
**Skript: Kieser/Hegele/Klimmer:
„Kommunikation im organisatorischen Wandel“, 1. Auflage**

Kap. 1 Einleitung

Kap. 2 Wie erkennt ein Unternehmen, ob tiefgreifender organisatorischer Wandel erforderlich ist?

2.1 Umweltänderungen und Krisen als Auslöser organisatorischen Wandels

2.1.1 Wie "objektiv" ist die Umwelt, an die sich Unternehmen anpassen?

2.1.2 Kann kontinuierlicher Wandel einem tiefgreifenden Wandel vorbeugen?

2.1.3 Was unterscheidet Unternehmen, die umfassenden Wandel ohne Krise bewältigen, von anderen Unternehmen? Setzt tiefgreifender Wandel Krisen voraus?

2.2 Angebote an neuen Organisationskonzepten als Auslöser tiefgreifenden organisatorischen Wandels

2.2.1 Organisationskonzepte als Moden

2.2.2 Zur Rhetorik von Organisationsmoden

2.2.3 Die Produktion von Mythen

2.2.4 Rituale und weitere Akteure in der Arena der Organisationsmoden

2.2.5 Das Abflauen von Organisationsmoden

2.2.6 Soll man mit der Organisationsmode gehen oder lieber nicht?

Kap. 3 Wie findet ein Unternehmen das richtige Organisationskonzept? Kritische Analyse ausgewählter Konzepte der Organisationsgestaltung

3.1 Modische Konzepte

3.1.1 Lean Production (LP)

3.1.2 Business Process Reengineering (BPR)

3.1.3 Das virtuelle Unternehmen

3.2 Aus der Organisationstheorie abgeleitete Konzepte

3.2.1 „Best practice“ und Organisationsprinzipien

3.2.2 Situativer Ansatz

3.2.3 Lebenszykluskonzepte

3.2.4 Klassische Phasenschemata des organisatorischen Wandels

3.2.5 Evolutorisches Management

3.2.6 Konzepte der organisatorischen Transformation

3.3 Zurück zur Ausgangsfrage: Wie kann ein Unternehmen das richtige Organisationskonzept finden?

Kap. 4 Barrieren des organisatorischen Wandels

4.1 Was ist organisatorischer Konservatismus?

4.2 Welche Ursachen hat der organisatorische Konservatismus?

4.2.1 Unternehmensinterne Ursachen

4.2.2 Unternehmensexterne Ursachen

4.2.3 Welche potentiellen Vor- und Nachteile sind mit dem organisatorischen Konservatismus verbunden?

Kap. 5 Organisieren als Kommunizieren

5.1 Die vorherrschende Sicht: Organisieren als technisches Konstruieren

5.2 Organisationsstrukturen als soziale Konstruktionen

5.3 Die Bedeutung der Kommunikation in Prozessen des organisatorischen Wandels

5.3.1 Rhetorik in Kommunikation zur Initiierung organisatorischen Wandels: Metaphern, Geschichten

5.3.2 Kommunikation zur sozialen Konstruktion organisatorischer Probleme und ihrer Lösungen

5.3.3 Kommunikation zur Beendigung von Reorganisationprojekten

Kap. 6 Die Bedeutung von Visionen und Leitbildern im organisatorischen Wandel

6.1 Visionen

6.1.1 Vom Ursprung der Visionen

6.1.2 Was ist eine Vision?

6.1.3 Konzepte für die Gestaltung einer Vision

6.1.4 Inwiefern fördern Visionen die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens?

6.2 Leitbilder

6.3 Visionen und Leitbilder als Kommunikation

6.3.1. Kommunikation zur Initiierung eines Wandels

6.3.2. Kommunikation in der Vermittlungs- und Umsetzungsphase

6.4 Probleme

Kap. 7 Reorganisation als Segeln im Chaos - das Mülleimer Konzept

7.1 Organisierte Anarchie: Probleme, Lösungen und Teilnehmer in Mülleimern

7.2 Welche Hinweise lassen sich aus dem Mülleimer-Konzept für die Gestaltung von Reorganisationsprozessen ableiten?

7.3 Chancen und Probleme von Mülleimer-Entscheidungsprozessen

Kap. 8 Mikropolitik fördert und behindert den Wandel

8.1 Was ist Mikropolitik?

8.2 Mikropolitische Taktiken

8.3 Mikropolitik kann den Wandel behindern

8.4 Mikropolitik kann den Wandel unterstützen

8.5 Zum Umgang mit Mikropolitik in Reorganisationen

Kap. 9 Die Beteiligung der MA an der Veränderung von Unternehmen

9.1 Ist Beteiligung gleich Beteiligung?

9.2 Ist Partizipation effizient?

9.3 Nicht-Wollen oder Nicht-Können?

9.4 Die praktische Gestaltung der Beteiligung

9.4.1 *Die praktischen Probleme der Partizipation*

9.4.2 *Den Menschen verändern oder die Organisationsstrukturen?*

9.4.3 *Die klassische Frage: top-down oder bottom-up?*

9.4.4 *Beteiligung - wann im Veränderungsprozeß?*

9.4.5 *Beteiligung in kleinen Schritten oder durch den Wurf ins kalte Wasser?*

9.5 Partizipation ist Kommunikation

Kap. 10 Wie kann man das Unternehmen dazu bringen, den Wandel zu lernen?

10.1 Was heißt eigentlich Organisatorisches Lernen?

10.2 Lernen setzt Experimentieren voraus!

10.3 Die Auswertung des Feedback

10.4 Neue Lösungen im Unternehmen verankern - gemeinsam lernen

Kap. 11 Statt eines Schlusswortes: Ein Leitfaden zum organisatorischen Wandel

Kap. 1 Einleitung

- Neuere Ansätze zum Wandel von Unternehmen (3):
 1. keine Patentrezepte: Ingenieuransatz funktioniert nicht, sondern nur Anregungen/Anstöße.
 2. Chaoskonzepte: Unternehmen sind so komplex, daß sie nicht nach einem Konstruktionsplan/Vorstellungen einzelner Gestalter geformt werden können -> "Chaos". Diese Metaphern treffen das Gefühl der Manager, aber liefern kaum praktische Lösungen.
 3. Bücher mit genau einem bestimmten Konzept (LP, BPR, Fraktale Fabrik etc.) als die Lösung der Zukunft: bieten nicht viel Neues, wenn man die Rhetorik abzieht (-> Organisationsmoden).
- Wichtige Merkmale neueren Organisierens (Vorgehen im Buch):
 1. Organisieren ist kein ingenieurhaftes Gestalten, sondern spielt sich v.a. in den Köpfen der MA ab:
 - Verstehen der Zielsetzung und Prinzipien der neuen Organisation, davon überzeugt sein und selbst im Sinne der neuen Organisation gestaltend wirken -> organisatorischer Wandel.
 1. Kommunikation ist wichtigstes Instrument des organisatorischen Wandels:
 2. MA: sollen bisherige Überzeugungen in Frage stellen, andere Ziele und Organisationsprinzipien akzeptieren, sich mit Kollegen verständigen etc.
 3. Manager: lernen über Artikel in Managementzeitschriften, Seminare, Kongresse, Gespräche mit anderen Managern, aus Managementhandbüchern etc., daß ein bestimmtes Organisationskonzept eine Lösung für die bestehenden Probleme bietet. Sie müssen *restlos* überzeugt werden.
 4. Rhetorik: Wichtig ist, *wie* die Kommunikation erfolgt. Überzeugend wirken insbesondere Darbietungen/Darstellungen, die neben ihrem sachlichen Inhalt auch motivieren, mitreißen und leicht zu lesen sind (-> *Rhetorik*).
 5. Begeisterung: Nach diesem Schritt müssen die Entscheider die MA wie Projektleiter/-mitglieder und Betroffene überzeugen (besser: begeistern).
 6. Gestaltung der Kommunikation: spielt eine entscheidende Rolle, z.B. durch:
 - entsprechender Name (z.B. „TOP“ bei Siemens), Workshops, Weiterbildung, Signalisierung der Bedeutung durch Vorstandsmitglieder, motivierende Darstellung mittels rhetorisch fähiger Dozenten, ansprechende Folien, Inhalt des Konzepts, Artikel/-serien in der Firmenzeitung, besonderer Newsletter, spezielle Symbole, Preisausschreiben
 - Überzeugung: auf jeder Hierarchieebene müssen Betroffene überzeugt werden
 - Ist-Analyse als Kommunikationsprozeß:
 - wichtig: Konsens über die zentralen Schwachstellen der Organisation. Falls Probleme auftauchen, die im urspr. Konzept nicht enthalten waren, muß das Konzept erweitert werden (ebenfalls durch Kommunikation)
 - Beteiligung der Betroffenen z.B. durch Experten (Organisatoren, Berater, Personalabteilung, EDV Spezialisten) -> bei einer Partizipation muß die Kommunikation strukturiert sein, um effektiv zu sein (-> Organisationsentwicklung).
 - Unternehmensberater (intern und extern): führen zur Strukturierung der Kommunikation, Motivation der Beteiligten und Konsensbildung.
 - Implementation:
 - neue organisatorische Rollen bilden sich nur allmählich heraus
 - neue Stellenbeschreibungen + Vorstellungen der beteiligten Person darüber; seine Vorstellung sollte mit denen der MA, mit denen er zusammenarbeiten soll, übereinstimmen.
 - MA müssen im Rahmen des Reorganisationsprozesses in einen Kommunikationsprozeß eingebunden werden ("gemeinsam" != alle MA haben die gleichen Einflussmöglichkeiten auf den Prozeß -> Mikropolitik (es gibt immer "Gewinner" und "Verlierer". Methoden dazu: Expertisen zur wissenschaftlichen Untermauerung des Konzepts, Koalitionen von Befürwortern und Gegnern, Einfluss auf Berater etc.))
 - Grundlegender oder tiefgreifender organisatorischer Wandel:
 - das Wesen der Organisation wird signifikant verändert. Am Ende des Reorganisationsprozesses steht eine neue "Gestalt" (Bsp.: funktionale -> divisionale Organisation). Die innerorganisatorische Umwelt ändert sich für einen Großteil der MA und sie ist kaum noch rückgängig zu machen (Handlungssystem und Denkstrukturen der MA haben sich grundlegend geändert).

Kap. 2 Wie erkennt ein Unternehmen, ob tiefgreifender organisatorischer Wandel erforderlich ist?

2.1 Umweltänderungen und Krisen als Auslöser organisatorischen Wandels

- Warum unterziehen sich Unternehmen von Zeit zu Zeit Prozessen eines tiefgreifenden organisatorischen Wandels?
- Umweltänderungen, z.B.:
 - Automobilindustrie Europa vs. Japan
 - neue Produkttechnologie mit Wettbewerbsvorteilen -> Implementierung führt zu gravierenden organisatorischen Änderungen.
 - erhöhte Flexibilität, auf Kundenwünsche einzugehen, innovativere Produkte oder Auslandsmärkte konkurrierender Unternehmen.
- führen zu: Änderung der Strategie und grundlegender Umstellung der Organisationsstruktur.
- Krisen:
 - als Mittel zur Bewältigung der Krise: eine grundlegende Änderung der Organisation wird als Mittel zur Bewältigung der Krise gesehen (Mobilisierung meist erst, wenn Situation als bedrohlich wahrgenommen wird).
 - Krisen erleichtern den Wandel: die Bereitschaft der MA zur Änderung ist erhöht, es kommen keine oder weniger Widerstände auf, Krise hilft diese zu überwinden.
 - Gefahr der Lähmung: Wahrnehmung der Krise kann auch zur Lähmung führen: nicht genügend Ressourcen für die unausweichlich gewordene Reorganisation
 - kurz: Umweltänderungen -> Krisen -> organisatorischer Wandel
 - 3 Fragen der erfolgreichen Bewältigung tiefgreifenden Wandels:
 1. Wie werden (drohende) Krisen und die Notwendigkeit eines Wandels erkannt? s. 2.1.1.
 2. Kann man tiefgreifendem Wandel durch einen Wandel in kleinen Schritten (kontinuierlicher Wandel) vorbeugen? s. 2.1.2.
 3. Setzt tiefgreifender Wandel Krisen voraus? s. 2.1.3.

2.1.1 Wie "objektiv" ist die Umwelt, an die sich Unternehmen anpassen?

- Fragen:
 1. Warum werden Veränderungen in der Umwelt nicht erkannt?
 2. Warum reagieren Unternehmen auf gleiche Umweltbedingungen und -veränderungen mit nahezu entgegengesetzten Organisationskonzepten?
 3. Warum reagieren Unternehmen bei einer drohenden Krise zu spät oder falsch?
- Mögliche Antworten:
 1. Unternehmen haben offensichtliche Umweltentwicklungen in bestimmten Fällen übersehen.
 2. weiteres (s.u.)
 3. Objektive Größen: neue Technologien, geänderte Kundenbedürfnisse, Marketingmaßnahmen der Konkurrenz
 4. Ob und wie wird eine Krise wahrgenommen und welche Maßnahmen werden angewendet [Barr 1992]?
 1. In welcher Weise richtet das Unternehmen seine Aufmerksamkeit auf Umweltmerkmale bzw. -veränderungen?
 2. Wie werden die wahrgenommenen Signale interpretiert?
 3. Wie werden den wahrgenommenen Problemen Lösungen zugeordnet?
- Zu 1.:
- Unternehmen selektieren Informationen durch Informationssysteme:
 1. systematische Mechanismen, z.B.:
 - bestimmte Informationen über Kunden, Wettbewerber, Lieferanten regelmäßig sammeln
 - Auswertung bestimmter Zeitungen und Zeitschriften
 - Besuch bestimmter Messen, Gesprächskreise, Konferenzen
 - Routinemäßige Auswertung von Angeboten über Managementseminare
 1. zufällige Aufnahme von Information:
 2. schwieriger darauf zu reagieren als bei institutionalisierter Aufnahme
 3. Kontakt mit Externen
 4. Zu 2.:
 5. Daten sprechen nie für sich, sie müssen immer interpretiert werden (z.B. wichtig vs. unwichtig): Definition *Interpretieren* (Weick 1993): bedeutet, Ereignisse in der Umwelt in interne Kategorien einzuordnen, die Teil der Kultur und des Sprachsystems der Gruppe sind.
 1. Denkschema: Daten bekommen eine Bedeutung in Abh. der Kenntnisse und Erfahrungen der Person, die sie wahrnimmt (-> Einpassung in ein Denkschema + Interpretation im Verlauf des Prozesses (Entscheidung abhängig von der Interpretation, nicht von den Daten)).
 2. kollektive Interpretationsschemata: unternehmensinterne Einigung über bestimmte Sachverhalte; spielen bei der Erkennung und Bewältigung von Krisen eine wichtige Rolle; bilden sich bei häufi-

ger Interaktion fast zwangsläufig heraus -> Unternehmenskultur. Organisatorischer Wandel kommt nur dann zustande, wenn sich die Interpretationsschemata der Organisationsmitglieder ändern und sich in eine ähnliche Richtung bewegen.

