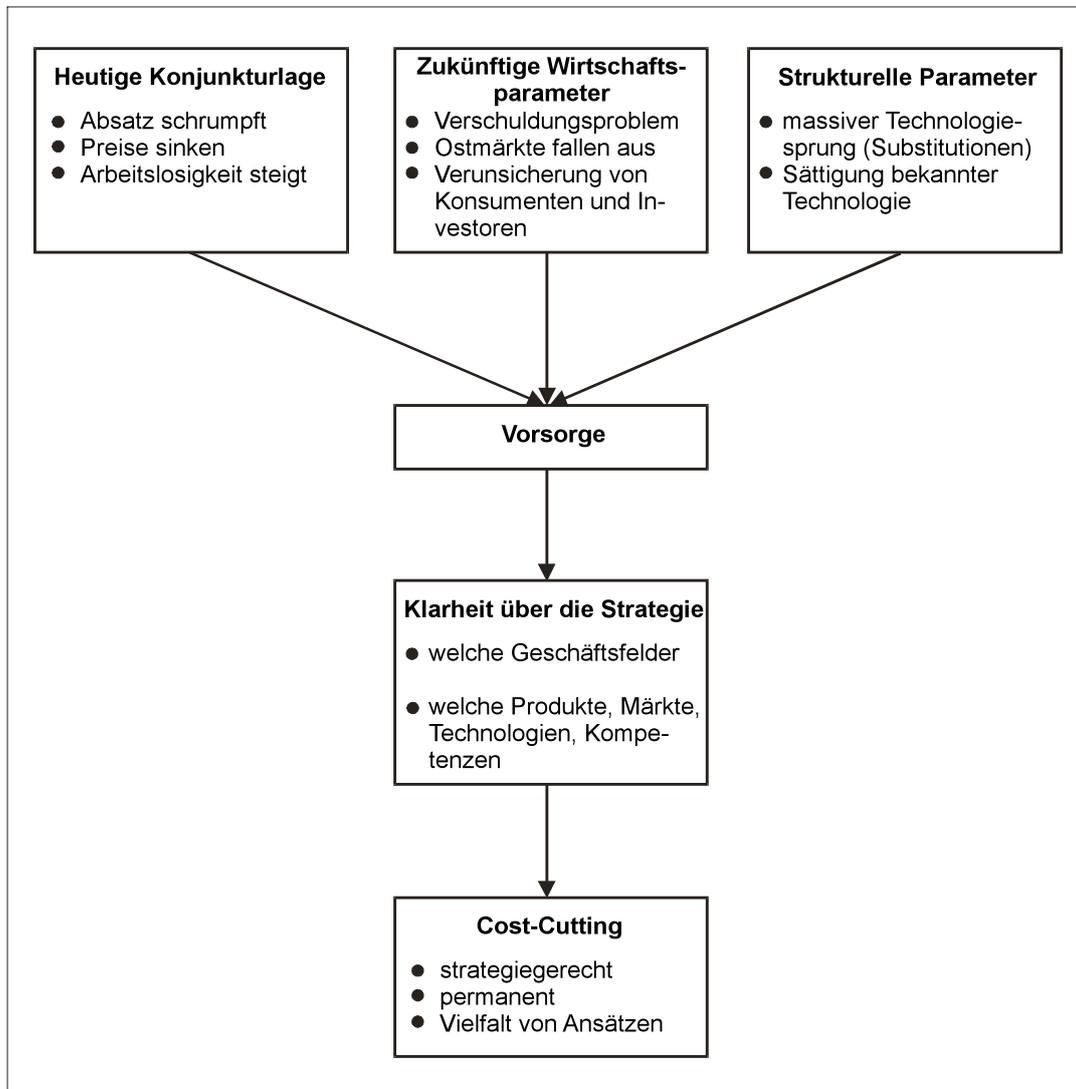


Abb. 13: Beispielhafte Maßnahmenprüfung, bevor Cost-Cutting angewandt wird (Quelle: *Schwan/Seipel*, 2002, S.126)

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die **Entwicklung und Umsetzung von Grundsätzen zur Wirtschaftlichkeit und Rationalisierung von Betrieben und Organisationen** zum traditionellen und wichtigsten **Fundus der Betriebswirtschafts- und Organisationslehre** zählen, was in weitem Maße auch der herkömmlichen betrieblichen Umsetzungspraxis entspricht. Daher ist es auch kein Zufall, dass beispielsweise die ältesten Aufgabenschwerpunkte der Betriebsberatung Rationalisierungsaufgaben waren. Zahlreiche **Elemente des Leanmanagements vermitteln bei vordergründiger Betrachtung den Eindruck großer Ähnlichkeit** zu Ansätzen, Instrumenten und Maßnahmen, wie sie von der traditionellen Betriebswirtschaftslehre für Wirtschaftlichkeitsverbesserungen entwickelt wurden.

Leanmanagement und -organisation sind trotzdem etwas Neues. Das Umfeld der Betriebe, insbesondere die Märkte und Wettbewerbsanforderungen, haben sich grundsätzlich geändert. Die Komplexität und Raschheit wirtschaftsrelevanter Prozesse erlangten eine andere, sprich weitaus anspruchsvollere Qualität. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Betriebe sind mit früheren Verhältnissen kaum noch vergleichbar. Die Vorstellungen über die Arbeit, das der betrieblichen und organisatorischen Tätigkeit zu Grunde liegende Menschenbild, also jene Faktoren die eine Unternehmens- und Organisationskultur ausmachen, haben sich entscheidend verändert. Neue Technologien, Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten bestimmen das betriebliche und wirtschaftliche Leben in einem Ausmaß, das früher nicht vorstellbar war. Betriebe und die Wirtschaft sind mehr denn je international verflochten. Aus all diesen und vielen anderen Gründen sind zwar die Basisziele für Wirtschaftlichkeit, Rationalisierung u.Ä. gleichgeblieben, ihre heutige konkrete Ausprägung hat jedoch zu **neuen Lösungsansätzen** führen müssen, so generell zu der schon erwähnten umfassenden **integrativen Sichtweise** und den sehr **breit gefächerten Ansätzen** von Leanmanagement und -organisation.

Das wird bereits aus den kurzen Erläuterungen zu Inhalten und Verfahren des Leanmanagements deutlich, womit natürlich keine generelle Bewertung über die Zweckmäßigkeit der vielfältigen Ansätze verbunden sein kann, die teilweise auch durchaus kritisch bewertet werden können.

4.5.3 Missbräuche und Folgen

Leanmanagement und -organisation sollten mehr als bislang vor dem Hintergrund der betrieblichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnisse und Entwicklungen gesehen werden. Wenn Leanmanagement und -organisation mehr oder weniger als ein Sammelsurium verschiedenster Techniken gesehen werden, um Betriebe „schlank“ zu machen, d.h. integrative Sichtweisen zu kurz kommen, sind gravierende Fehlentwicklungen sehr wahrscheinlich.

Letzteres ist leider nicht nur eine Prognose, sondern, wie die vergangenen Jahre überdeutlich gezeigt haben, in erschreckendem Ausmaß bereits betriebliche, gesamtwirtschaftliche und gesellschaftsrelevante Realität geworden. Unzählige Fusionen wurden beispielsweise sehr entscheidend mit Leanmanagement-Argumenten begründet, teilweise bewusst missbräuchlich, die Erfolgsquote bei Fusionen ist jedoch erschreckend nieder und ein dramatisches Indiz für die Vernichtung wirtschaftlicher und menschlicher Werte in größtem Ausmaß.

Mit einem genau recherchierten und empirisch fundierten Artikel mit dem Titel „**Downsizing – eine vernünftige Strategie?**“ hat *Kieser* zu dem sicher am kritischsten bewertenden Bereich des Leanmanagements Stellung genommen und gravierende Irrtümer und Fehlentwicklungen aufgezeigt, insbesondere am Beispiel der USA (*Kieser, 2002, S.30ff.*). Für den deutschsprachigen Raum gibt es leider kaum einschlägige Untersuchungen (2003).