3. Unternehmenskultur: Um gemeinsam handeln zu können, muß man erst ein Mindestmaß an Übereinstimmung herstellen (-> lang bestehende Gruppen bilden übereinstimmende Interpretationsschemata: Unternehmenskultur).
4. konstruierte Wirklichkeit: Unternehmen können Umwelten nur vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen wahrnehmen und interpretieren -> es gibt keinen unmittelbaren Zugang zur Umwelt (Selbstreferenz).
5. unterschiedliche Interpretationsstile: unterschiedliche, grundlegende Annahmen über das Wesen der Umwelt (auch fließende Übergänge zwischen den Ausprägungen):
6. systematische Datensammlung und -analyse objektiver Daten: Interpretation dieser Daten -> Stäbe, mächtige EDV Systeme, externe Datenbanken etc. -> Rationalität (Gefahr der „Paralyse durch Analyse“ (Verlorengehen von Mut, Intuition, Phantasie, Innovation etc.)) vs.
7. „weiche“ qualitative Informationen und Intuition: Bild der Umwelt ermöglicht auch die Begründung und Koordination von Handlungen -> Visionen.
8. Aktives Bild der Umwelt: Unternehmen handeln und versuchen dann herauszufinden, was passiert („Austesten“) vs.
9. passives Bild der Umwelt: Unternehmen sammeln Daten und analysieren, bevor sie handeln.
 - Abbildung 2.1: Annahmen über die angemessene Informationssuche
1. Umwelt analysieren: Gewinnung von aussagefähigen, objektiven und qualitativen Daten über die Umwelt; Beispiel: Manager der klassischen Betriebswirtschaftslehre
2. Umwelt machen: Visionen, vernetztes Denken, Kreativitätstechniken, Kommunikation, MA sind von der Qualität der Produkte überzeugt, bei neuen Organisationsstrukturen ist die Stimmhaftigkeit (Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur und Akzeptanz bei den MA) wichtig, vom Erfolg überzeugt; Beispiel: innovative Softwareunternehmen.
3. Umwelt erspüren: stützen sich auf qualitative Daten, Intuition und Erspüren schwacher Signale; sie sind vorsichtig (Auswertung vor der Handlung); Marktanalysen und qualitative Verfahren; Beispiel: von den Moden abhängige Textilunternehmen, die sich nicht als Trendsetter sehen.
4. Umwelt entdecken: Experimente mit neuen Produkten, Märkten und Organisationsstrukturen, genaue Evaluierung dieser zur Bestimmung des weiteren Handelns (Experimente sind wesentlich kleiner als die der Umweltmacher); Gefahr des Abgehängtwerdens von den Umweltmachern; bei Reorganisationen: Pilotprojekte mit sorgfältiger Auswertung vor breiter Anwendung; auch „Expeditionen ins Ungewisse“ (aber eher sorgfältig geplant und mit geringerem Einsatz).
 - Zu 3.:
 - passende Lösung: Ob eine Krise oder die Notwendigkeit zum Wandel wahrgenommen wird, hängt nicht nur von dem richtigen Erkennen und Interpretieren der Fakten, sondern auch vom Auftauchen einer passenden Lösung zur Thematisierung des Problems ab. Lösungen in Form neuer Strategien und Organisationskonzepten bestimmen die Art der Problemwahrnehmung, d.h. ein Problem wird überhaupt erst angesichts einer bestimmten Lösung diagnostiziert.
 - Visionen und Rhetorik: Umwelt wird als ein bestimmter organisatorischer Wandel, eine Organisationsmode (suggerieren häufig Probleme, für die sie eine Lösung versprechen) oder als unausweichliche Maßnahme interpretiert. Visionen und Rhetorik der Organisationsmoden werden eingesetzt, um die Organisationsmitglieder auf bestimmte Probleme aufmerksam zu machen und Handlungsbedarf zu empfinden. Diese zielen aber von vornherein in die Richtung einer bestimmten Lösung. Kommunikation dieser Art spielt eine wichtige Rolle in der Initiierung organisatorischen Wandels.
 - Krisen (soziale Konstruktionen): werden häufig rhetorisch überzeichnet. Wird die Rhetorik übertrieben, wird die Krise erst herbeigeredet.
 - Bestimmte Berufszweige (z.B. Unternehmensberater) und Nationen („Standortdebatte“) neigen eher zu einer Rhetorik der Krise.
 - Fazit: In welchem Umfang Unternehmen Krisen wahrnehmen und sich auf revolutionären Wandel einlassen, hängt also auch von ihren Annahmen über die Umwelt ab.

2.1.2 Kann kontinuierlicher Wandel einem tiefgreifenden Wandel vorbeugen?

- Annahmen: Es hängt von den Annahmen des Unternehmens ab, ob es kontinuierlichen oder tiefgreifenden Wandel verfolgt.

- Die Realisierung organisatorischer Änderungen ist in einem großen oder in mehreren kleinen Schritten denkbar (-> Abbildung 2.2). Durch permanenten Wandel kann z.B. tiefgreifender Wandel vermieden werden.
- Abbildung 2.2
- Kontinuierlicher Wandel, Vorteile (4):
 1. laufende Anpassung an wahrgenommene Umweltänderungen
 2. Aufmerksamkeit: ein großes Veränderungsprojekt nimmt einen Großteil der Aufmerksamkeit und Ressourcen des Unternehmens in Anspruch -> Wettbewerbsvorteile bei kontinuierlichem Wandel.
 3. in der Summe weniger aufwendig: viele kleine Änderungsprojekte sind in der Summe weniger aufwendig als wenige große
 4. Änderung als Routine: MA gewöhnen sich an den Wandel, weniger Widerstand, Änderungen werden als weniger bedrohlich wahrgenommen, weniger gravierende Koordinationsprobleme und Konflikte durch laufende Anpassung der Organisationsstruktur
- Ist tiefgreifender Wandel (im Vgl. zu kontinuierlichem Wandel) nur in größeren Sprüngen zu realisieren? Argumente für die Unausweichlichkeit tiefgreifenden Wandels in Sprüngen:
- organisatorischer Konservatismus (s. Kap. 4): Unausweichlichkeit von in Sprüngen ablaufenden Prozessen durch die Trägheit der Organisation. Organisation eines Unternehmens tendiert zu einem stabilen Gleichgewicht -> größere Anstrengungen bei der Überführung in ein neues stabiles Gleichgewicht notwendig. Ständiger Änderungsprozeß würde zu viel Unruhe bringen und die effiziente Aufgabenerfüllung verhindern.
- Nachahmer: ist gegenüber dem organisatorischen Pionier im Vorteil (Fehler vermeiden, Abwarten, Überzeugungsarbeit und Kosten sparen, keine Übernahme von nicht erfolgreichen Organisationsmoden)
- organisatorische Grundtypen (Archetypen): der Wechsel zwischen bestimmten Typen (z.B. Unternehmen mit funktionaler Struktur mit Diversifikationsstrategie wird zur Geschäftsbereichorganisation (bzw. Spartenorganisation); Holdingstruktur, Gruppenfertigung, internationale Globalstruktur etc.). kann nicht graduell vollzogen werden. Der Übergang erfolgt dabei nicht mehr inkremental oder evolutorisch, sondern sprunghaft, dramatisch, revolutionär (Chandler: structure follows strategy: Strategien wie Diversifikation, Internationalisierung oder Umstellungen der Produktion lassen sich ab einem gewissen Punkt nur durch eine Änderung des Organisationstyps („Gestaltswitch“) realisieren.) s. Organisationsstrukturen.
- Kritik: Vernachlässigt wird: innerhalb eines bestehenden Organisationstyps gibt es gewisse Annäherungen an den neuen Organisationstyp, die den Übergang weniger dramatisch machen.
- Fazit: tiefgreifender organisatorischer Wandel kann notwendig sein!

2.1.3 Was unterscheidet Unternehmen, die umfassenden Wandel ohne Krise bewältigen, von anderen Unternehmen? Setzt tiefgreifender Wandel Krisen voraus?

- Zwischen dem Phänomen der Trägheit und des Gestaltwechsels besteht ein Zusammenhang:
- Gestaltwechsel sind besonders schwierig und daher ist die Tendenz, an einem bestehenden Strukturtyp festzuhalten, besonders hoch (*Strukturtypkonservatismus*) -> Angewiesensein auf eine Krise: Soll eine radikale Änderung des organisatorischen Grundtyps initiiert werden, muß eine Krise antizipiert werden; der organisatorische Konservatismus kann nur überwunden und die MA und Interessengruppen zur Kooperation gebracht werden, wenn die Unausweichlichkeit einer Krise bei Beibehaltung der alten Struktur überzeugend dargestellt wird.
- Kritik gegen die „künstlich erzeugte Krise“ als notwendige Voraussetzung: es gibt Unternehmen, die über große Zeiträume sehr erfolgreich waren, keine nennenswerten Krisen durchmachten und dabei auch größere Umstellungen ihrer Struktur in kleineren oder größeren Schritten bewerkstelligten (Bsp.: General Electric, HP, 3M). Dabei wurde ein ständiger Prozeß der Erneuerung institutionalisiert, der organisatorische Konservatismus auf ein Minimum reduziert und tiefgreifender diskontinuierlicher Wandel durch kontinuierlichen Wandel ersetzt.
- Organisatorische Eigenschaften solcher Unternehmen (Musterunternehmen) (5):

1. innovationsfähige und flexible Organisationsstruktur als Ausgangsbedingung:

- Autonome organisatorische Einheiten:

- Autonomie (= Unabhängigkeit von anderen Einheiten) hat höchste Priorität. Sie reduziert Schnittstellen -> eigenständige Reaktion auf Umweltanforderungen (z.B. Kundenbedürfnisse). Internes Unternehmertum wecken. Motivation der MA über Markterfolge, verbunden mit Prämien.
- Beispiele: Stellen mit ganzheitlichen Aufgaben, TAG, Prozeßgruppen (BPR), Profit Center
- flache Hierarchien: Folge autonomer Einheiten: weniger hierarchische Koordination benötigt -> größere Leitungsspannen -> Reduzierung der Hierarchieebenen.
- kleine zentrale Stäbe: Folge autonomer Einheiten: dezentrale Einheiten werden mit allen Funktionen ausgestattet, die sie für ihre Aufgabe brauchen.
- Abbau von Bürokratie, d.h. detaillierten schriftlich fixierten Regeln: bürokratische Regeln würden der Autonomie widersprechen -> Einheiten bestimmen flexibel selbst die angemessenen Problemlösungsprozesse.
- 2. innovationsfördernde Unternehmenskultur und Visionen:
- Schaffung autonomer Einheiten: Reduzierung von Schnittstellen. Autonome Einheiten können in bestimmtem Umfang selbständig markt- bzw. kundenbezogene Innovationen hervorbringen, ohne auf andere angewiesen zu sein. Größere Innovationen bedingen Kooperation zwischen verschiedenen Einheiten.
- Problem: Grenzen überwinden. Kommunikation über Abteilungsgrenzen hinweg, übergreifende Projekte einrichten und darin produktiv zusammenarbeiten -> *Unternehmenskultur*.
- Beispiel: *boundaryless organization* von Jack Welch
- 3. Schaffung abteilungsübergreifender Foren:
- neben abteilungsübergreifender Kommunikation und Innovation auch organisationsinterne Institutionen schaffen, die Plattformen für abteilungsübergreifende Initiativen bieten und zur Übung der abteilungsübergreifenden Kommunikation dienen.
- Beispiele: „work out“ bzw. „town meeting“ von Jack Welch, strategische Planung in übergreifenden ständigen Teams (Jelinek).
- 4. Visionen zur Fokussierung innovativer Aktivitäten:
- zur Lenkung und Bündelung innovativer Aktivitäten -> Bildung von Schwerpunkten („Aktionsprogramme“).
- Beispiele: *Customer Focus* Programm bei ABB, diverse Programme bei GE: *Making Customers Winners, Change Acceleration* etc.
- 5. Anreizsystem, das auf Innovationen gerichtete Aktivitäten von Individuen prämiert:
- Beispiele: MA mit kleinen erfolgreichen Projekten bekommen die Leitung von größeren Projekten angeboten, höhere Karrierechancen (traditionelle Karrieren in flachen Hierarchien sind knapp -> Schaffung von vertikalen Karrieremöglichkeiten (z.B. Leitung kleinerer Profit Centers zu größeren)).
- Ergebnisse:
- 1. Unternehmen können tiefgreifenden Wandel auch kontinuierlich und in kleineren Schritten schaffen.
- 2. Die Durchführung größerer Reorganisationsprozesse ist nicht unbedingt auf Krisen angewiesen.
- 3. Es gelingt nur wenigen Unternehmen, einen kontinuierlichen organisatorischen Wandel zu erzeugen, der ohne Krise auskommt.

2.2 Angebote an neuen Organisationskonzepten als Auslöser tiefgreifenden organisatorischen Wandels

2.2.1 Organisationskonzepte als Moden

- Notwendigkeit von Moden: Die Überzeugung, daß eine Reorganisation notwendig ist, wird häufig durch *Organisationsmoden* herbeigeführt (Verbreitung durch Berater).
- Verlauf von Organisationsmoden: Organisationsmoden zeigen *Glockenkurven* Verlauf: zuerst wenige Pioniere zunehmend Nachahmer Mode ist „out“, neue Moden werden nachgefragt. Die Zyklen der Organisationsmoden werden kürzer, die Spitzen der Veröffentlichungen aber höher.
- Abbildung 2.3
- Erklärung:
- eine Organisationsmode bildet eine Arena (Modell inspiriert von Spielen in Organisationen, s. Neuberger), in der sich verschiedene Akteure tummeln (Berater, Professoren, staatliche Stellen mit Förderprogrammen, Manager, Redakteure von Managementzeitschriften, Buchverlage, Seminarveranstalter etc.). Die Akteure können ihre individuellen Ziele (viel Gewinn, Ansehen, Einfluss, Karriere etc.) v.a. dadurch erreichen, daß sie die Arena durch Anlocken von Publikum und weiteren Akteuren ausweiten. Dabei werden überwiegend kooperative Spielzüge angewendet, Wettbewerb besteht nur punktuell, Spielregeln können noch während des Spiels weiterentwickelt

werden, erfolglose Spielzüge werden von anderen mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht aufgegriffen. Je attraktiver das Spiel der ersten Mannschaft, desto schneller die Ausweitung der Arena. Ein Bestseller ist die beste Möglichkeit, eine Arena attraktiv zu machen. Anwender von Moden verfolgen persönliche Ziele (Ausweitung von Einfluss) und Unternehmensziele.

2.2.2 Zur Rhetorik von Organisationsmoden

- Rhetorik ist wichtig für Überzeugungskraft und damit Verbreitung neuer Organisationskonzepte. Je mehr der folgenden Elemente ein Managementbuch aufweist, desto größer die Chance, zu einem Bestseller zu werden (10):
 1. Schlüsselfaktor wird in den Vordergrund gestellt:
 - Beispiele: Unternehmenskultur, Qualitätsmanagement (TQM), Lean Production, Fraktale, Netzwerke, internes Unternehmertum, Prozesse, virtuelle Organisation.
 - Inhalt: Jeweils einer der Faktoren wurde nach Meinung der jeweiligen Autoren vernachlässigt und seine Entdeckung wird als revolutionär und radikaler Bruch mit den bisherigen Prinzipien bezeichnet.
 - Variante: Darstellung der Konzentration auf einen Faktor als Rückkehr zu verlorengegangenen Tugenden.
 - 2. Anwendung der neuen Prinzipien wird als *unausweichlich* dargestellt:
 - Inhalt: die alten Prinzipien müssen wegen der drohenden Gefahren („Apokalypsen“) scheitern.
 - Beispiele: Effizienzvorsprünge der ausländischen (insb. japanischen) Wirtschaft, Dynamisierung der Märkte, immer kürzere Produktlebenszyklen, steigende Ansprüche der Kunden (-> stärkere Kundenorientierung), enorme Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen, Wertewandel.
 - 3. die neuen Prinzipien werden mit zentralen Werten der Leser in Verbindung gebracht:
 - Beispiele: Effizienz, Schaffung von Entfaltungsmöglichkeiten für MA, Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Wirtschaft, Vollbeschäftigung, Kundenzufriedenheit, Flexibilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit des Unternehmens.
 - 4. Autor belehrt die Praxis nicht, er macht lediglich auf ihre eigenen Spitzenleistungen („best practice“, v.a. die heimischen) aufmerksam:
 - Beispiele: „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ (Peters/Waterman 1983)
 - leichte Umsetzbarkeit: Eindruck vermeiden, daß die neuen Prinzipien am Schreibtisch entstanden sind, die Beispiele sind leicht fassbar dargestellt -> Suggestierung leichter Umsetzbarkeit.
 - Personifizierung: Beispiele werden aus der Sicht der Schöpfer dargestellt, z.B. Lean Production als meisterliche Erfindung des jungen japanischen Ingenieurs -> Bedeutung von *Führung*.
 - 5. Katharsis:
 - kein Manager muß sich schuldig fühlen, daß er selbst noch nicht auf die neuen Prinzipien gekommen ist: die Umweltbedingungen *und* die passenden Lösungen haben sich eben radikal geändert; die alten Prinzipien waren bis jetzt Zeugnisse eines hervorragenden Managements -> Pioniere als Ausnahmeerscheinungen.
 - 6. Raffinierte Mischung von Einfachheit und Mehrdeutigkeit:
 - Überlegenheit neuer Prinzipien erscheint einfach, klar und überzeugend: wenn neue Idee als Ergebnis des gesunden Menschenverstandes dargestellt werden kann, wird die Bedrohung verringert -> überzeugendes Argumentationsmuster in Verbindung mit Praxisbeispielen für Manager.
 - Einfachheit beruht auf der Einfachheit der Prinzipien oder stilisierten Beispielen, nicht auf Schilderungen der Realität.
 - Lösungen: Viele Konzepte bleiben im Detail aber unklar, mehrdeutig, vage, widersprüchlich:
 - *mehrdeutige Metaphern* (bietet *Interpretationsspielraum*)
 - Einführung zu *vieler Prinzipien*, die sich nicht zu einem Gesamtbild zusammenfügen
 - *Fehlen einer präzisen Beschreibung des Umsetzungsprozesses*
 - Expertentum des Autors
 - Intuition ist unverzichtbar.
 - Beispiele: Internes Unternehmertum besser als Bürokratie, Zeltorganisationen besser als Palastorganisationen (Hedberg 1976), Netzwerkorganisationen flexibler als zentralisierte Konzerne mit aufgeblähten zentralen Stäben, virtuelle Organisationen sind am flexibelsten etc.
 - 7. Große Herausforderung bei der Umsetzung des Konzepts:
 - viele Unternehmen scheitern bei der Umsetzung, aber die, die es schaffen, können mit *enormen Verbesserungen* („Quantensprünge“) rechnen (z.B. bei Produktqualität, Produktivität, Entwicklungsaufwand, Personal etc.).
 - 8. Verweise auf Ergebnisse systematischer empirischer Untersuchungen:

- aber: Verzicht auf detaillierte Schilderung der Methoden und Stichproben: jede Untersuchung untermauert nur genau das, was erhoben wurde. Unzulässige Generalisierung und Manipulierung.

9. Leichte Lesbarkeit:

- keine Fremdwörter, kein akademischer Jargon, kurze Sätze, direkte Rede (z.B. Interviews mit Top-Managern) -> Abhebung von wissenschaftlicher Literatur, Nähe des Autors zu den Wirtschaftsführern. Schaubilder, Video- und Toncassetten.

10. Richtiges Timing:

- Buch muß den Nerv der Manager dieser Zeit treffen.
- Essenz von Bestsellern sind Leitbilder:
- Grundannahmen und Orientierungen, die als richtige Wahrnehmung und richtiges Denken in Bezug auf Kernprobleme der organisatorischen Gestaltung angesehen werden. Einfache, auf wenige Prinzipien reduzierte Vorstellungen von der „richtigen Richtung“, die sich häufig in plakativen Schlagworten (z.B. Lean Production, Selbstorganisation, Fraktale Fabrik) verdichten. Sie sind griffig, gleichzeitig aber mehrdeutig, weil sie bei den Zielen verharren und Lösungen nur grob skizzieren. Sie legitimieren Aktivitäten und Projekte in Organisationen (erscheinen vernünftig), motivieren und „orchestrieren“ Entscheidungsaktivitäten und dienen als mikropolitische Waffe.

Leitbilder = Grundannahmen + Orientierungen + „Buzzword“ (-> Arena)

2.2.3 Die Produktion von Mythen

- Mythen: Leitbilder werden zu Mythen, wenn sie in eine Verbindung mit außergewöhnlichen Leistungen außergewöhnlicher Persönlichkeiten gebracht werden (z.B. Lean Production als Erfindung von Toyoda und Ohno, HP). Der außergewöhnliche Erfolg macht es unmöglich, die Gültigkeit der Erklärung in Zweifel zu ziehen: die Geschichte wird zum Mythos. Die Unvollständigkeit und das Rätselhafte an Leitbildern fordern Mythenbildung heraus.
- Weshalb hängen (rationale) Manager Mythen an?
- Auslöser von Mythen ist die Angst vor dem Unheil, die Hilflosigkeit vor dem Unvertrauten: Manager haben *Angst davor, daß sich die Komplexität ihres Unternehmens als unbeherrschbar erweisen könnte, daß sie ihre Fähigkeit zur Steuerung verlieren könnten*.
- Der Bestsellerautor wird zum Mythenschöpfer.
- Oft erzeugt der Mythos einer Organisationsmode erst die Schrecken, für die er dann Linderung in Aussicht stellt.
- Name: besondere Bedeutung für die Mythenbildung ist der Name des neuen Ansatzes: neue Begriffe können vollkommen neue Aktionsräume eröffnen und weisen zudem darauf hin, daß Manager und Unternehmen führende Managementpraktiken einsetzen. Name sollte positiv belegte Konnotationen hervorrufen.
- Warum schenken im rationalen Denken geschulte Manager Versprechungen Glauben, die offensichtlich nicht zu realisieren sind?
- Enormer Wettbewerbsdruck: Manager erleben tagtäglich einen *enormen Wettbewerbsdruck* und wünschen sich ein wirksames Mittel gegen diese Gefahren. Sie suchen daher den Rat von *Gurus* (= Bestsellerautoren): „Je außergewöhnlich die Situation ist und desto notwendiger es wäre, sich ganz an die Ursache und Wirkung zu machen, desto wahrscheinlicher sucht das Individuum Zuflucht bei der übernatürlichen Macht.“
- Moden erscheinen fortschrittlich: Durch Organisationsmoden können Manager ihre Ängste bekämpfen, ohne das Risiko der Kritik oder Lächerlichkeit zu provozieren. Jede Mode bietet ein Sich-Abheben, das immer als angemessen empfunden wird.
- Moden reduzieren Risiko und Verantwortung: Die Urangst vor Kontrollverlust wird durch Moden abgemildert bzw. umgangen, aber die Widersprüche zwischen populären Konzepten werden nicht problematisiert (-> Mythos).
- Moden lassen sich zur Motivation einsetzen
- Moden erleichtern die Koordination zwischen verschiedenen Projektgruppen
- Moden liefern Argumentationsmuster, um die Reorganisation als sinnvoll und gelungen zu interpretieren

2.2.4 Rituale und weitere Akteure in der Arena der Organisationsmoden

- Öffentliche Diskussion:
- Um Moden, Leitbilder und Mythen zu produzieren, müssen Bestseller erst *Gegenstand einer öffentlichen Diskussion* werden. *Managementzeitschriften* müssen die Thesen aufgreifen (inkl. Rhetorik), *Beratungsunternehmen* müssen sich kompetent darstellen: dem Trend folgen, sich aber gleichzeitig auch abheben -> erhöht Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit des Ansatzes.

- Professoren greifen bald in die Diskussion ein:
- wissenschaftliche Legitimität (auch ohne eigene Forschung, Teilnahme *ist* Forschung): Akzeptanz ihrer Konzepte in der Praxis (messbar nach Honorar) ersetzt systematische, empirische Tests.
- 3+1 Typen: Promotoren, Berater und Deuter (stellen neuen Ansatz in größeren Zusammenhang, klären Mißverständnisse, zeigen Zusammenhänge auf, reichern mit Theorie an). Ein 4. (unbedeutender) Typ ist der Kritiker/Entmythisierer.
- Persönliche Ziele fördern:
- Alle Akteure in der Arena können ihre persönlichen Ziele fördern, indem sie die jeweilige Modewelle verstärken: stellen Kompetenz unter Beweis, fördern ihre Karriere, erhöhen Einkommen aus Nebentätigkeiten, steigern Umsatz und Gewinn des Seminarveranstalters etc.: „Wettbewerb in all seinen Formen ist Hauptantriebfeder für die Mode“.
- Seminare:
- eine Arena in der Arena. Verlage veranstalten auch Seminare und Kongresse (-> Werbung und Berichterstattung zur Verstärkung, Marketing). Teilnehmer: Berater, Organisatoren aus Unternehmen, manchmal Professoren. Inhalt: keine Aufklärung des Konzepts, da Realität zu komplex und in so kurzer Zeit nicht darstellbar (-> Märchen), allerdings wird auch eher Bestätigung erwartet. Gelingen des Seminars hängt von dem Charisma und Berühmtheit des Referenten ab („Seminar-Guru“ und „Bestseller-Guru“): wichtig ist nicht, was er sagt, sondern wie er es sagt (z.B. mitreißend, Performance statt Inhalt). Seminare erhöhen Verwirrung.
- Kongresse (Steigerung von Seminaren):
- mit vielen Beratern, Topmanagern, Organisatoren, Professoren als Referenten und einem Guru als Stargast. Inhalt: Kein aufklärender, kritischer Diskurs, sondern das Gegenteil: Rituale (-> Mythos) der Bestätigung, regelrechte Jubelfeiern. Wichtig dabei: Ritual kann nicht hinterfragt werden. Zentrale Funktion: Bestätigung der Teilnehmer, daß sie auf dem richtigen Weg sind, z.B. durch perfekte Folien, uniforme assertive Redestile, Anwesenheit anerkannter Gurus (-> Identifikation mit Gurus), Pinnwände, Boxen der ausstellenden Unternehmen etc. als kultische Handlungen. Der Pro-Teilnehmer fühlt sich bestätigt, geborgen und ermutigt, die Zweifler isoliert, ausgestoßen und „zweifelt“. Auch *Podiumsdiskussionen* („ritualisierte Talkshows“) dienen kaum der Aufklärung, sie nötigen Akteure als potentielle Widersacher zu öffentlichen Bekenntnissen („kleine Schauprozesse“).
- Praktiker:
- Die Arena ist darauf angewiesen, daß Praktiker die Umsetzung der Mode betreiben. Sie sind die wichtigsten Akteure und gleichzeitig wichtigstes Publikum. Moden bieten Paketlösungen (Leitbilder) an, legitimieren, entheben Manager einer ausführlichen Begründung, befreien sie vor dem Risiko des Treffens einer falschen Entscheidung.

2.2.5 Das Abflauen von Organisationsmoden

- Moden:
 1. nutzen sich ab: Moden nutzen sich ab; sie verlieren ihre Wirkung als Symbol des Fortschritts; die Arena ist überfüllt, der Begriff der Mode ist zu vielfältig besetzt und wird bedeutungslos; alle Akteure haben den Markt abgegrast
 2. erleiden eine starke Ausdifferenzierung
 3. Rhetorik ist zu abgedroschen: Akteure brauchen neue Konzepte, um die herrschende Praxis alt aussehen zu lassen; „es liegt in der Natur der Mode, daß sie im modischen Wettbewerb kontinuierlich Selbstmord begeht.“
 4. werden denunziert: Modemacher und andere Akteure denunzieren eine existierende Mode, die nicht die ihre ist und propagieren eine neue. „Die Mode ist des Kapitalismus liebtes Kind“. Häufig werden solche Konzepte als neue Moden propagiert, in die man die alten Konzepte (mit eigenen Fertigkeiten) einbringen kann (z.B. Business Process Reengineering als Rahmenkonzept für TQM, LM, Organisationales Lernen etc.)
 5. zeitigen unerwünschte Nebeneffekte: Ein Modekonzept ist problematisch oder zeitigt unangenehme Nebenwirkungen (führt zu Gegenmoden): Organisationsmoden produzieren Probleme, an denen neue Moden anknüpfen können; man benötigt neue Moden in immer kürzeren Zeitabständen, um die Probleme schiefgelaufener Reorganisationsprogramme zudecken zu können.
- Rückblickend: alte Moden kehren als neue wieder, es muß dafür eine bestimmte Zeitspanne vergehen.

2.2.6 Soll man mit der Organisationsmode gehen oder lieber nicht?

- Sind Organisationsmoden gut oder schlecht (Eccles und Nohria)?
 1. Wirksame Rhetorik (im Vgl. zu bloßer Rhetorik) wird als positiv angesehen: mündliche Kommunikation ist die Hauptbeschäftigung von Managern und es ist einfacher, Visionen und Ideologien zu produzieren als der Fiktion objektiver Strukturen anzuhängen.
 2. Gefahren des Übertreibens verstärkt Zynismus und Konfusität.
 3. Idealisierungen: Organisationen sind zu komplex, daß sie ohne Idealisierungen und Stilisierungen beschrieben werden könnten: „die Meinung, das Reden über die Gesellschaft und ihre Institutionen kann ideologiefrei sein, ist die gefährlichste Ideologie.“
 4. Mode motiviert, immer neue Lösungen auszuprobieren, einzelne Moden lassen nützliche Ideen und Techniken zurück.
 5. kleine Schritte: Moden tragen nicht durch Revolutionen, sondern durch eine Akkumulation von vielen kleinen übriggebliebenen Schritten zum Wandel der Organisationen bei. Die Evolution kann aus Moden etwas machen.
- Wichtige Schlussfolgerungen für Manager:
 1. Gelassenheit: angemessene Haltung gegenüber Moden: Versprechungen, Erfolgsmeldungen und Risiken in Darstellungen sind i.d.R. stark übertrieben.
 2. Widerstehen der Mythenbildung: Reduktion der bestehenden Konzepte auf die dominierenden Prinzipien.
 3. Lösungen nach Maß: Beginn der Reorganisation erst dann, wenn klare Vorstellung besteht über die Übertragbarkeit einzelner Elemente modischer Organisationskonzepte auf das eigene Unternehmen -> eigene Strategie/Konzept unverzichtbar.
 4. Evolution: Organisationsmoden dienen der Evolution.

Kap. 3 Wie findet ein Unternehmen das richtige Organisationskonzept? Kritische Analyse ausgewählter Konzepte der Organisationsgestaltung

- s. zusätzlich: Artikel in Organisationsstrukturen und Verhalten in Organisationen!
- Organisationskonzepte enthalten immer auch „heiße Luft“:
- Rhetorik zur Erhöhung der Attraktivität
- effektive Rhetorik ist nützlich, um Reorganisationsprozesse in Richtung auf bestimmte Leitbilder in Gang zu bringen, zu halten und erfolgreich abschließen zu können.
- Ohne Rhetorik kann man die Routine, eingefahrene Denkstrukturen und Angst vor Bedrohungen organisatorischer Neuerungen (Arbeitsplatzverlust, Machtverlust etc.) nicht überwinden.

3.1 Modische Konzepte

3.1.1 Lean Production (LP)

- Begriff: von Womack, Jones und Roos (1992), Professoren am MIT.
- Inhalt: Vergleich von japanischen, europäischen und amerikanischen Automobilproduzenten in einer umfangreichen empirischen Studie.
- Zentrales Ergebnis: Automobilunternehmen in Japan sind grundlegend anders organisiert als in den USA oder Europa. Durch ihre spezifische Aufbau- und Ablauforganisation (= *Lean Production*) erzielen sie erhebliche Wettbewerbsvorteile. Wenn die amerikanischen und europäischen Automobilindustrien im Wettbewerb bestehen wollen, müssen sie die Lean Production übernehmen.
- Abbildung 3.1
- Ergebnisse der Studie:
- Lean Production setzt v.a. weniger als die traditionelle Massenproduktion ein:
- die Hälfte der Zeit und
- die Hälfte des Aufwandes für die Entwicklung neuer Produkte
- nur die Hälfte der Investitionen in Werkzeuge
- nur die Hälfte des Personals in der Fertigung
- erreicht jedoch
- höhere Qualität, weniger Fehler, größere Produktvielfalt, anspruchsvollere Arbeit
- Lean Production weist einen Leistungsvorteil von 2 zu 1 bei Produktivität, Qualität und Flexibilität auf, in den Bereichen F&E, Fertigung, Vertrieb und Koordination des Zulieferersystems.

Das Wesentliche an Lean Production

- umfassende Gestaltungsstrategie (alle Konzepte müssen vorhanden sein) zur Integration aller Unternehmensfunktionen in der Prozeßkette (7):
- Team (steht im Zentrum):
- nur die direkten Montagearbeiter erbringen eine Wertschöpfung am Auto, indirekte Arbeiten sind *Muda* (Verschwendung) -> Null-Fehler Prinzip.
- Die Gruppe ist bestimmend für die Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitglieder: Träger der Einsozialisierung, Qualifizierung, Beförderung, Lohn, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Sanktion von Fehlverhalten, Gruppe als soziales Netz und Sanktionsinstanz.
- Zusammensetzung: 5-10 Arbeiter, Teamleiter mit Ausführungsaufgaben -> s. Verhalten in Organisationen.
- Arbeit ist hochstandardisiert und taktbestimmt.
- Angelerntentätigkeit: vereinfachte Einarbeitung und gegenseitige Aushilfe
- Nullfehlerprinzip:
- Um *Muda* zu vermeiden, gilt das Nullfehlerprinzip: jeder Arbeitsgruppe wird die *volle Qualitätsverantwortung* übertragen (keine Nachbearbeitungszone -> funktionale Integration, Arbeiter dürfen Band anhalten (Speed up), Andon-Tafel).
- Kanban-Prinzip (JIT)/Null-Puffer-Prinzip:
- keine Puffer (an Zeit, Material und Personal) zwischen den einzelnen Gruppen vorgesehen -> erhöhter Gruppendruck.
- Kundenorientierung:
- Jedes Team ist Kunde der Teams, die ihm Teile liefern (interne Lieferanten und Kunden)
- Kaizen/KVP:
- die Gruppe darf ihr eigener Taylor sein (= Verbesserungen der Prozesse sind zu konzipieren und umzusetzen, eventuell durch Spezialisten-Hinzunahme), d.h. die Gestaltungsspielräume der Gruppe liegen nicht innerhalb des Arbeitsvollzugs, sondern im *Kaizen*.
- Zuliefererintegration:
- wesentlich geringere Zahl an Zulieferern als westliche Unternehmen
- geringere Fertigungstiefe, mehrstufig (bis 4 Stufen), Anlieferung ganzer Systemkomponenten aus 1. Stufe,
- Konstruktion und Entwicklung der Systeme in eigener Verantwortung der Zulieferer, aber intensiver Austausch von Ingenieuren, Konstrukteuren, Informatikern und Arbeitern (abgestimmte Mängelbeseitigung + qualifizierte Schulung an neuen Maschinen und Werkzeugen)
- Kaizen gilt ebenfalls (v.a. Preis und Qualität)
- langfristige Bindung, finanzielle Beteiligung
- geringe Löhne und soziale Sicherung
- Anlieferung nach JIT (z.B. Nissan: 5% stündlich, 75% täglich, 20% wöchentlich) durch räumliche Konzentration der Zulieferer (mit Lagern vor Ort für Zulieferer, die nicht permanent liefern können).
- Effizienter F&E Prozeß
- schnelle und wesentlich kostengünstigere Einführung neuer Modelle (ca. alle 4 Jahre Modellwechsel).
- Entwicklung ist konsequent als Projektorganisation ausgelegt:
- 4 grundlegende Unterschiede in den Konstruktionsmethoden:
- Führung
- Teamarbeit
- Kommunikation
- simultane Entwicklung (*Simultaneous Engineering*):
- *Shusa* (Teamleiter) an der Spitze: Gesamtverantwortung, Produktion, weitreichende Kompetenzen.
- Gruppe von Spezialisten während der Dauer des Projekts (z.B. Marktforschung, Produktplanung, Styling, Konstruktion, Produktionsvorbereitung, Fertigung) bis Projektende.
- Konflikte über Ressourcen und Prioritäten werden zu Beginn ausgetragen, die Mitglieder unterschreiben ein formales Versprechen über die Verpflichtung des Tuns über den Beschluss der Gruppe.
- Aufgaben im Entwicklungsprozeß verlaufen parallel und erfordern eine intensive und stetige Kommunikation -> spart Kosten und Zeit.
- Konsensorientierung, Unternehmenskultur