Downsizing, vor allem eine **Chiffre für Stellenabbau**, ist in den Köpfen vieler Manager schon fast ein Gütezeichen für Machertum und vermeintliche Effektivität geworden. Kategorien der Humanität zählen dabei kaum. Sie gelten eher als altmodisch. In welcher verkehrten Welt an Vorstellungen ein Teil der Verantwortlichen tatsächlich agiert, und zwar vor allem ein Teil des Top-Managements von Großbetrieben, verdeutlicht das Zitat eines deutschen Fabrikanten aus dem Jahr 1872 (sic!), zitiert bei *Walter-Busch*: „Dem Hochmuth, der Lieb- und Herzlosigkeit von oben ... antwortet der Hass, der Neid, der Trotz und die Rachsucht von unten ... Der Mensch ist eben kein Stück Holz oder Eisen, er ist auch kein Ochs oder Esel, den man bloss um's Futter an seinen Wagen spannen kann ... ein Jeder bringt ein Stück Herz und Gemüth mit, das je nach seiner Behandlung entweder eine heitere oder eine finstere, eine saure und zuletzt bittere Stimmung annimmt ... Die Zufriedenheit unserer Arbeiter liegt darum in unserem wohlverstandenen eigenen Interesse“ (*Walter-Busch, S.243*). Das Zitat ist aktueller als

mancher Downsizing-Apologet glauben mag. Wenn schon nicht die Humanität das Entscheidungsverhalten bestimmt, so sollte es wenigstens die Klugheit tun. Zu glauben, einerseits von Mitarbeitern eine hohe Motivation bzw. Leistungsbereitschaft und entsprechende Ergebnisse erwarten zu können und andererseits durch Downsizing in einer Organisation Arbeitsplatzängste, Stress, Misstrauen und Wut, d.h. hohe Arbeitsbelastungen zu erzeugen, ist widersprüchlich und naiv. Daher überraschen die empirischen Ergebnisse eigentlich nicht, die deutlich zeigen, wie per saldo Downsizing auch unter Kriterien der wirtschaftlichen Effektivität „unvernünftig“ ist.

Vier Faktoren haben zu **Massenentlassungen „ohne Not“**, d.h. zu dieser gegenwärtig quasi-normalen Zeiterscheinung geführt: Einführung arbeitssparender Techniken – Einsparungsprogramme im Gemeinkostenbereich – Deregulierung staatlicher Monopole sowie Privatisierung öffentlicher Unternehmen – Shareholder-Druck in Verbindung mit der Forderung nach Stelleneinsparungen (Kieser, 2002, S.31). Die zwei erstgenannten Faktoren, teilweise auch der dritte Faktor, sind traditionellen Rationalisierungsaktionen sehr ähnlich, wenngleich in den letzten Jahren dabei der Ausgleich zwischen Effektivität und Humanität tendenziell immer stärker in Richtung Effektivität verschoben wurde und die Maßnahmen zunehmend skrupelloser erfolgten. Immer weniger wurde erkannt, dass die beiden Prinzipien nicht zwangsläufig gegensätzlich wirken müssen, sondern sich vielmehr ergänzen, positiv verstärken und optimieren lassen.

Der vierte Faktor, dessen Motive und Ausprägungen neu sind, resultiert vor allem aus dem aktueller gewordenen **Shareholder-Value-Management**, der zunehmenden **Börsenkapitalisierung** von Unternehmungen, dem **Einfluss institutioneller Anleger, Fondmanagern** und dem immer stärker agierenden **Investment-Banking**, aber auch aus **Fusionen** und dadurch verfolgten Synergieeffekten, der **Konzentration auf Kernkompetenzen** und dem damit verbundenen **Outsourcing**. Diese Strategien sind alle mit **Downsizing** verbunden, d.h. einem **massiven Stellenabbau**, um u.a. **den Wert der Unternehmen für die genannten Gruppen der Anteilseigner** zu maximieren. Die Vorgehensweise „wurde mehr und mehr zur Managementmethode und schließlich zur Norm“ (Kieser, 2002, S.32). Statt in unternehmerischer Art und Weise mit Mitarbeitern, vorhandenen Ressourcen, Strukturen und Verfahren neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen und zu nutzen, wurden diese betrieblichen Werte schlicht und einfach vernichtet. Kurzfristig stiegen die Börsenwerte betroffener Unternehmen, damit auch die Möglichkeiten für rasche Gewinnmitnahmen, und die Bonuszahlungen für Downsizing-Manager. Auf Letzteres mussten „humanere“ Kollegen selbstverständlich verzichten.