Bewertung

- Kritik an der empirischen Untersuchung der MIT Studie (Statistiken gefummelt) (5):
 1. problematische Operationalisierungen: Werke in USA, Japan und Europa unterscheiden sich: Autos unterschiedlicher Art, unterschiedliche Fertigungstiefen (Vergleich „Luxusautos mit Standardwagen“, „Äpfel mit Birnen“)
 2. Ermittlung der Produktivität: Technisierungsgrad: Die Produktivitätsunterschiede zwischen japanischen und westlichen Automobilunternehmen fallen weit weniger gravierend aus, wenn der Technisierungsgrad berücksichtigt wird (Krafcik 1988). Keine Berücksichtigung der preislichen Bewertung der Fahrzeuge bei der Produktivitätsmessung: europäische Automobilarbeiter schaffen weniger Auto, aber mehr Wert pro Auto als japanische Arbeiter. Gemessener Lagerbestand in Studie nicht nachvollziehbar.
 3. Zahl der Verbesserungsvorschläge nach unterschiedlichen Kriterien: in Europa (Kriterium: Einsparungen) vs. in Japan (Kriterium: Bereitschaft und Identifizierung mit den Betriebszielen)
 4. Zur Montagefreundlichkeit der Teilekonstruktionen: bei der Umfrage von 19 Montagefirmen wurden nur 8 ausgewertet -> erhebliche Varianz -> sehr problematische Daten.
 5. Große Unterschiede bei der Montagequalität zwischen dem besten und schlechtesten europäischen Werk -> generell nur Erfassung der Qualitätswahrnehmung des Kunden während der ersten 3 Monate nach Auslieferung (nur Fokus auf Karosserie und subjektive Wahrnehmung der Kunden (keine Qualitätsdimensionen (z.B. aktive/passive Fahrzeugsicherheit)), keine ADAC oder TÜV Statistiken (darin eher anderes Urteil)).
- Vernachlässigung von Unterschieden in den rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen:
- Lean Production als einziger Punkt für Wettbewerbsvorteil. Ausgeblendet werden u.a. (4):
 1. *Kapitalkosten*
 2. *Personalkosten:* werden die indirekten Lohnkosten miteinbezogen, bestehen erhebliche Vorteile für japanische Unternehmen v.a. durch das jap. Pyramidensystem der Zulieferer, die teilweise sehr schlecht bezahlt werden: Zulieferer als Puffer für absatzbedingte Produktionsschwankungen.
 3. Unterschiede in den *Steuern* und anderen Abgaben an den Staat
 4. *Tarifpolitische Regelungen:* Unterschiede in der Arbeitszeit sind erheblich, sehr große Bereitschaft japanischer Arbeitnehmer zur Leistung zur Leistung und unbezahlter Überstunden (integraler Bestandteil der LP).
- Vernachlässigung kultureller Unterschiede (*Übertragbarkeit*): Womack et al.: uneingeschränkt; tatsächlich: kulturelle Unterschiede, z.B. (6)
- *japanische Gruppe/Team* != europäische Gruppe. Definition einer Gruppe auf japanische Verhältnisse zugeschnitten -> s. Verhalten in Organisationen.
- in Japan höherer Grad an „*klagloser Kooperation*“
- *Erziehung:* in Japan kollektivistische Orientierung (Wurzeln: Konfuzianismus und Samurai-Ideologie) vs. Europa (Selbstständigkeit und Kritikfähigkeit). Übergreifende Weltbildelemente in Europa (individuelle Freiheit, gesellschaftliche Emanzipation) fehlen in Japan weitgehend. Gruppenharmonisches Verhalten und sich in der Gruppe technischen Herausforderungen zu stellen sind in Japan Hauptziele der Erziehung und rangieren weit vor spezifischen fachlichen Inhalten.
- Gruppenkonformität durch präzise aufeinander abgestimmte Sozialtechniken in Japan:
 1. durch *JIT* kontinuierlicher Prozeßdruck auf die Gruppe -> *keine Puffer an Zeit, Material und Personal* -> System ist gefährlich, störanfällig
 2. durch engmaschiges Leitungssystem keine *Entscheidungsspielräume* für Gruppe -> „*management by stress*“
 3. *Personalbeurteilungssystem* (2x jährlich in Japan, auch für Arbeiter Pflicht) übt starken Einfluss auf Arbeitsdisziplin und Gruppenorientierung aus.
 4. Zusammenfassend: No Lean Production without Mean Production.
 5. Erhebliche Unterschiede zwischen beruflichen Qualifikationen und Arbeitserwartungen in beiden Ländern:
- 6. japanisches Ausbildungssystem zielt auf hohe Allgemeinbildung ab, ein Berufsbildungswesen wie in D gibt es nicht; berufliche Ausbildung erfolgt weitgehend durch betriebliche Weiterbildung und „on-the-job-training“ mit vielen unterschiedlichen Stellen und Abteilungen für die MA. In D besonderes Verständnis von Facharbeit als Beruf, duales System und berufsbezogene Ausbildung, Facharbeiter zeigt tendenziell Interesse an Arbeitsinhalten, Selbstregulierung und der Bereit-

schaft zur Übernahme von Verantwortung -> Verkümmern des Potentials und Demotivierung bei Nichteinsetzen -> Montageturismus, da Arbeitsbereitschaft immer mehr abnimmt.

7. Keine Berücksichtigung der unterschiedlichen Strukturen der industriellen Beziehungen (insb. Gewerkschaften):
8. Japanische Gewerkschaften überwiegend als Unternehmensgewerkschaften organisiert (meist auch Zulieferer). Vertretung der Stammebelegschaft, nicht aber der Randbelegschaften mit Zeitverträgen. Gewerkschaften sind stark an Unternehmenszielen orientiert (Ohno sieht in der Kontrolle des Managements über die Gewerkschaft die wichtigste Grundlage für den Erfolg dieses Systems). In D sind Gewerkschaften Industriegewerkschaften nach Branche, Trennung von Gewerkschaft und Betriebsrat, Konfliktfähigkeit der Gewerkschaften wesentlich höher als in Japan.
9. Fazit (3):
10. Neutralisiert man die sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen der MIT Studie, kann von einer generellen Überlegenheit japanischer Automobilproduktion nicht die Rede sein.
11. kein empirischer Nachweis in der Studie, daß Gruppenarbeit die Arbeit effizienter gemacht hat.
12. Ein Unternehmen (Toyota) überragt allerdings alle anderen bei weitem.
13. dennoch: wirksames Leitbild

Geltungsbereich/Übertragbarkeit

- Übertragbarkeit - Womack et al.: uneingeschränkt; tatsächlich: erhebliche kulturelle Unterschiede (s.o.):
- Beweis lt. Autoren: *Transplants* (Lean Production in japanischen Unternehmen mit Tochterwerken in USA und GB). Gegenargumente (s. eigener Artikel: Parker/Slaughter: Choosing Sides):
- erfolgreiche Transplants unter bestimmten Bedingungen gegründet: starke Krisen, hohe Arbeitslosigkeit, dramatischer Niedergang der Gewerkschaften, „handverlesene“ Arbeiter nach psychologischen Tests bei Nissan, besondere Disziplinierungskonzepte (Uniformen, rigide Verhaltensrichtlinien), schlanke Fabriken auf der „grünen Wiese“ in Regionen der alten DDR.
- Transplanationsprozeß umfasst neben der Reorganisation des Unternehmens auch eine Umgestaltung der Unternehmensumwelt (z.B. räumliche Nähe der Zulieferer per Vertrag).
- Fragliche Übertragbarkeit der japanischen Gruppe auf westliche Vorstellungen/Einstellungen.
- Fragliches Erstreben einer genauen Kopie, u.a. Kompatibilität mit gesellschaftlichen Bedingungen in D und Vermeidung der Schwächen wie geringe Qualität der Arbeitsbedingungen (hohe Arbeitsintensität und geringe Arbeitsinhalte), Nachteile für Randbelegschaften, hoher Stress, negative ökologische Auswirkungen des JIT (Verkehrsbelastung) -> erhebliches Risiko -> „deutsche Version“ der LP soll Vorteile gegenüber Japan und USA bringen und ausbauen.
- Problem der Übertragung auf eine andere Branche: LP nur grobe Anregungen.
- Elemente einer deutschen LP: s. Artikel ab S. 20 (insb. Tabelle 3 auf S. 21), s. Verhalten in Organisationen
- Folgerungen für empirisch internationale Branchenvergleiche:
 1. weniger stark von Voreingenommenheiten geprägt sein.
 2. Beachtung der kulturellen Unterschiede in Bezug auf:
- Beziehungen zwischen Akteuren, Ressourcen und Verfügungsrechten
- Beziehungen zwischen Akteuren
- formale Organisation
- Dazu sind folgende Punkte zu beachten:
 1. quantitative Analysen nur als 1. und nicht alleiniger Schritt
 2. festgestellte Differenzen als Ausgangsbasis für Erklärungen kultureller Unterschiede.
 3. Untersuchungen müssen weiterhin beinhalten: institutionelle Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Wertesysteme, konditioniertes Verhalten durch Institutionen und Wertesystem
 4. durch Empirie abzusichern (z.B. Inhaltsanalysen „werthaltiger“ Dokumente, Verlaufsanalysen typischer Konflikte etc.)
 5. Hermeneutische Auffassung von Organisationstheorien und Methoden der interpretativen Organisationstheorie zur Untersuchung der Kulturgebundenheit von Organisationen.
 6. „gematchte“ Paarvergleiche: Vergleiche von Unternehmen in verschiedenen Kulturen, die sich im Hinblick auf Größe, Produktionsprogramm, eingesetzte Technik etc. weitgehend ähnlich sind.
 7. historische Analysen (z.B. auf Veränderlichkeit von bestimmten Rahmenbedingungen aufmerksam machen)

- für die Praxis: Theorien liefern keine Patentrezepte, sind nicht „griffig“, aber reduzieren die Wahrscheinlichkeit des Treffens von Fehlentscheidungen und schützen vor "kulturblindem" Aktionismus.

Operationalisierungsgrad

- nicht hoch, da keine Wiedergabe der Details der Lösungen japanischer Automobilproduktion und Berücksichtigung der Gebundenheit an kulturelle Bedingungen -> langwierige Erarbeitung von Lösungen.

Konsistenz der Argumentation

- konsistent, wenn auch nicht verzerrungsfrei.

Neuigkeitsgrad

- Lean Production hat eine Vielzahl von Reorganisationen der Produktion in westlichen Ländern ausgelöst -> entscheidendes Leitbild gab Anstöße zur Einführung neuer Formen der Gruppenarbeit in Europa und USA. Leitbild der Gruppenarbeit auch in anderen Branchen als außerordentlich nützlich für spezifische Formen der Gruppenarbeit.

Ergebnisse

- nur schwer quantifizierbar, aber viele Vorteile in Bezug auf Kosten und Qualität durch entschiedene Umsetzungen vieler Prinzipien der LP.

3.1.2 Business Process Reengineering (BPR)

- Autoren: Hammer und Champy (1994)
- BPR Ausgangsbedingungen: s. Folie
- Kernelemente schlanker, flexibler, qualitäts- und innovationsfördernder Organisationen: s. Folie
- allgemein:
- BPR verspricht *Quantensprünge an Leistungsverbesserungen* (z.B. Reduzierung der Durchlaufzeiten von 7 Tagen auf 3 Stunden, Halbierung der Entwicklungsdauer, enorme Personaleinsparungen (ca. 30%))
- *hohes Risiko:* bis zu 70% Fehlschläge

Prinzipien

- Im Detail unklar:
- „Alles bisher Dagewesene muß auf den Kopf gestellt werden, die konventionellen Weisheiten und tradierten Annahmen der Vergangenheit über Bord werfen; Umkehr der Industriellen Revolution; Tradition zählt nicht, BPR ist ein neuer Anfang" -> BPR als totale Neukonstruktion
- viele Elemente eines Puzzles, die Darstellungen sind höchst widersprüchlich, z.B. nach Gemini Consulting (die 4 „R"s): Renewing, Revitalizing, Reframing, Restructuring: BPR umfaßt darin alles.
- Abbildung 3.2
- Wichtige Prinzipien (Merkmale der Profit Centers) (8):
 1. Von Fachabteilungen zu Prozeßteams:
- MA nicht getrennt in Abteilungen, sondern in Teams (*Prozeßteam*) zuordnen, mit verantwortlichem *Case Worker*.
- 1. Integration von Aufgaben - einfache Aufgaben werden durch multidimensionale Berufsbilder ersetzt:
- Die Mitglieder eines Prozeßteams teilen sich mit anderen Teammitgliedern die Verantwortung und bearbeiten große Arbeitsschritte.
 1. Es gibt mehrere Prozeßvarianten:
- keine Massenproduktion, keine Gleichbehandlung von allen Inputs, sondern mehrere Varianten des Unternehmensprozesses, die auf verschiedene Märkte, Situationen und Inputs zugeschnitten sind, aber die gleichen Massenvorteile bringen -> Innovationen.
- 1. Empowerment und Selbststeuerung:
- Prozeßorientierte Teams steuern sich zwangsläufig selbst.
 1. Manager wandeln sich von Aufsehern zu Coaches und Führungspersönlichkeiten:
- Verabschiedung von Überwachungsfunktionen, sondern für die MA den Weg bereiten und das richtige Umfeld schaffen, MA fördern. Ein Coach beeinflusst die (Spiel-) Strategie und Leistung der Mannschaft maßgeblich.
 1. Hierarchie weicht der flachen Organisation:
- weniger Manager -> weniger Führungsebenen
 1. Prozeßschritte in natürliche Reihenfolge bringen: Entlinearisierung
 2. Meßbare Leistungen, Vergütung nach Ergebnissen (z.B. Kundenzufriedenheit)
 - 3.

Das Wesentliche an Business Process Reengineering

- Kern: Auf allen Stufen der organisatorischen Gestaltung (bei der Stellengestaltung und Abteilungsbildung auf allen Stufen) kommen die Kriterien *Objekt* und *Funktion* (*Verrichtung*) zum Einsatz (Objekt ist z.B. Produkt, Dienstleistung, Kunde, Region etc., generell: Marktleistung). Bei der organisatorischen Gestaltung wird dem Kriterium Objekt größeres Gewicht auf Kosten des Kriteriums Funktion (*Verrichtung*) zugemessen.
- Wenn unterschiedliche Objekte von denselben Funktionen bearbeitet werden, entstehen Probleme:
 1. die Funktionen und Ressourcen können nicht optimal auf die verschiedenen Objekte abgestimmt werden, da jede Funktion mehrere Objekte bedienen muß.
 2. Umstellungen von einem Objekt auf das andere verursachen Kosten
 3. Der Durchlauf der Objekte wird erschwert (Wartezeiten)
 4. Die Koordination für alle Objekte über alle Funktionen hinweg ist sehr schwierig, komplex und aufwendig -> besondere Gestaltung der Informationssysteme.
- Abbildung 3.3
- Vorteile durch *Prozeßketten* (MA entlang der *Prozeßkette*): für jedes Objekt werden eigene Funktionen zur Verfügung gestellt:
 1. Funktionen können optimal auf das jeweilige Objekt abgestimmt werden.
 2. Durchlaufzeiten werden kürzer.
 3. Koordination wird einfacher -> Abspeckung der Informationssysteme / flachere Hierarchie.
 4. Abbau von Schnittstellen zwischen Abteilungen
 5. Intensivierung der Marktorientierung (internes und externes Kunden-/Lieferantenverhältnis)
 6. Weckung von Prozeßverantwortung bei den MA
- Abbildung 3.4
- aber: nicht alle Funktionen können auf verschiedene Geschäftsprozesse aufgeteilt werden (z.B. Konstruktion, Bedeutung der *Economics of Scale*).
- Abbildung 3.5
- 3 Grundelemente des BPR nach Hammer/Champy:
 1. *Prozeßteams* (MA entlang der *Prozeßkette*) können den gesamten Prozeß in seiner Gesamtheit eher überschauen, ihn selbst koordinieren, Verantwortung für Qualität und Effizienz übernehmen, *Empowerment* ist möglich.
 2. *Vorgesetzte* werden von Koordinationsaufgaben entlastet -> *Coaching Rolle*, die Leitungsspanne wird größer, die Hierarchie wird flacher.
 3. leichtere Einführung von *Prozeßvarianten*: anforderungsgerechtere Bedienung von Kunden (vorher: Scheitern an der Komplexität)
- 3 Basisstrategien zur Realisierung der Prozeßorganisation:
- Umsetzung obiger Elementen kann viele Probleme mit sich bringen, insb. bei der Einrichtung der Geschäftsprozesse ergeben sich Fragen wie:
 1. Prozeßstrategie: Welche *Kernprozesse* (Kunde-zu-Kunde-Prozesse) und welche *Supportprozesse* (unterstützende Funktionen bzw. Prozesse (z.B. Personal, Strategisches Management, Einkauf)) sollen definiert werden? Kernprozesse sind so autonom wie möglich, d.h. unabhängig von den Supportprozessen, zu konzipieren.
 2. Segmentierungsstrategie: Welche *Segmentierung* soll bei der Aufspaltung von Kernprozessen durchgeführt werden? Beispiele für eine Bank: große, mittlere, kleine Unternehmen, Handel, Dienstleistungsunternehmen etc. *Segmentierung* ist ein Kernproblem des BPR: entscheidet darüber, wie gut sich die MA auf bestimmte Kundengruppen einstellen können. Segmentierung nach (vgl. unten): a) Funktionen, b) Kundengruppen, c) Komplexität.
 3. Informationelle Vernetzung: Wie sollen *Informationssysteme* gestaltet werden? Prozeßteam muß über ein leistungsfähiges Informationssystem verfügen inkl. der Kontrolle der Schnittstellen zu anderen Prozessen, das alle relevanten Informationen bietet.

Business Process Reengineering Projekte laufen in 3 Phasen ab:

1. Bestandsaufnahme
2. Redesign
3. Implementierung
- 4.

Geltungsbereich/Übertragbarkeit

1. Konzept des BPR ist so allgemein, daß es in allen Unternehmen zur Anwendung kommen kann. Systematische Durchleuchtung eines Unternehmens, ob die bestehende Arbeitsteilung zugunsten einer stärker an Kundengruppen orientierten Arbeitsteilung verändert werden soll.
2. Allerdings: Strategie der Kostenführerschaft durch BPR weniger gut unterstützt als Strategie der Differenzierung.
3. BPR setzt eine Wettbewerbsspirale zunehmender Differenzierung in Gang: ein Unternehmen erzielt durch BPR Wettbewerbsvorteile, was andere Unternehmen ebenfalls zur Durchführung von BPR zwingt -> Beachtung der Konkurrenzsituation bei Einführung von BPR.
4. BPR tendiert dazu, die Änderungskompetenzen des Unternehmens zu überfordern: BPR als Faß ohne Boden konzipiert, alles ist radikal neu zu gestalten (Ausführungsstellen, Qualifikationen der MA, Technik, Informationssystem, Aufbauorganisation, Führung). Aber: Organisationen sind soziale und technische Systeme, die v.a. produzieren und verkaufen müssen. Bei radikaler Umorganisation geht es immer auch um *Macht*, d.h. Gewinner und Verlierer -> Machtkämpfe.

Operationalisierungsgrad

- Die Methoden des BPR sind nicht exakt:
- jede Unternehmensberatung hat ihre eigenen Methoden, die alle Lösungen nur anregen, nicht exakt berechnen können. Kritisch ist v.a.:

 1. Abgrenzung von Geschäfts- (Kern-) und Supportprozessen: Vorgehen: möglichst wenig Supportprozesse, weitgehende Dezentralisierung, typische Kernprozesse: Vertrieb, Fertigung, Produktentwicklung, Kundenbindung
 2. Segmentierung von Geschäftsprozessen: Gefahr des Hinausschießens über das Ziel -> zu viele separate Geschäftsbereiche, zu viele Funktionen einbringen und nicht in Supportprozessen organisiert.
 3. Praktiker sind ohne Unterstützung durch einen Unternehmensberater nicht in der Lage, die Änderungen selbst durchzuführen.

Konsistenz der Argumentation

- Durchaus konsistent, allerdings meist unklar, wie die verschiedenen Prinzipien zu integrieren sind. Inkonsistenzen ergeben sich bei einem Vergleich der verschiedenen Darstellungen.

Neuigkeitsgrad

- BPR ist nicht radikal neu:
- Fortsetzung des Trends der Organisationsgestaltung hin zu einer stärkeren Objektorientierung, der seit 1920 begann: DuPont: Erfindung der Geschäftsbereichsorganisation: jede Projektgruppe erhielt ihre eigene Produktion, eigenen Vertrieb, Einkauf etc.; „Unternehmen im Unternehmen“.
- Einrichtung von Geschäftsbereichen = stärkere Bedeutung des Kriteriums Objekt, Dezentralisierung, Reduzierung von Schnittstellen, Vereinfachung der Koordination etc.
- Märkte differenzierten sich stärker -> Geschäftsbereiche wurden kleiner -> stärkere Betonung des Objekts als Funktion -> große Zahl an Profit Centern (z.B. ABB).
- Die Strategie, Geschäftsbereiche zu schaffen, hat ihre Grenzen (Kosten, mehr Koordination etc.) -> Prozeßteams als Quasi-Unternehmen innerhalb von Geschäftsbereichen einrichten.
- Sich selbststeuernde Teams sind nicht neu (z.B. bei Fertigungsinseln).
- Coaching und Empowerment sind nicht neu.
- Arbeitsteilung (-> Fließbänder) ist immer noch gültiges Prinzip, wenn der Markt dies zulässt.

Ergebnisse

- „Quantensprünge“ beziehen sich immer nur auf *einzelne Prozesse*, nicht auf alle Prozesse eines Unternehmens
- Daten stammen i.d.R. von Unternehmensberatern oder von Organisatoren der Unternehmen -> besser wären Evaluierungen durch unabhängige Experten.
- Die häufigsten Fehler bei Einführung von BPR: s. Folie

3.1.3 Das virtuelle Unternehmen

- Merkmale:
- Konzepte befassen sich im weitesten mit neuen, DV-technisch unterstützten innerbetrieblichen bzw. zwischenbetrieblichen Koordinations- bzw. Kooperationsformen.
- Fehlen eines Standardwerkes (auch nicht: „The Virtual Cooperation“ von Davidow und Malone (1993)).

Was meint virtuell?

- Begriff:
- aus dem Lateinischen "virtus" = Tüchtigkeit, nicht wirklich, der Möglichkeit nach vorhanden, scheinbar. Ein virtuelles Objekt besitzt Eigenschaften, die nicht physisch bzw. real, aber irgendwie bzw. noch nicht existieren, die Möglichkeiten aber angelegt sind (vgl. virtueller Speicher in der Informatik): Vermeidung von zusätzlichen Ressourcen durch Aufbau sehr flexibler Koordinationsformen.
- urspr. aus einer Studie des Iacocca-Instituts der Leigh Universität: ein virtuelles Unternehmen entsteht durch die Auswahl bestimmter Produktionsfaktoren verschiedener Unternehmen und deren Verschmelzen zu einer elektronischen Wirtschaftseinheit; traditionelle Grenzen des Unternehmens verlieren an Bedeutung (für den Kunden).
- Begriff Virtualität = Beschreibung innerbetrieblicher als auch zwischenbetrieblicher Organisationsformen. In Bezug auf Unternehmen bezeichnet „virtuell“ eine Organisationsform mit einigen konstitutiven Merkmalen klassischer Unternehmen (z.B. Zielverfolgung, Koordinations- und Kommunikationsbeziehungen, Verhaltensregeln), aber keine physische Attribute wie Aufbau- und Ablauforganisation, die nicht zu erkennen sind.
- Idee des virtuellen Unternehmens ist oft verknüpft mit der eines neuen Produkttyps: das virtuelle Produkt. Es entsteht gemeinsam mit dem Kunden, ist mit dem Entstehen des Kundenwunsches zeitgleich verfügbar und direkt auf (individuelle) Kundenbedürfnisse ausgerichtet durch
 - effizienten Einsatz von Informationsverarbeitung
 - dynamischer Unternehmensstrukturen und
 - innovative Fertigungssysteme
- Es existiert vor seiner eigentlichen Herstellung als Konzept, Entwurf oder Produktionsablauf in den Köpfen von MA, in Programmen von Computern, flexiblen Fertigungsstraßen oder in virtuellen Konzepten zur Interaktion mit dem Kunden -> unmittelbare und kundenspezifische Herstellung möglich.

Das Wesentliche am virtuellen Unternehmen

- Begriff des virtuellen Unternehmen dient v.a. zur Beschreibung mehr oder weniger neuer Formen zwischenbetrieblicher Beziehungen:
 1. Zielsetzung
 2. Organisationsform
 3. Virtuelle Zusammenarbeit von Unternehmen zielt auf eine unternehmensübergreifende Optimierung der Wertschöpfungskette ab. Voraussetzung ist, daß jedes Mitglied ausschließlich seine Kernkompetenzen in den Unternehmensverbund einbringt -> Mix aus Produkten und Dienstleistungen, Übernahme der Aufgabe durch den kompetentesten Vertreter und Rückgriff auf das viel größere Potential an Ressourcen und Kompetenzen. Unternehmen wird zur „best-of-everything“ organization bzw. Spitzenunternehmen auf Zeit.
 4. Dazu sind bestimmte Voraussetzungen notwendig:
 1. Vertrauen: teilweise Aufgabe der strategischen Funktionen und Unabhängigkeit der Unternehmen. Verzicht auf komplexe und zeitraubende vertragliche Kooperationsvereinbarungen wegen Zeitdruck.
 2. Konfliktlösungsmechanismen: juristische Maßnahmen nur beschränkt möglich (keine vertragliche und rechtlich bindende Grundlage), kurzfristige Konflikte müssen im gegenseitigen Interesse schnell gelöst werden.
 3. Abstimmung von Unternehmensstrategien: für die Stabilität einer Kooperation ist die Abstimmung von entscheidender Bedeutung. Ähnliche Unternehmensphilosophien, -kulturen, geteilte Wertvorstellungen erleichtern die Kooperation. Besondere Herausforderung: Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen -> Kreativität.
 4. Flexibles Informations- und Kommunikationssystem: zentrale Grundlage ist eine integrierte und offene informationstechnische Infrastruktur zur schnellen Anpassung an neue Produkte, neue Prozesse und neue Kooperationspartner.
 5. Identifikation und Motivation der MA: v.a. MA, die sich mit dem Produkt und nicht so sehr mit dem Unternehmen identifizieren und trotz hoher Unsicherheit eine hohe Motivation und Arbeitszufriedenheit aufweisen. Möglicherweise drastisches Missverhältnis zwischen menschlichen Voraussetzungen und negativen Auswirkungen der Realisierung des Konzepts für die Rolle des Menschen.
 5. Gewisse Ähnlichkeiten zu anderen Formen, z.B. strategische Allianz, AG: vertikale und horizontale Kooperation möglich. Besonderheit des virtuellen Unternehmens: kein Abhängigkeitsverhältnis.

nis zwischen den Unternehmen, das einschränkt. Tatsächliche Unabhängigkeit darf trotzdem bezweifelt werden.

6. Kooperation zwischen verschiedenen Teilbereichen im Unternehmen. Trends zur Ablösung klassischer Aufbau- und Ablaufstrukturen:
 1. Abflachung und teilweise Auflösung traditioneller Hierarchien durch relativ autonome Unternehmenseinheiten.
 2. verstärkte Ausrichtung der Organisationsstrukturen am Objektprinzip (s. BPR) statt am Verrichtungs- bzw. Funktionsprinzip.
 3. zunehmende räumliche Dezentralisierung unternehmerischer Aktivitäten auf den Ebenen ganzer Unternehmen, Unternehmenseinheiten, AG oder Arbeitsplätzen.
 4. verstärkte Verhaltensbeeinflussung bei MA durch gemeinsam getragene Normen und Werte (-> *Unternehmenskultur, Visionen*).
7. Fazit: Konzept besteht aus wenig eindeutigen, aber Attraktivität signalisierenden Metaphern zur Gestaltung von Unternehmen, vorwiegend Fragen auf dem klassischen Feld der Organisationsgestaltung (Koordination, Aufbau- und Ablauforganisation) (vgl. Organisationsstrukturen).
8. „Infinately Flat Organization“ (Quinn 1992) = Unternehmen, das aus einer Vielzahl dezentral operierender Einheiten besteht. Kontrolle und Koordination in den Einheiten erfolgt durch moderne Informationssysteme. Alle dezentralen Einheiten sind mit der Zentrale, nicht aber untereinander verbunden.
9. „Spiders Web Organization“: wechselseitige Verbindungen zwischen allen Einheiten. Sie sind fast unabhängig voneinander und werden nicht durch eine formale Leitungsebene gesteuert. Gesamtes Wissen des Unternehmens ist in den unabhängigen Einheiten angesiedelt und ist durch ein computerbasiertes Informationsnetzwerk in allen Teilen des Unternehmens schnell verfügbar.
10. Davidow und Malone (1993): interne Organisationsgestaltung mit bekannten Konzepten wie GA, parallele Produktentwicklung, Kanban-Steuerung, JIT oder Kaizen.

Praktische Erfahrungen

- nur vereinzelte Erfahrungsberichte liegen vor. Vielzitierte Beispiele: Rosenbluth International (amerik. Reiseagentur), Telepad Corp.
- nur Einzelfälle: Keine Vorlage empirischer Untersuchungen zur Verbreitung oder Erfolgen, es sind nur Einzelfälle bekannt.
- oft Verweise auf bekannte Prinzipien (s.o.), die nicht in unmittelbarem Zusammenhang zu einem virtuellen Unternehmen stehen.

Geltungsbereich/Übertragbarkeit

- A priori wird nicht ausgeschlossen, daß das Konzept universell einsetzbar ist. Einsatz auf breiter Basis eher bei Projekten mit stark wechselnden Anforderungen an Teileleistungen von den Partnern (z.B. Erstellung spezialisierter Software, Produktion von Fernsehspielen, Angebot von Erlebnisreisen).

Operationalisierungsgrad

- recht schwammig -> virtuelles Unternehmen als Vision
- bisherige Probleme werden v.a. auf fehlende geeignete Informations- und Kommunikationssysteme bzw. auf Preis-/Leistungsverhältnis zurückgeführt. Mode befindet sich noch im Aufstieg -> Diffusität des Konzepts. In der Theorie und der Anwendung auf die Praxis unbefriedigend, aber als Metapher sehr gut geeignet (Hauptwert des Konzepts).

Konsistenz der Argumentation

- nicht möglich wegen der Unterschiedlichkeit der Publikationen

Neuigkeitsgrad

- Kernidee ist nicht völlig neu, sondern eher eine Kombination bekannter Elemente, v.a. der amerikanischen Managementlehre (z.B. Wertschöpfungspartnerschaften, „Value-Addses-Partnership“). Vorstellungen vom virtuellen Produkt sind neu, wenn man nicht auf einer exakten Abgrenzung zwischen virtuellem Produkt und Dienstleistung besteht.

3.2 Aus der Organisationstheorie abgeleitete Konzepte

- Ein Unternehmen, das eine Reorganisation durchführt, muß lt. der Organisationstheorie eine Lösung für die anzustrebende Organisationsstruktur konzipieren, d.h. einen Bauplan erstellen und den Prozeß zur Realisierung dieser neuen Lösung managen, d.h. die Lösung implementieren (z.B. MA informieren, Etablierung einer Projektgruppe, neue Stellenbeschreibungen erstellen etc.)

- Möglichkeiten der Organisationstheorie:
 1. *Ansätze, die eine Unterstützung zur Findung der adäquaten Organisationsstruktur in Aussicht stellen.*
 2. *Ansätze, die Aussagen zur Gestaltung des Prozesses der Rekonstruktion machen:* z.B. Überwindung des Widerstandes der MA, Projektorganisationen, Verankerung der Struktur in Stellenbeschreibungen, Organigrammen, Ablaufdiagrammen etc.
 3. *Ansätze, die über eine Gestaltung des Restrukturierungsprozesses zugleich eine Bestimmung der Organisationsstruktur erreichen wollen:* keine Planerstellung, sondern Methodenvorgabe zur Strukturierung des Reorganisationsprozesses, so daß die Akteure eine Lösung für die neue Struktur finden können, z.B. Organisationsentwicklung (OE) (s. Folien in Organisationstheorien).

3.2.1 „Best practice“ und Organisationsprinzipien

Darstellung

- Man identifiziert Lösungen, die sich in der Praxis bewährt haben und fixiert diese in Form von Prinzipien.
- Beispiele:
- zu Beginn der Industrialisierung: (hochgradige) *Arbeitsteilung* ist effizienter als handwerkliche, d.h. ganzheitliche Arbeit (Adam Smith 1908: Nadelbeispiel), v.a. durch gesteigerte Geschicklichkeit des Arbeiters, ersparte Zeit für weniger/keine Übergänge, Erfindung zahlreicher Maschinen, die die Arbeit erleichtern und abkürzen
- zu Beginn der Industrialisierung: *Formalisierung* (= schriftliche Festlegung von Aufgaben und Abläufen) und *Standardisierung*: Senken der Abhängigkeit von den Angestellten, Beibehaltung der „guten Tradition“, Buchung/schriftliche Verfahren
- Fayol (1916): *Prinzip der Einheit der Auftragserteilung (Einlinienprinzip)*: „Für die Verrichtung jedweder Arbeit darf der Angestellte nur von einem Leiter Befehle empfangen“
- heutige Empfehlungen: mehrere kleinere Entwicklungsprojekte auflegen statt eines Großen: kleine Teams. Vermeidung von Matrixorganisationen, Prinzip Einfachheit, knappe Besetzung der obersten Führungsebene (flache Hierarchien).