Downsizing wird immer weniger mit dem Hinweis auf Fehler, Missmanagement, Krisen u.Ä. begründet, sondern zunehmend mit vorgreifenden Rechtfertigungen für zukünftige Entwicklungen, d.h. damit Downsizing als eine Maßnahme stilisiert, die selbstverständlich zum Instrumentarium einer guten Führung zählt. Mit hübschen und eingängigen Formulierungen, wie dem „schlanken, fitten, elastischen und flexiblen Unternehmen“, wird das unternehmerische Skandalon kaschiert.

Die Frage, ob **Downsizing** die damit verbundenen oder zumindest propagierten **Ziele erfüllt** hat, ist, wie zahlreiche und von Kieser ausgewertete empirische Studien zeigen, weitgehend zu **verneinen** (Kieser, 2002, S.33ff.):

Der **Zusammenhang zwischen Downsizing und verbesserter Leistung** eines Unternehmens konnte trotz intensiver Bemühungen **nicht nachgewiesen** werden.

Die Ankündigungen von Stellenabbau bei 194 amerikanischen und börsennotierten Unternehmen führten insgesamt zu einem 2%igen **Börsenwertverlust**, und zwar gemessen an den Börsenwerten 90 Tagen vor und 90 Tagen nach der Ankündigung.

Downsizing in Verbindung mit betriebswirtschaftlich gerechtfertigten Restrukturierungen steigerte Börsenwerte um 3,6%. Wurde der Stellenabbau lediglich mit **finanziellen Problemen** begründet, **sank der Börsenwert um 5,6%**.

Eine umfangreiche und anspruchsvolle Untersuchung über einen Zeitraum von 15 Jahren mit 5.479 Downsizing-Fällen in den USA zeigte, dass ein **Stellenabbau** von mehr als 5% die branchenspezifische **Performance**, gemessen am Return on Assets (ROA), **nicht verbesserte**.

Die Kursentwicklungen bei den „Downsizer“ waren weder besonders eindrucksvoll, noch signifikant besser als bei Unternehmen ohne Stellenabbau. **Unternehmen**, die **neue Stellen** geschaffen hatten, verzeichneten hingegen durchgängig vergleichsweise stärkere **Kursgewinne**. Tendenziell zeigen verschiedene Studien, dass **sich Stellenabbau eher negativ auf die betreffenden Unternehmen auswirkt**. Treten positive Downsizing-Effekte überhaupt auf, sind sie vergleichsweise geringfügig im Verhältnis zu den abgebauten Stellen.

Die **Auswirkungen von Downsizing auf die „überlebenden“ Mitarbeiter** können nach vielen Studien als **fatal** bewertet werden: Angst um den Arbeitsplatz – Arbeitszufriedenheit und Motivation sinken – Vertrauensschwund und Wut – Arbeitsbelastung und Stress – Selbstkündigung besonders qualifizierter und auf dem Arbeitsmarkt gesuchter Mitarbeiter – Zerstörung einer bislang positiv empfundenen Unternehmenskultur – Loyalitätsverluste, Gleichgültigkeit, Zynismus. Insgesamt **verschlechtern die negativen Effekte von Downsizing die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen**.

Generell gilt: Leistungen gehen zurück, die Unternehmensperformance sinkt, weiteres Downsizing kann ausgelöst werden und ein **Teufelskreis** entsteht.