Stärken und Schwächen

- Organisationsprinzipien sind für die Praxis *attraktiv*, weil sie die *Komplexität des Gestaltungsproblems reduzieren*. Sie *garantieren keine effiziente Organisation*, weil (4):
 1. Bedingungen, unter denen Organisationsprinzipien gültig sind, werden nicht spezifiziert:
- bei präzisen Organisationsprinzipien: sind sie präzise, lassen sich Situationen finden, auf die sie nicht passen (z.B. *optimale Leitungsspanne* -> es kommt auf die *Bedingungen* an). Sie sind meist unangemessen, da Bedingungen nicht berücksichtigt werden.
- bei ungefähren Organisationsprinzipien: zu ungenau -> Risiko.
- Häufige Abweichung in der Praxis vom Prinzip der Einheit der Auftragserteilung oder dem Einlinienprinzip durch Matrixorganisationen, Stellen mit ganzheitlichen Aufgaben.
- Annahmen: Organisationsprinzipien stellen Annahmen dar, die allgemein gelten wollen, aber nicht allgemein gültig sind.
- Empirie: Der empirische Bewährungsgrad ist gering.
 1. wertbehaftet: Prinzipien enthalten implizit Werte
- nicht wertneutral: sie sind nicht *wertneutral*, sie stellen bestimmte Ziele und Aspekte der Gestaltung in den Vordergrund und abstrahieren von anderen.
- Begründung: Keine ausreichende Begründung, warum bestimmte Prinzipien „gute Praxis“ sind (exakte Definition fehlt). Erfahrung des Verfassers ersetzt die Theorie -> heute veraltet.
- 1. Vergangenheitsorientierung: Prinzipien sind immer vergangenheitsorientiert und damit konservierend:
- 2. vergangenheitsorientiert: fixieren Lösungen der Vergangenheit -> nicht adäquat bei neuen Problemen. Wahrscheinlichkeit geringer für neue Lösungsansätze, eher Modifikation bewährter Prinzipien.
- 3. Orientierungshilfen: Schränken wegen fehlender Legitimität neuer Vorschläge die Varianz organisatorischer Innovationen ein, aber auch der Vorteil: bestimmte bewährte Muster finden eine schnelle Verbreitung in der Praxis, die Managementphilosophie befreit den Manager von Legitimitätsproblemen, Leitfäden mit schlechten Lösungen werden sich nicht behaupten -> nützliche Orientierungshilfen für die Praktiker und Bewahrung vor eklatanten Fehlern (ohne diese hätte der Prozeß der Industrialisierung sicherlich länger gedauert).
- 4. keine Wettbewerbsvorteile: Sie spiegeln die gängige Praxis wider, erringen daher aber auch keine entscheidende Wettbewerbsvorteile.
- 5. Neue Prinzipien (Moden) weisen noch keine praktische Bewährung auf:

6. einfache Prinzipien: modische Managementkonzepte meist nur Sammlungen von einfachen Prinzipien, häufig metaphorisch, bleiben nebulös und bieten keine Gewähr
7. Vereinfachung, Mehrdeutigkeit: Versuch der Einpackung von komplexen organisatorischen Lösungen in wenige Prinzipien -> Vereinfachung, Mehrdeutigkeit (Widersprüche).
8. Pioniere: in Pionierunternehmen herrschen andere Bedingungen vor als im eigenen Unternehmen.

3.2.2 Situativer Ansatz

Darstellung

- Die meisten Organisationsprinzipien sind nicht unter allen Bedingungen gültig. Unter welchen Bedingungen sind welche Prinzipien oder organisatorische Lösungen angebracht? Dies führt zur Situativen Analyse:
 1. Relativierung auf situative Bedingungen, die häufig auf Erfahrungen der Autoren und dem gesunden Menschenverstand beruhen.
 2. empirisch orientierter Situativer Ansatz (Kieses/Kubicek 1992): systematische Auswertungen bestehender organisatorischer Lösungen.
- relevante Einflußgrößen (*situative Faktoren*), v.a.:
 1. Größe des Unternehmens
 2. Umweltdynamik
 3. eingesetzte Technik
- Ergebnisse (Auswahl):
 1. Unternehmensgröße:
 2. deutlich höhere *Spezialisierung und Professionalisierung* (z.B. Juristen, Wissenschaftler)
 3. stärkerer Einsatz von *Programmierung und Planung*
 4. stärkere *Formalisierung*
 5. stärkere *Dezentralisierung*
 6. mehr Koordination bei großen Unternehmen
 7. je mehr Stellen ein Unternehmen hat, desto mehr Möglichkeiten sich zu spezialisieren sind vorhanden. Größere Unternehmen nutzen die erzielbaren ökonomischen Vorteile und spezialisieren stärker.
 8. eingesetzte Koordinationsinstrumente beeinflussen die Leitungsspannen: umso größer, je mehr ein Vorgesetzter durch Selbstabstimmung, Programmierung und Planung von einer Koordination durch persönliche Weisungen entlastet wird. Zunehmende Arbeitsteilung vereinfacht die Stellungen und erleichtert somit eine Programmierung. Durch Zunahme von Stellen innerhalb bestehender Kategorien wird die Programmierung erleichtert: *das Ausmaß der Programmierung nimmt mit der Unternehmensgröße zu.*
 9. Planung setzt qualifizierte Fachkräfte und leistungsfähige Hard- und Software voraus, beides kann in großen Unternehmen wirtschaftlicher eingesetzt werden -> *Planung nimmt mit der Unternehmensgröße zu.*
 10. Mit der Zunahme von Programmierung und Planung steigt der *Formalisierungsgrad*, weil komplexe aufeinander bezogene Programme und Planungssysteme fixiert werden müssen.
 11. *Die Entscheidungscentralisierung nimmt mit der Unternehmensgröße ab*: je größer das Unternehmen, desto mehr Entscheidungen müssen gefällt werden -> Delegation an untere Ebenen zur Vermeidung der Überlastung der oberen Ebenen -> Reduktion der Gefahr des Auseinanderlaufens der weitergegebenen Entscheidungen auf den unteren Ebenen durch Vorgabe von Programmen und Planung.
 12. wenn Unternehmen wächst, werden neuartige Stellen geschaffen (z.B. Systemanalyse, Organisatoren) -> Zunahme der Heterogenität. Je unterschiedlicher aber die Aufgaben, desto schwieriger die Koordination für den Vorgesetzten -> kleinere Leitungsspanne. Trend zur Schaffung homogener Stellen durch Hinzufügen bestehender Stellen -> größere Leitungsspanne. Je kleiner die Leitungsspanne, desto größer die Leitungintensität (= Relation von indirekt zu direkt produktiven Stellen, „Wasserkopf“ der Verwaltung). Homogene Stellen bewirken genau das Gegenteil.
 13. Umweltdynamik: Eine hohe *Umweltdynamik setzt Flexibilität und Innovationsfähigkeit* in der Struktur voraus durch:
 14. geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene
 15. starke Dezentralisierung
 16. flache Hierarchien
 17. Minimierung des Umfangs zentraler unterstützender Abteilungen (Stäbe)
 18. einfache Koordination, d.h. keine umfassenden Matrixstrukturen

19. verstärkter Einsatz von Selbstabstimmung und Organisationskultur zur Koordination innovativer Aktivitäten
20. leichte Ergänzzbarkeit um temporäre Teams für größere innovative Vorhaben
1. *starke Dezentralisierung* hängt eng mit der geringen Spezialisierung zusammen; je umfassender die Problemlösungskompetenzen der Stellen, desto mehr Entscheidungskompetenzen sind möglich (mehr Autonomie für einen großen Teil der Umweltdynamik). Dezentralität erhöht tendenziell die Flexibilität. *Zentralisierung von Entscheidungen* -> *lange Dienstwege* -> *Verzögerungen in den Reaktionen auf Umweltänderungen*. Zunehmende Motivation der unteren Hierarchieebenen -> internes Unternehmertum.
2. Aus der Dezentralisierung und Spezialisierung folgen *flache Hierarchien*: weniger Koordination wegen höherer Autonomie der unteren Ebenen -> größere Leitungsspanne.
3. *Reduzierung zentral unterstützender Abteilungen (Stäbe)* als Konsequenz: zentrale Funktion von Stäben ist die Erweiterung der Entscheidungskapazität der oberen Ebene, das Heranziehen von ad hoc Entscheidungen für die oberen Ebenen und eine intensive Kontrolle über die unteren Ebenen (meist detaillierte Konzepte und Planvorgaben) -> immer *Einschränkung der Autonomie* dezentraler Einheiten. Folge zur Reduktion von Stäben ist z.B. die Vermeidung von Matrixorganisationen.
4. Die *Selbstabstimmung* (dh Einsatz von Teams) nimmt bei hoher Umweltdynamik zu, z.B. ständige und temporäre Gruppen (bei innovativen Vorhaben wie Projekten). Auch Anstieg der *Unternehmenskultur*. Größere Innovationen erfordern Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen -> schwierig bei verschiedenen Umwelten, Zielen, Personen mit unterschiedlichen Denkstilen und Verhaltensweisen -> gemeinsames Wertesystem verbessert die Kommunikation; Normen helfen bei Konflikten, Förderung des internen Unternehmertums und der Innovationsbereitschaft.

Stärken und Schwächen

- Kritik (7):
 1. Erhöht das Verständnis für Zusammenhänge zwischen situativen Faktoren und Organisationsstruktur. Macht auf Änderungsbedarf aufmerksam bei Änderung bestimmter situativer Faktoren.
 2. Situative Analyse ähnlich wie das Vorgehen eines Unternehmensberaters: Vorgehen systematischer, nachvollziehbarer machen.
 3. nur Lösungsrichtungen: begrenzte Unterstützung für die Praxis: gibt nur Lösungsrichtungen an, gibt z.B. nicht an,
- welche Entscheidungen den oberen Ebenen vorbehalten bleiben sollen
- auf welcher Ebene genau bestimmte Entscheidungen zu delegieren sind
- welche Vorkehrungen im einzelnen zur Eindämmung des Risikos bei der Entscheidungsdelegation getroffen werden müssen etc.
 1. Eher geringer Informationsgehalt, Verbesserung durch: Beschränkung der Situativen Analyse auf bestimmte Branchen, ergänzt um Fallstudien -> mehr Komplexität möglich.
 2. Unhaltbare Annahme: die Situation bestimme (determiniere) die effiziente Organisationsstruktur eindeutig:
- Organisationen, die ihre Struktur nicht an die Umwelt angepasst haben, würden eliminiert -> Märkte sind unvollkommen, sie tolerieren Suboptimalität; Kompensation von Schwächen in der Organisation durch überdurchschnittliche Problemlösungen auf anderen Gebieten.
- Besonders krass: bei Anpassung der Strukturen im Fertigungsbereich bei neuen Fertigungstechnologien (z.B. CNC Maschinen) -> sehr unterschiedliche Lösungen in der Praxis. *Neue Fertigungstechniken determinieren nicht die Arbeitsorganisation, sondern eröffnen Gestaltungsspielräume*.
 1. wirkt konservierend: keine Berücksichtigung von der Möglichkeit noch besserer Lösungen, nur Erfassung bisheriger Lösungen -> Orientierung an bestehenden Lösungen, kein Experimentieren mit neuen Ansätzen.
 2. Verlauf: Keine Aussagen über den Verlauf des Anpassungsprozesses.

3.2.3 Lebenszykluskonzepte

Darstellung und Bewertung traditioneller Lebenszykluskonzepte

- Erste Ansätze:
- Häufig Analogien zur Biologie: Unternehmen folgen einem bestimmten Entwicklungsmuster, z.B. mit den Phasen Geburt, Wachstum, Reife, Alter und Tod. Für jede Phase werden die typischen Probleme und passenden Lösungsmuster beschrieben.

- Abfolge: Lange vorherrschende Lebenszykluskonzepte unterstellten eine zwangsläufige oder zumindest typische Abfolge von Entwicklungsstadien, z.B. nach Greiner (1972):
- Abbildung 3.7
- starke Zweifel/Kritik: der Lebenszyklus von Organismen ist genetisch bestimmt, die Entwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen hängt von Entscheidungen ab und ist in keiner Weise fest programmiert. Viele Organisationen sterben bald nach ihrer Geburt, einige wenige werden uralte (z.B. katholische Kirche >2000 Jahre). Anders als Organismen können Organisationen (unter großen Schwierigkeiten) ihre Strukturen/Identitäten radikal ändern.
- Neuere Ansätze:
- Lebenszykluskonzepte berufen sich nicht mehr auf Analogien zu Lebewesen, sondern auf Analogien zum Individuellen Lernen und zur Gruppendynamik.
- Integration von neuen Lebenszykluskonzepten zu einem nach Quinn/Cameron (1983):

Unternehmerische Phase

- Sicherung von Ressourcen
- Ideenreichtum
- unternehmerische Aktivitäten
- wenig Planung und Koordination
- Ausfindigmachen einer Nische
- Ausnutzen des Vorteils der Überraschung

Phase des Kollektivs

- überwiegend informale Kommunikation und Strukturen
- Gemeinschaftsgeist
- starkes Commitment
- Sendungsbewußtsein
- Andauern der Innovationsaktivitäten

Phase der Formalisierung und Kontrolle

- Formalisierung von Regeln
- Einziehen stabiler Organisationsstrukturen
- Nachdruck auf Effizienz
- Konservatismus
- Institutionalisierung von Prozeduren

Phase des Ausbaus der Struktur

- Dezentralisierung
- Ausweitung des Marktes
- Anpassung
- Erneuerung
- Fazit: Die großen Abweichungen in den Konzepten haben ihre Ursachen in der Verschiedenheit von Entwicklungsprozessen in verschiedenen Branchen, der unterschiedlichen Fähigkeit der Entscheider und der enormen Plastizität organisatorischer Strukturen: viele Unternehmen bleiben klein und unbürokratisch, manche kommen bürokratisch zur Welt (z.B. EG Behörden) und bleiben es ein Leben lang, manche kommen aus Krisen nicht mehr heraus.

Darstellung neuerer Phasenkonzepte

- Sehen keine deterministische Abfolge von Phasen, sondern kritische Übergänge, deren Timing und Reihenfolge nicht vorgegeben sind (Kimberly/Quinn 1984):
1. Gründung
 2. Etablierung
 3. Erstarrung/Trägheit
 4. Revitalisierung

Gründung:

- organisatorische Probleme nehmen eine untergeordnete Rolle ein: Gründer und seine ersten MA kommen i.d.R. ohne ausgeprägte formale Organisationsstruktur aus. Sie koordinieren sich im Team. Eine gewisse Formalisierung, v.a. in der Planung, erhöht allerdings die Überlebenschance in dieser kritischen Phase.

Etablierung:

- stärkere Formalisierung. Ursachen:
- Wachstum des Unternehmens: Wachstum -> Arbeitsteilung -> Kompetenzkonflikte -> Koordinationsbedarf -> Entscheidungs- und Informationsverarbeitungsaufgaben -> Entscheidungsdelegati-

on -> Risiko des Widerspruchs mit der Zielsetzung, schlechte Abstimmung (Abhilfe durch: Stellenbeschreibung, Verfahrensrichtlinien, Planungs- und Kontrollprozeduren)

- Lernprozesse: Routinen -> Verfahrensrichtlinien (auch zur Erleichterung der Einarbeitung neuer MA) -> bessere Wahrnehmung und Bewertung der Umwelt.
- Konformitätsdruck: Erwartung der Implementierung bestimmter akzeptierter Praktiken/Organisationsformen, z.B. von Banken, Abnehmer, Lieferanten, öffentliche Unternehmen etc.
- Gefahr der Formalisierung:
- zu starke Formalisierung: Stagnation, Verlieren der Dynamik, Demotivierung kreativer MA
- andererseits: wird die Formalisierung zu lange hinausgezögert -> zu große Koordinationsprobleme -> Tod.
- Vorgehen: Unternehmen muß Mittelweg zwischen Chaos und früher Erstarrung finden -> selektive Formalisierung von Subsystemen (Routineaufgaben formalisieren, innovative Teilsysteme flexibel halten)

Erstarrung/Trägheit:

- Teufelskreise: nachlassende Innovationsfähigkeit -> schlechtere Wettbewerbssituation -> Kostendruck infolge ineffizienter Fertigungs- und Verwaltungsprozeduren, steigende Gemeinkosten, Zunahme von Konflikten zwischen Abteilungen, Demotivation -> Prinzip Teufelskreis
- Abbildung 3.8
 1. Revitalisierung:
- Revitalisierungsprogramme (v.a. beim bedrohlichen Anstieg von Gemeinkosten):
 1. Maßnahmen zur Kostenreduktion (z.B. Wertanalyse, Zero-Base-Budgeting, Gemeinkostenwertanalyse). Solche Programme kurieren v.a. Symptome, nicht aber die Ursachen der organisatorischen Erstarrung. Sie sind wegen der Unexaktheit und Manipulierbarkeit nicht zuverlässig -> Notwendigkeit von zusätzlichen oder ganz anderen Elementen, z.B.
 2. Teams, die die bestehende Organisationsstruktur ergänzen und längerfristig zu umfassenden Verhaltens- und Strukturänderungen führen sollen (durch Kreativität und Innovation). Beispiele: *Qualitätszirkel, Innovations-Workshops, Projektgruppen, Venture-Teams*. Organisationsstrukturen sind einfach zu gestalten und bei Bedarf um einfache Ad-hoc-Gruppen zu ergänzen, in denen ein partizipativer FS und ggfs. Techniken der OE für Gruppenprozesse eingesetzt werden.
 3. Häufige Fehler bei Revitalisierungsprogrammen:
 1. Verzicht auf die Übernahme unternehmerischer Verantwortung bei der Einleitung von Änderungsmaßnahmen: aus Betroffenen sollen Beteiligte werden, aber oft Heraushaltung des Managements -> Sandkastenspiele für die Beteiligten.
 2. Aktionismus: mehrere Projekte gleichzeitig -> widersprechende Maßnahmen -> gegenseitige Blockierung, keine Verfolgung von Interdependenzen, wichtige Aktivitäten (als Nicht-Projektaufträge) werden unterlassen.
 3. Quick-fix Mentalität: je gravierender die Symptome der Krise, desto ungeduldiger werden Ergebnisse erwartet -> kein Aufbringen der Geduld für Lernprozesse -> Tendenz, Spezialisten und Unternehmensberater mit „Off-the-shelf-Patentlösungen“ zu beauftragen -> erhebliche Akzeptanzprobleme, schlechte Anpassung an die spezifischen Bedingungen des Unternehmens.
 4. Annahme, daß Beteiligung (Partizipation) Selbstzweck, nicht Mittel zum Zweck ist: Partizipative Projekte ändern oft den FS und erhöhen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, lassen aber die Organisationsstruktur und Strategien beruhen. Ohne entschiedene strukturelle und strategische Änderungen ist die Erstarrungskrise jedoch nicht zu beheben.
 4. Folgerungen:
 5. Steuerungskomitee: die verschiedenen Aktionsprogramme müssen von einem Steuerungskomitee (oberste Führungsebene) koordiniert und mit Prioritäten und Ressourcen versehen werden: Entscheidungen auf der Basis vorgelegter Projekte treffen + Sicherstellung der Implementierung.
 6. übergreifende Vision: von entscheidender Bedeutung: Steuerungskomitee (v.a. das Top-Management) muß die verschiedenen Projektaktivitäten im Rahmen einer *übergreifenden Vision* vom zukünftigen Kurs des Unternehmens interpretieren und ein Management der Unternehmensphilosophie betreiben -> Aufbruch einer traditionellen Unternehmenskultur. Jüngeren Managern fällt dies leichter.

Stärken und Schwächen neuerer Phasenkonzepte

- Vorteile:
- beliebt, weil sie einfache Erklärungen für das Auftreten von Krisen erlauben und
- probate Rezepte zur Beseitigung bereitzuhalten scheinen.

- Aufzeigen von typischen Problemlagen, hilfreiche Orientierungen bei der Entwicklung von Lösungen, Hinweise sind aber auch durch andere Konzepte erklärbar.
- Nachteile:
- *Aussagewert ist begrenzt*, da keine exakte Bestimmung einer bevorstehenden Krise möglich.
- *nur grobe Anhaltspunkte* bei Hinweisen zur Handhabung der Krise.

3.2.4 Klassische Phasenschemata des organisatorischen Wandels (zum Prozeß der Reorganisation)

Darstellung

- Merkmale (4):
- Phaseneinteilung: Teilen den Prozeß der Organisationsänderung in Phasen ein und ordnen jeder Phase bestimmte Techniken zu.
- Unterstellung, daß der Organisator, der dem Prozeß folgt, zu einer angemessenen Lösung kommt.
- Abbildung 3.9
- Ablaufpläne: Statt Phasen werden auch *Ablaufpläne* vorgegeben, i.d.R. Hinweise auf die idealtypische Ausprägung solcher Pläne.
- Abbildung 3.10
- neuere Ansätze: Festlegen guter Organisationsführungen -> sehr problematisch, da empirisch nicht überprüfbar, wird überinterpretiert.
- Organisationsentwicklung: s. Folien und A&O Psychologie Skript.

Stärken und Schwächen

- Gleiche Probleme und Schwächen wie obige Prinzipien ("best practice", s. 3.2.1):
 1. keine generelle Gültigkeit, weil keine Spezifizierung der Bedingungen
 2. beinhalten implizit Werte
 3. wirken konservierend
 4. sind theoretisch nicht fundiert: Phasenschemata sind kaum oder gar nicht theoretisch fundiert, sondern entstehen aus der „guten Praxis“.
 5. Umfangreiche Regelsysteme suggerieren, daß Organisator über eine ingenieurhafte Beherrschung des Reorganisationsprozesses verfügt, *in Wirklichkeit werden die Gestaltungsentscheidungen in hohem Maß subjektiv von Experten und ihrem Auftraggebern, dem Top-Management, festgelegt.*
- Beispiel anhand Prüfungsfragenkatalogen:
- kommen nach der Ist-Analyse zu Einsatz
- sollen v.a. helfen, Schwachstellen der bestehenden Struktur aufzufindig zu machen -> Checklisten.
 1. Begünstigt Stellenbildung die Spezialisierung?
 2. Annahme, daß ein hoher Spezialisierungsgrad angestrebt werden soll -> Widerspruch zu Ergebnissen des Situativen Ansatzes, Erkenntnissen in der Motivationsforschung.
 3. Ist das qualitative Niveau der Aufgabenerfüllungsansprüche einer Stelle annähernd gleich hoch? Muß eine hochqualifizierte Kraft auch minderwertige Aufgaben ausführen?
 4. gestaltet man die Aufgaben ganzheitlich, muß man den Stelleninhabern Aufgaben mit unterschiedlichem qualitativen Niveau zuordnen -> Widerspruch.
 5. Müssen dezentral mehrfach gleiche Aufgaben erfüllt werden? Sind Spezialisten auf ihrem Spezialgebiet ausgelastet?
 6. favorisiert eine stärkere Zentralisierung -> Widerspruch, daß Anpassungsfähigkeit z.B. wichtiger als Effizienzsteigerung (durch Zentralisierung) sein kann.

3.2.5 Evolutorisches Management

Darstellung (s. auch Organisationstheorien)

- Merkmale (4):
- Berufen sich i.d.R. auf die Grenzen der Machbarkeit: Manager haben das Gefühl, sie kommen mit den konventionellen Ansätzen den auftretenden Probleme nicht zurecht.
- neue Rationalität des Managements: Weiterentwicklungen der Moden können daran auch nichts ändern, erforderlich ist eine neue Rationalität des Managements: Evolutorisches Management.
- Vorgabe von Rahmenbedingungen: Manager soll sich wegen der nicht beherrschbaren Komplexität der Managementprobleme auf die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für eine Selbstorganisation und Evolution beschränken.
- Vertreten in: Wissenschaftlichen Publikationen und Managementliteratur.
- Bedeutender Ansatz: St. Galler Ansatz (Malik, Probst, Dyllick):

1. v. Hayek: spontane Ordnung: Handeln im Unternehmen besteht zum Großteil aus spontaner Ordnung, welches das Ergebnis von Evolution ist: Regeln entstehen im Zuge der Evolution aus der Interaktion der Individuen miteinander und der Umwelt -> Mutation und Selektion. Sie wirken faktisch und sind auch teilweise gar nicht bekannt, Verhaltensregeln sind keine willkürlichen Normen.
2. Selbstorganisation von sozialen Systemen: In den Verhaltensregeln lagert sich im Evolutionsprozeß Wissen ab -> ermöglicht selbständige Anpassung der sozialen Systeme an ihre Umwelt -> Selbstorganisation -> Weiterentwicklung der Verhaltensregeln.
3. Ashbys: „law of requisite variety“: die Überlebensfähigkeit eines Systems ist gefährdet, wenn seine Komplexität nicht ausreicht, um genügend Varietät zur Lösung der Probleme zu erzeugen. Die Umwelt ist immer komplexer als das System, aber die Varietät des Systems sollte so hoch wie möglich gemacht werden (konkret: Anwendung komplexer anstatt einfacher Erklärungsmodelle, stets Rechnen mit Überraschungen, Arbeit mit mehreren und mehrdeutigen Zielen, sich Alternativen offenhalten, bewusst experimentieren, Festlegungen vermeiden).
4. neuerdings Bezug zur Chaostheorie und naturwissenschaftlichen Theorien der Selbstorganisation.
5. Konsequenzen für das Management:
 1. Behandlung des Systems mit Respekt und Zurückhaltung.
 2. Technokratisches oder technomorphes Denken kann die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung zerstören, weil es das System vergewaltigt.
 3. Das Management muß sich darauf beschränken, günstige Voraussetzungen zu kultivieren und als Katalysator („Facilisator“) die Selbstentfaltung unterstützen (Metafunktion des Managements).
 4. keine genauen Kalküle oder Algorithmen, keine How-To-Prinzipien, keine allgemeinen Fallstudien -> Evolutorisches Management als Frage der richtigen Einstellung.
 5. Analyse von Organisations- und Führungsproblemen soll durch systematisch-evolutionäre Vernunft getragen werden. Als Unterstützung wird ein reichhaltiges Arsenal von Regeln des systematischen Denkens (z.B. vernetztes Denken) und Systemmethodiken (z.B. Feedbackdiagramme, Modell in Analogie des ZNS) angeboten.
 6. Metafunktion des Managements:
 7. Aufrechterhaltung, Bereicherung und Verstärkung potentieller Varietät: z.B. Regeln wie keine detaillierten Vorschriften, Inhalte, autonome Systeme, Selbstkritik, Selbstevaluation, Freiheit für neue Fragen, Fluktuationen erlauben, neue Perspektiven schaffen etc.
 8. Bewusste Einstellung auf Vorläufigkeit: Management soll die Struktur und den Ablauf der Evolutionsprozesse simulieren: mit Hilfe einer Problemanalyse (inkl. der Methoden) werden hypothetische Problemlösungen implementiert -> Fehler -> Lernen -> modifizierte Probleme -> Zyklus.
 9. Schaffung von Bedingungen zur Kanalisierung der Varietät:
 10. Management unternimmt Versuche, ein System in seiner Umwelt zu positionieren, einen Zweck zu formulieren und die Richtung auf idealisierte Ziele hin festzulegen. Keine Determinierung von Teilen und Beziehungen im Detail, sondern Kontext (Raum) für eigene Gestaltung schaffen.
 11. Vorgabe von Strukturen ist durch sinnmachende Interpretationen zu überlagern
 12. Aufgabe jedes Gestalters ist es, Strukturen zu sehen, die entworfen und konstruiert wurden, um Sinn zu reflektieren und sinnmachende Prozesse (v.a. zur Etablierung von Unternehmenskultur und Visionen) zu erleichtern.

Stärken und Schwächen

- Schwächen:
 1. *führt nicht zu einem grundsätzlich anderen Vorgehen als konventionelle Konzepte* der Organisationsgestaltung: Lösungen sind sämtlich aus nicht-evolutionären Konzepten abzuleiten. z.B. aus der OE.
 2. *kaum inhaltliche Lösungskonzepte*, eher Regeln zum Prozeß: Regeln zur grundlegenden Herangehensweise (z.B. Respekt vor dem System) und Methoden (z.B. vernetztes Denken).
 3. *Empfehlungen bleiben vage, indem sie offenlassen, wie der richtige Dezentralisierungs- oder Detaillierungsgrad bestimmt werden kann, wieviel Selbstorganisation einzuräumen, wieviel Fremdorganisation erforderlich ist* etc.
 4. *V.a. Trial-and-Error Prozesse*: höchst problematische Offenheit für inhaltliche Lösungen.
 5. *Traditionelle Vorgehensweise ist notwendigerweise evolutionär*: auch Trial-and-Error Prozesse in komplexen Systemen, Ausselektion von nicht passenden Lösungen in der Praxis, Lösungen sind unvollständig oder verbesserungswürdig -> Lernen -> Vorläufigkeit.
 6. Kritik an Hayeks Konzept der spontanen Ordnung (Stütze des St. Galler Ansatzes):

- besagt daß „die Regeln, die das Verhalten von Individuen steuern, von niemandem in bewusster Absicht gesetzt zu werden brauchen, sondern im Zuge der Evolution aus der Interaktion der Individuen miteinander entstehen.“
 - These der St. Galler: „Aus evolutionären Prozessen hervorgehende, eine spontane Ordnung ermöglichende Regeln sind effizienter als aus bewussten Entwürfen stammende“. Träger des evolutionären Prozesses sind zum einen Individuen, indem sie mit neuen Verhaltensweisen experimentieren (Variation) und sich für eine durch freie Wahl entscheiden (Selektion).
 - Daneben sind Gruppen Träger des evolutionären Prozesses.
 - Hayek lässt offen, wie Variationen der Verhaltensweisen von Gruppen zustande kommen. Folgende Möglichkeiten bestehen (Hayek beruft sich nur auf die erste):
 1. spontan aus dem Zusammenspiel der separaten individuellen Handlungen
 2. Ergebnis von Planung:
1. planmäßige Selbstorganisation
 2. planmäßige Fremdorganisation
 3. komplexe Systeme sind durch Variationen, die sich spontan aus dem Zusammenspiel individueller Handlungen ergeben, kaum zu entwerfen oder zu verändern (setzt u.a. ein direktes Zusammenspiel von Verhaltensvariationen der Beteiligten voraus, was aber nur punktuell (z.B. AG) vorkommt). Notwendig ist aber ein geplanter Entwurf und Implementierung der neuen Struktur: eine rein planmäßige Selbstorganisation ist nicht realisierbar, sondern nur eine mehr oder minder weitreichende *Beteiligung von Betroffenen am Reorganisationsprozeß*.

3.2.6 Konzepte der organisatorischen Transformation

Darstellung

- Annahme: bei jeder tiefgreifenden Änderung von Organisationen sind starke Widerstände zu überwinden und daher besteht die Gefahr, daß die Initiative versandet oder die Ziele nur unzureichend erreicht werden -> *umfassendes Rahmenkonzept* notwendig, z.B.
 1. das vollständig „integrierte Programm zur Änderung von Organisationen“ von Kilmann
 2. das Konzept von Kanter, Stein und Jick
 3. das Konzept von Kotter

Das vollständig „integrierte Programm zur Änderung von Organisationen“ von Kilmann (1990)

- vollständiges Programm: Kilmann (1990) sieht sein Konzept als *systematische Erweiterung der Organisationsentwicklung*: Zusätzlich zu den Maßnahmen der OE muß nicht nur das Verhalten, sondern auch Strukturen, Strategien, Entlohnungssysteme, Unternehmenskulturen etc. geändert werden.
- Der Änderungsprozeß umfasst 5 Phasen:
- Phase 1: Initiierung des Prozesses
- Phase 2: Problemdiagnose
- Phase 3: Planung der Änderungspfade
- Phase 4: Implementierung der Änderungspfade
- Phase 5: Evaluation der Ergebnisse
- Eine Phase sollte abgeschlossen sein, wenn die nächste beginnt. Jede Phase sollte Manager, interne und externe Berater und Betroffene in einem gemeinsamen Projekt vereinigen. Externe Berater sind dabei *unentbehrlich* (z.B. für die Sammlung sensibler Daten -> Aufdeckung kultureller Normen, überholte Annahmen aufdecken, trouble makers identifizieren, unvoreingenommenes Feedback über das Team für den Manager)
- Phase 1: Initiierungsphase:
- von informellen Gesprächen zwischen führenden Managern (sich gegenseitig inspirieren und motivieren) zu stärker strukturierten Gesprächen.
- Phase 2: Diagnosephase:
- Analyse von Erfolgsbarrieren -> Zusammenfassung zu einem Modell
- Abbildung 3.11
- Prüfung, ob die einzelnen Elemente auf die Umwelt und aufeinander abgestimmt sind.
- Unternehmenskultur und „Psyche“ (= „die innersten Eigenschaften des menschlichen Verstandes und Geistes“) sind die zentralen Bestandteile der Organisation und deshalb im Zentrum.
- 5 unterschiedliche Entwicklungspfade/-ebenen, die von grundlegender Bedeutung sind, können von Managern in abgestimmten Prozessen beeinflusst werden:
 1. Unternehmenskultur
 2. Fähigkeiten des Managements
 3. Teams/Gruppen

4. Strategien/Strukturen
5. Entlohnungssysteme
- Phase 3: Planung der Änderungspfade:
 1. Auswahl der ersten Organisationseinheit für den Wandel und Planung der Übertragung des Änderungsprozesses auf die restlichen Organisationseinheiten.
 2. Auswahl der Techniken (Methoden zur Inangangsetzung des Wandels): sie sind auf die spezifischen Probleme zugeschnitten.
 3. Durchführung einer Zeitplanung für die 5 Pfade -> effektiver Lernprozeß/Prozeß des Wandels pro Organisationseinheit durch einen Aktionsplan.
- Phase 4: Implementierung der Änderungspfade:
- Änderungen auf den Ebenen nach dem Typ der jeweiligen Unternehmung: es gibt eine Vielzahl von Techniken, die zur jeweiligen Situation „passen“.
- Empfehlung des Autors: Beginn mit der Unternehmenskultur (-> Normen kritisieren).
- Um die Implementierung sicherzustellen, wird ein Schattenpfad (shadow track) eingerichtet: die Hauptverantwortung für das Programm des Wandels wird auf die Schultern einer Gruppe („Schatten-Gruppe“: 10-15 Mitglieder, die alle Ebenen und Sparten repräsentieren; Überwachung und Verbesserung des Programms) geladen.
- Die Implementierung ist wegen nicht geplanten Überraschungen mühsam, aber auch motivierend.
- Phase 5: Evaluation:
- Soll sicherstellen, daß nachfolgende Organisationseinheiten die Fehler der Piloteneinheit vermeiden
- Sichtbarmachen des Ausmaßes des Erfolges der Reorganisation -> Stabilisierung