Die Konsequenzen von **Downsizing für Innovationen, Lernen und Wissensmanagement** wurden verschiedentlich untersucht und Stellenabbau führt u.a. zu folgenden Nachteilen: Vernetzungen gewachsener und informeller Art, die für innovatives Handeln außerordentlich wichtig sind, werden zerstört – Engagement, Einsatz und Pflege von Beziehungen im Sinne von „Entrepreneurial Networking“ gehen verloren – Risikoscheu – Rückgang von Vorschlägen – Wissens- und Know-how-Verlust durch ausgeschiedene Mitarbeiter, insbesondere des „Tactic Knowledge“, das lediglich im Gedächtnis der Mitarbeiter gespeichert ist.

Downsizing fördert eine Misstrauenskultur in Unternehmen und löst dadurch sehr häufig einen **erhöhten Kontrollbedarf** aus, der mehr Manager und Verwaltungspersonal erfordert. *Kieser* zeigt, dass in den USA dieser Effekt zu **wachsender Bürokratie** bei den „Downsizer“ führte, d.h. den Stellenabbau konterkarierte und ein Phänomen auslöste, das bei Schlankheitskuren als „Jo-Jo-Effekt“ bekannt ist und letztendlich zu steigender Leibesfülle führt.

5.4 Werte, Normen und Erfordernisse

Leanmanagement und -organisation bilden zweifellos wichtige Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung und -sicherung. **Downsizing** allein dürfte dazu allerdings kaum zählen, schon gar nicht, wenn es lediglich aufgrund von Shareholder-Druck bzw. aus dem Motiv purer und kurzfristiger Gewinnmaximierung ausgelöst wird. Vielmehr ist es ein handfestes Beispiel dafür, dass gängige und begrifflich geschickt getarnte Rationalisierungstechnokratien sehr kritisch zu hinterfragen sind, da ihre unreflektierte, subalterne und skrupellose Anwendung letztlich weder den Unternehmen und Organisationen dient, ganz im Gegenteil, noch humanitär zu rechtfertigen sind. Ein **Stellenabbau** kann notwendig sein, die Vorgehensweise hat sich jedoch durch tatsächliche sowie positiv ergänzende **Effektivität und Humanität** zu legitimieren, und zwar verstanden in einem ganzheitlichen Sinne. Vor allem bei einem Teil der großen Unternehmungen und Konzerne wird das ein verantwortungsvolleres einzel-, gesamtwirtschaftliches und gesellschaftliches Umdenken erfordern.

Kieser gibt für einen unvermeidlichen **Stellenabbau** folgende **Empfehlungen**: Stellenabbau wo immer möglich vermeiden – Downsizing nie als alleinige Maßnahme einsetzen – Erstellung eines umfassenden Planes – Maßnahmen durch eine geeignete Kommunikationspolitik

begleiten – Unterstützungsmaßnahmen vorsehen - Begründbarkeit von Entlassungen sichern – Risiko- und Innovationsbereitschaft erhalten – Engagement der Mitarbeiter sicherstellen – Arbeitsinhalte und -bedingungen für die Motivationssteigerung nutzen (intrinsische Motivation) – informelle Netze aufrechterhalten – „Überlebende“ durch spezielle Weiterbildungsprogramme stärken – Personalabbau ohne Salami-Taktik (Kieser, 2002, S.37).

Lean-Konzepte sind tendenziell durch mitarbeiterorientierte Postulate sowie Vorschläge und zeitgemäße Instrumente einer betrieblichen Personal- und Führungsarbeit stark bestimmt, ohne diese Komponenten sind Leanmanagement und -organisation nur schwer vorstellbar, geschweige denn zielführend. Ähnliches gilt für andere Kernelemente einer Leanmanagement-Philosophie. Bei den Umsetzungen in der Praxis wurde das nur zu oft „übersehen“, sprich schlicht und einfach ignoriert. Es fehlten nicht die „richtigen“ Theorien und Konzeptionen, sondern das ausreichende ganzheitliche Verständnis für Leanmanagement und -organisation sowie die notwendigen wirtschaftsethischen und selbstkritischen Wertorientierungen der verantwortlichen Entscheidungsträger. Der opportunistisch-selektive Griff in die Werkzeugkiste des Leanmanagements war zu verlockend und kaschierte Vieles; **Reflexion und Weitsicht wurden gescheut**. Dass es auch anders und zudem viel erfolgreicher gehen kann, haben Gott sei Dank viele andere Betriebe gezeigt, welche die Möglichkeiten von Leanmanagement und -organisation konstruktiv und basierend auf einer wegweisenden Unternehmens- und Organisationskultur genutzt haben.

Leanmanagement und -organisation sind mehr als eine Summe ganzheitlich verknüpfter Verfahren und Techniken zur Verbesserung der betrieblichen Wirtschaftlichkeit oder zur Erzielung von Rationalisierungserfolgen. Nicht umsonst spricht man daher von **Lean-Philosophien**. Es ist in der Praxis oft außerordentlich schwer, tatsächlich zum „schlanken Unternehmen“ zu werden. Hätte man es nur mit einfachen Verbesserungstechniken zu tun, wären praktische betriebliche Umsetzungen weitaus leichter. Man wird beispielsweise zu Recht feststellen, dass viele Betriebe ein überholtes und diffuses Bild von ihren Kunden und deren Erwartungen haben und hoffen, die Kundenferne durch Leanmanagement zu überwinden, dem ja diese u.a. Eigenschaften zugeschrieben werden. Nun mag das durchaus so sein, aber wo finden wir im Leanmanagement ein Werkzeug mit dem Etikett „Erreichung von Kundennähe“? Das gibt es nicht. Die Kundenorientierung ist eines der Hauptziele von Leanmanagement und -organisation, aber es ist eingebettet in eine Vielzahl von Ansätzen, die direkt wenig mit Kundenorientierung zu tun haben, sondern dieses Ziel nur mittelbar wirksam unterstützen können. So wird eine Abflachung der Hierarchien empfohlen, Bruchstellen in den Leistungsprozessen sollen überwunden werden, Verwaltungskosten sind zu senken, der Bürokratisierung und Versteinerung von Strukturen wird der Kampf angesagt und es werden „schlanke Organisationsstrukturen“ gefordert, die beispielsweise eine horizontale Prozessorganisation stärken sollen. Solche und andere Überlegungen erfordern essenziell eine tiefgreifende Reform der betrieblichen Personal- und Führungsarbeit. Kurz gesagt, von dem für Betriebe beispielsweise sicher wichtigen Problem „Kundenferne“ **gelangt man bei der Lösungssuche durch Leanmanagement und -organisation rasch zu weit ausgreifenden und vernetzten Ansätzen**, die Veränderungen bei grundsätzlichen Bereichen der betrieblichen Geschäftspolitik, wie Zielbildungen, Planungen, Organisation, Vollzug von Leistungsprozessen und Kontrollen, einschließen. Erfolge durch Leanmanagement und -organisation erfordern somit von den Verantwortlichen, Führungskräften und Mitarbeitern der Betriebe die Bereitschaft einer geistigen Flexibilität und Neuorientierung, den Mut traditionelle betriebliche Praktiken wo notwendig aufzugeben und gegen Risiken einzutauschen, die mit dem Betreten von Neuland stets verbunden sind und mit Engagement und Ausdauer Schritt um Schritt entsprechende Veränderungsprozesse umzusetzen. **Leanmanagement und -organisation** sind somit gerade das **Gegenteil der leider häufigen Suche einfacher Symptomkuren und einer trügerischen Oberflächenpolitur scheinbarer Betriebsveränderungen**.

Groth/Kammel zeigen am Beispiel des „**Lean Manufacturing**“ wie tiefgreifend eine solche Umstellung bei einem traditionellen Industrieunternehmen ist, wenn es tatsächlich „schlank“

werden will. Für das Erreichen einer flexiblen Fertigung sind demnach folgende **wichtige Prinzipien** zu realisieren: Organisation geht vor Automation – Orientierung an Kundenwünschen und höchsten Qualitätsansprüchen – Just-in-Time-Betrieb im Sinne voll vernetzter und synchroner Produktion entlang der Wertschöpfungskette – größere Übersichtlichkeit und geringerer Flächenbedarf durch bedarfsgerechte Teilebereitstellung – Abbau von Absicherungsmaßnahmen und Einsatz robuster, einfacher Lösungen mit hoher Prozesssicherheit – Produktionssteuerung durch Kanban-Systeme – Anordnung der Maschinen um den Arbeitsplatz – Integration von Gruppenarbeit in der Fertigung unter Beibehaltung von Fließbandarbeit und Taktbindung – Total Quality Control – Kleinserien, flexible Werkzeuge und Maschinen, kurze Durchlauf- und Rüstzeiten – Ausgleichsfertigung für Personalschwankungen – statistische Prozessregelung. Allein die kurzen Hinweise von *Groth/Kammel* verdeutlichen unmissverständlich das Gewicht und Ausmaß der Veränderungen sowie die Schwere der Bewältigung damit verbundener betrieblicher Barrieren bei der Umstellung eines Betriebes im Sinne einer spezifisch abgestimmten Lean-Philosophie (*Groth/Kammel*, S.116).

Im Wesentlichen lassen sich für Leanmanagement und -organisation folgende allgemeine Merkmale nennen: Abkehr von der traditionellen Massenfertigung – Integration betrieblicher Funktionen – Orientierung an der Wertschöpfungskette und Nutzung von Synergien – marktorientierte Vielfalt und Raschheit bei geringerem Aufwand und besserer Qualität – umfassende Einbeziehung aller Mitarbeiter, insbesondere durch Teambildungen und Übertragung von Kompetenzen – weitest gehende Komplexitätsreduktion der Organisation und betrieblicher Prozesse („Simplicity is best“) – Anwendung des „Kundenprinzips“ innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette – Verknüpfung der Vorteile der Massenfertigung mit Vorteilen eines Handwerksbetriebes – Einbeziehung von Zulieferern und Händlern – Total Quality Control – Erhöhung der Prozesssicherheit („Total Productive Maintenance“) – Priorität der Organisation vor Automatisierung – Erhöhung der Personaleinsatzflexibilität – Parallelisierung von Produkt- und Produktionsmittelentwicklung („Simultaneous Engineering“) – Konzentration auf den Wertschöpfungsprozess und Personaleinsparungen in den „indirekten Bereichen“ – integrierte Zielkostenplanung und -steuerung – Anwendung von „Just-in-Time-Prinzipien“ – effektive Kommunikation und Informationssysteme – Umsetzung des „Kaizen“-Prinzips (*Groth/Kammel*, S.117).

Schließlich nennen *Groth/Kammel* **typische Stolpersteine auf dem Weg eines Betriebes zum „schlanken Unternehmen“**, die einmal mehr verdeutlichen, wie anspruchsvoll die Realisation von Leanmanagement und -organisation sind: Blindsein für die Notwendigkeit „schlanken“ Managements – unzureichende Kenntnisse über Lean Production – Vernachlässigung unternehmensindividueller Erfordernisse – zu hohes Tempo bei der Einführung – Mangel an Teamgeist und Teamfähigkeit – Gefühl, durch Total Quality Control „gegängelt“ zu werden – gestörte Zusammenarbeit mit Zulieferern – Kundennähe ist bloß ein Schlagwort – Fehlschläge bei der Parallelisierung von Prozessen – zu viel Komplexität, zu viel Unübersichtlichkeit – Störungen in den Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen – Widerstand des Middle-Managements – Nichtakzeptanz der Arbeitsintensivierung und -flexibilisierung (*Groth/Kammel*, S.118ff.).

Die betriebliche **Realisierung von Leanmanagement-Prinzipien** berührt vielfältig und tiefgreifend die **Organisationsgestaltung**, die durchaus zu einem **Nadelöhr des Umsetzungserfolges** werden kann. Werden die Einführung von Leanmanagement und -organisation in Betrieben angestrebt, ist es daher sicher notwendig die jeweilige Organisation daraufhin zu bewerten, ob und in welchem Ausmaß die notwendigen Voraussetzungen gegeben sind bzw. geschaffen werden müssen. Dabei sollte unbedingt von einem weiten Organisationsbegriff ausgegangen werden, damit möglichst gut die für ein Leanmanagement relevanten Kontexte erfasst werden. Die Abbildung 14 kann hierzu eine erste **Orientierungshilfe** sein:

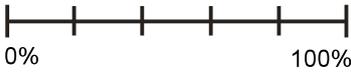
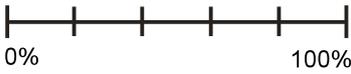
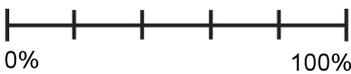
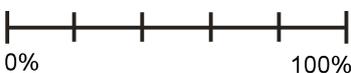
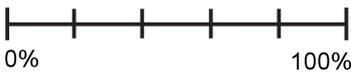
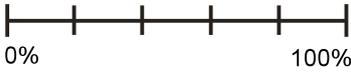
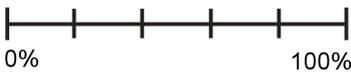
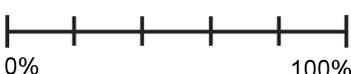
Zehn Dimensionen von Lean Management	Bewertung
<p>Ausrichtung aller Tätigkeiten auf den Kunden Der Kundennutzen ist Orientierung für alle Tätigkeiten im Unternehmen, alle Regeln und Systeme sind darauf gerichtet. Ziel ist ein partnerschaftliches, faires und dauerhaftes Verhältnis zwischen Kunden und Unternehmen.</p>	
<p>Konzentration auf die eigenen Stärken Das Kerngeschäft baut auf den eigenen Stärken auf. Kernkompetenzen sind definiert, aus einem klaren Leitbild sind Strategien und Maßnahmen ableitbar.</p>	
<p>Optimierung der Geschäftsprozesse Die Arbeit am Produkt, am Kundennutzen hat Vorrang und ist Angelpunkt der Wertschöpfungskette, die Leistungsprozesse werden entrümpelt und vereinfacht, nicht wertschöpfende Arbeit wird eliminiert.</p>	
<p>Ständige Verbesserung der Qualität Qualitätsmaßstab sind der Kunde und seine Anforderungen. Die ständige Verbesserung aller Leistungsprozesse hat hohe Priorität. Fehler werden vorbeugend verhindert.</p>	
<p>Interne Kundenorientierung als Leitprinzip Jeder im Prozess kennt seine Kunden und ihre Anforderungen. Stabs- und Supportabteilungen sind schlank und profilieren sich als interne Dienstleister.</p>	
<p>Eigenverantwortung, Empowerment und Teamarbeit Aufgaben werden zusammengefasst, ganzheitliche Arbeitsplätze mit Anforderungsvielfalt geschaffen. Teams auf allen Ebenen sind für Teilprozesse verantwortlich und steuern sich selbst. Mitarbeiterqualifizierung hat einen hohen Stellenwert.</p>	
<p>Dezentrale, kundenorientierte Strukturen Rasche Reaktion, Flexibilität in der Leistungserbringung durch kundennahe, dezentrale Strukturen und Kompetenzen, Steuerungs- und Kontrollfunktionen sind in die Kernprozesse integriert. Drei Hierarchieebenen sind ausreichend.</p>	
<p>Führen ist Service am Mitarbeiter Die Führungskräfte befähigen ihre Mitarbeiter zu exzellenten Ergebnissen für den Kunden und führen sie ziel- und ergebnisorientiert. Die Führungskräfte erfüllen vermehrt Coachingaufgaben.</p>	
<p>Offene Information und Feed-back-Prozesse Alle Aktivitäten werden von intensivem Feedback begleitet, Lernzyklen werden verkürzt. Die offene Information über Umfeld und Firma dient der Steuerung des eigenen Handelns.</p>	
<p>Einstellungs- und Kulturwandel im Unternehmen Eine neue Haltung zum Kunden, zur Qualität der Leistung, zum Miteinander im Unternehmen ist Grundlage des Wandels. Die Fähigkeit zu strategischen Partnerschaften ist hoch ausgeprägt. Das Unternehmen stellt sich der Verantwortung in der Gesellschaft.</p>	

Abb. 14: Leanmanagement und Organisationsgestaltung
(Quelle: Graf-Götz/Glatz, S.142)