Das Konzept von Kanter, Stein und Jick

- Viele Autoren konzipieren einen Dreierschritt, d.h. 3 Hauptphasen des Wandels: *Unfreezing, Changing, Refreezing* (Lewin); *Awakening, Mobilizing, Reinforcing* (Tichy/Devanna); *Energizing, Envisioning, Enabling* (Nadler/Tushman).
- Auch Kanter, Stein und Jick (1992):
 1. Phase 1: Unternehmung muß für neue Realität aufgeschlossen werden, sich von der Vergangenheit lösen, alte Lösungen als unakzeptabel erkennen.
 2. Phase 2: Unternehmung muß eine neue Vision schaffen zur Aufzeigung von Maßnahmen zur Erreichung der Vision.
 3. Phase 3: Sobald neue Einstellungen, Strategien und Verfahren etabliert sind, müssen diese stabilisiert und gefestigt werden.
 4. 3 Rollen/Gruppen von Akteuren:
 1. Strategen:
 5. Mitglieder: Vorstandsmitglieder, Top-Management-Vertreter, Berater.
 6. Sie erledigen die großen Entwürfe, erkennen die externen Signale und den Druck für den Wandel.
 7. Aufgaben:
 8. bereiten den Wandel vor und modellieren die Vision, überschauen Verbindungen zwischen Unternehmen und Umwelt -> entscheidende Rolle in der Phase 1. Sie übernehmen die Führungsrolle.
 9. Bestimmung des erforderlichen Umfangs und Dringlichkeit des Wandels.
 10. Festlegen der zentralen Ansatzpunkte des Wandels: Struktur, Unternehmenskultur, Führungsverhalten etc.
 11. „Bewußtsein, daß eine Strategie zum Wandel genauso eine Sache der Vermittlung wie des Inhalts ist.“
 2. Implementierer:
 12. Aufgaben: planen und realisieren Maßnahmen, die zur Erreichung der Vision erforderlich sind -> v.a. Koordination der Aktivitäten.
 13. Vision umsetzen: Verfügen über Investitionsrechnungen zur Überwindung von Widerständen, Kommunikationswerkzeuge, Projektmanagementtechniken, Kenntnisse der Entlohnungssysteme, Trainingsprogramme etc.
 14. Fragen: Testen in einem Teilbereich der Unternehmung? Partizipative Verfahren? Sollen Änderungen parallel oder sequentiell angegangen werden? Top-down oder Bottom-up?
 15. Häufige Ursache von Frustrationen für Implementatoren: keine ausreichende Autorität, keine Rückendeckung durch die Unternehmensleitung.
 3. Betroffene:
 16. Aufgaben: machen sich die Maßnahmen zu eigen, erfüllen geänderte Strukturen und Prozesse mit Leben.

17. Akzeptanzerhöhung: es ist wichtig nachzuvollziehen, wie diese den Wandel wahrnehmen und erleben -> Herausfinden der Ursache des Widerstandes -> Entwicklung von Gegenmaßnahmen.
18. Mögliche Ursachen von Widerstand:
19. Wahrnehmung eines Verlustes von Einfluß/Macht
20. mit dem Wandel verbundene Ungewißheit
21. ungenügende Vorbereitung des Wandels (ungenügende Information)
22. Gesichtsverlust bei Sich Schuldigfühlen für Fehlentwicklungen
23. Unsicherheit des Gewachsenseins der neuen Aufgaben
24. Befürchtung der Zunahme der Belastung
25. in der Vergangenheit nicht eingehaltene Versprechen, die Mißtrauen hervorgerufen haben
26. tatsächliche Bedrohung des Arbeitsplatzes oder des aktuellen Status.
27. Skript mit 10 Geboten:
 1. Analysiere die Organisation und die auf den Wandel drängenden Kräfte
 2. Rufe eine wegweisende Vision ins Leben.
 3. Distanziere die Organisation von ihrer Vergangenheit
 4. Betone die Dringlichkeit des Wandels
 5. Etabliere eine starke Führungsfigur oder Führungsmannschaft - personalisiere den Wandel
 6. Schmiede Allianzen von Unterstützern
 7. Entwickle einen Plan des Wandels
 8. Etabliere Projektgruppen
 9. Informiere und beteilige Betroffene und sei ehrlich zu ihnen
 10. Verstärke und institutionalisiere den Wandel
28. Diese Gebote sind teilweise widersprüchlich (z.B. Vision vs. Partizipation der Betroffenen, Planung vs. Flexibilität). Aber: Organisatorischer Wandel zu managen heißt auch Widersprüche und Paradoxien zu handhaben.

Das Konzept von Kotter

- am wenigsten strukturiert, besteht nur aus Nennung der Schritten, die beim Wandel notwendig sind.
- 8 Schritte:
 1. Führe die Überzeugung herbei, daß Wandel dringlich ist.
 2. Installiere ein hoch eingeordnetes und mit einiger Prominenz besetztes Team, das den Wandel konzipiert, in Gang bringt und in Gang hält.
 3. Schaffe eine Vision und eine Strategie.
 4. Kommuniziere die Vision.
 5. Setze den Wandlungsprozeß auf breiter Basis v.a. durch Initiierung von Projekten auf unteren Ebenen in Gang.
 6. Sorge für frühzeitige Erfolge und mache diese bekannt.
 7. Konsolidiere Änderungen, die sich als tragfähig erweisen.
 8. Verankere Änderungen in der Unternehmenskultur.

Stärken und Schwächen der Konzepte der organisatorischen Transformation

- Schwächen (4):
- Die 3 Konzepte behandeln zwar die gleiche Problematik, sind aber sehr unterschiedlich
- es gibt keine (Meta-)Theorie, die eine Auswahl zwischen den verschiedenen Konzepten begründen könnte.
- Jedes einzelne Konzept ist in seiner Gesamtheit theoretisch nicht fundiert (Teilkonzepte schon) - > v.a. praktische Erfahrungen. Viele der Autoren sind selbst Berater-(professoren).
- Konzepte unterscheiden sich in der Bestimmtheit, in der sie Empfehlungen aussprechen (Doktrin (z.B. Kilmann) vs. Orientierung (Kanter, Stein und Jick) vs. stärkere Determinierung der Reihenfolge (z.B. Kotter)).

3.3 Zurück zur Ausgangsfrage: Wie kann ein Unternehmen das richtige Organisationskonzept finden?

- Fazit (3):
- Es gibt keine Organisationstheorie, aus der präzise abgeleitet werden könnte, wie die Organisationsstruktur eines Unternehmens in einer bestimmten Situation auszusehen hat. Sie liefern bestenfalls Tendenzaussagen für die Organisationsgestaltung. Sie sind vage.
- Die Aussagen mancher Theorien lassen sich nicht aufeinander beziehen, da sie ganz unterschiedliche Probleme ansprechen (z.B. Situativer Ansatz vs. Evolutorisches Management) oder

zu ganz anderen Ergebnissen kommen (z.B. die 3 Konzepte der organisatorischen Transformation)

- Jede Theorie hat ihre spezifischen Stärken und Schwächen, es gibt keine relativ beste. Für jede Theorie gibt es Anhänger an den Universitäten, aber keinen Konsens, daß bestimmte Theorien nicht anwendbar seien.
- Konsequenzen für die Praxis der Organisationsgestaltung:
 1. Weder Organisationstheorien noch -konzepte liefern eindeutige Lösungen: Sie sind trotzdem nicht nutzlos, da sie die Perspektive erweitern -> besseres Erkennen von Zusammenhängen, Diskussion. Folge: organisatorische Lösungen müssen kreativ und unter Einbeziehung von Theorie und Praxis entwickelt und verteidigt werden. Je mehr sich daran beteiligen, desto besser werden schlecht begründete Argumente erkannt, aber auch der Konsens erschwert.
 2. Modische Organisationskonzepte liefern Leitbilder, keine fertigen Lösungen: Leitbilder müssen an das Unternehmen angepasst werden und zu detaillierten organisatorischen Lösungen werden. Organisationstheorien helfen, Leitbilder zu verstehen, zu interpretieren, v.a. kritisch zu analysieren und zu erweitern.
 3. Leitbilder konkretisieren und erweitern sich während eines Reorganisationsprozesses: Zusätzliche Integration im Verlauf von anfangs nicht wichtigen Aspekten -> Achten auf Erweiterungsfähigkeit: Beginn mit einem möglichst allgemeinen Thema (z.B. Kundenorientierung), Anknüpfen an aktuelle Problemsituation (z.B. Kostenreduktion, Unternehmenskultur).
 4. Auch Konzepte zur Transformation und zum Change Management können ein bestimmtes Vorgehen nicht verbindlich vorgeben.
- Strategie des Wandels durch das Top-Management:
- Soll man mit bestimmten Organisationskonzepten Experimente auf kleiner Basis anstellen, um sie bei Gelingen auf breiter Basis im Unternehmen zu etablieren?
- Vorteile:
- Risiko eines Fehlschlages ist geringer.
- Ausprobieren mehrerer Lösungen und dann Entscheidung für die relativ beste.
- Nachteile:
- Problem der Übertragbarkeit auf andere Teile des Unternehmens, umfassende Lösung schafft andere Wirklichkeit als partielle (umfassende Reorganisation ändert z.B. auch die Umgebung),
- Jede Reorganisation ruft Gegner auf den Plan -> können Experiment zum Scheitern bringen -> schwer, eine ähnlichen Prozess durchzusetzen, daher: entschiedene Reorganisation des gesamten Unternehmens.
- Not-invented-here Syndrom: wenn das Experiment gelingt -> Zwang zur Übernahme auch in anderen Gruppen, an deren Lösung diese nicht mitgewirkt haben.
- Soll die Reorganisation unter Beteiligung von Betroffenen, d.h. partizipativ durchgeführt werden, oder sollen die Lösungen von Experten konzipiert und implementiert werden?
- Expertenlösung eher ungeeignet: Es gibt keine organisatorische Lösung, die ein Experte auf der Basis von Organisationstheorien oder Praxiskonzepten als die eindeutig beste identifizieren kann -> Verhandlungsspielraum: unterschiedliche Grade und Formen der Partizipation.
- Soll der Reorganisationsprozeß top-down oder bottom-up erfolgen?
- hängt mit der Frage der Partizipation eng zusammen.
- Lösung ist ein retrogrades Vorgehen: Grobkonzept (z.B. ein Leitbild) wird vorgegeben, daß auf unteren Ebenen konzeptionell konkretisiert wird (inkl. Änderungen des Grobkonzepts durch sie). Umsetzungen werden durchgeführt und auf den oberen Ebenen als Umsetzungen des Leitbilds interpretiert. Wichtig: Abstimmung der verschiedene Projekte untereinander.
- Mit Unternehmensberatern oder ohne?
- eine umfassende Reorganisation ist v.a. ein umfangreicher Kommunikationsprozeß: meist wird aber dieser nicht oft ausgeführt -> mangelnde Übung in solchen Situationen. Hierbei können sich Unternehmensberater als hilfreich erweisen (Erfahrungen, Routinen), andererseits neigen Berater dazu, ihre Standardprogramme/-lösungen abzuwickeln und umzusetzen, auch wenn sie unangemessen sind
- kritische Grundeinstellung gegenüber dem Berater: Konzeptionelle Einbindung von Vertretern des Unternehmens in Projektgruppen.

Kap. 4 Barrieren des organisatorischen Wandels

- Entwicklung:
- Was aus einem Konzept gemacht wird, stellt sich erst im Umsetzungsprozeß heraus: Ein Organisationskonzept wird erst im Prozeß des organisatorischen Wandels konkretisiert und dabei auch verändert.
- organisatorischer Konservatismus: Meist wird bei der Umsetzung von Konzepten der *organisatorische Konservatismus* konstatiert, der verhindert, daß Unternehmen sich in gewünschter Weise oder Geschwindigkeit verändern.
- Variante: bestehende Gestaltungsspielräume (z.B. beim Einsatz neuer Technik) werden nicht genutzt, sondern konservative Lösungen werden realisiert.

4.1 Was ist organisatorischer Konservatismus?

- Seit Beginn 80er Jahren: der Einsatz bestimmter Technik macht i.d.R. keine spezifische Organisationsgestaltung zwingend erforderlich, sondern eröffnet bestimmte *organisatorische Gestaltungsspielräume*, z.B.
- Neue Informations- und Kommunikationstechnologien bieten eine Chance zur Reduzierung von Arbeitsteilung / CAD/CAM Systeme.
- Auflösung des *Widerspruchs zwischen Humanisierung und Wirtschaftlichkeit:* Verabschiedung von tayloristischen Organisationskonzepten
- Jedoch wurde durch empirische Studien gezeigt, daß die Unternehmen diese neuen Chancen gar nicht oder nur ansatzweise (oder mit zeitlicher Verzögerung) nutzten. Organisatorischer Konservatismus stellt sich der Verbreitung *neuer Managementkonzepte entgegen:* viele der angekündigten Initiativen zur Qualitätssteigerung, Kundenorientierung, LP, BPR etc. haben die Erwartungen (Verbreitung und Ziele) nicht erfüllt.
- Gründe:
 1. zu hochgespannte Erwartungen durch die Rhetorik
 2. Formen des organisatorischen Konservatismus wie Verkrustung, altes Denken, starre Strukturen, Beharrungstendenzen, Resistenz

Definition Konservatismus (Brockhaus): K. ist Ausdruck einer Grundhaltung, die gegenüber dem Wandel das Bedürfnis nach Kontinuität, Identität und Sicherheit zur Geltung bringt. In der engl. Literatur: inertia (Trägheit).

- Organisatorischer Konservatismus kann
- sich auf bestehende organisatorische Strukturen und Abläufe (sog. Strukturkonservatismus) oder
- auf vorhandene Verhaltensweisen, Strategien und Leitbilder beziehen.
- konservativ kann bedeuten:
 1. Befürwortung des Vertrauten vor dem Neuen, dem schrittweisen Wandel vor der radikalen Veränderung, zu schneller Veränderung
 2. subjektive Annahmen über den Inhalt der Veränderung
 3. Organisatorischer Konservatismus ist nicht wertfrei: Er geht immer von subjektiven Annahmen über Veränderungsnotwendigkeiten und -chancen, der Veränderungsgeschwindigkeit sowie Wertvorstellungen über die Richtung des Wandels aus -> Referenzpunkt (konservativ vs. innovativ)

4.2 Welche Ursachen hat der organisatorische Konservatismus?

- Unterscheidung externer und interner Faktoren:
- Abbildung 4.1

4.2.1 Unternehmensinterne Ursachen

- Unterscheidung zwischen
 1. *personen- und systembedingten Ursachen* und
 2. *Widerstand und Trägheit*
 1. Systembedingte Ursachen sind solche, die zum Tragen kommen, ohne daß die Aktivitäten bestimmter MA unmittelbar dafür verantwortlich gemacht werden können.
 2. *Widerstand* = Ausdruck *fehlender Anpassungsbereitschaft* (Nicht-Wollen) vs. *Trägheit* = *fehlendes Anpassungsvermögen* (Nicht-Können).
Widerstand gibt es in aktiven und passiven, bewussten und unbewussten Formen (z.B. uneingestandene Ängste bei MA). *Anpassungsbereitschaft* und *Anpassungsvermögen* stehen in Wechselwirkung.

Ursachen auf Verhaltensebene

- Verhaltenswiderstände:
 1. *Angst vor Arbeitsplatz-Verlust:* allgemein: wenn Individuen oder Gruppen die Gefahr von Interessenskollisionen sehen. Sozialpsychologisch bedingte Widerstände sind generell auf die Angst zurückzuführen, die sich v.a. auf Sicherheit und soziale Anerkennung bezieht (z.B. nach jahrelangem Umgang mit einer Aufgabe).
 2. wenn die Betroffenen keinen plausiblen Grund für die Änderung sehen.
 3. wenn die Betroffenen eine andere Sichtweise der Realität (subjektive Theorien und Interpretationen) als die Initiatoren haben.
 4. wenn sie unzufrieden mit der Art und Weise des Beschließens oder der Durchführung der Änderungen sind.
 5. wenn sie zusätzlichen Aufwand scheuen.
 6. wenn sie die zusätzlichen Risiken des Wandels nicht eingehen möchten.
 7. wenn sich MA falsch oder lückenhaft informiert fühlen.
 8. wenn sie nicht glauben, was man ihnen sagt.
- Verhaltensträgheit:
 1. festgefahrende Denkstrukturen: mangelnde Flexibilität bei Veränderung von Wertvorstellungen, Denk- oder Verhaltensweisen.
 2. Festhalten an erfolgreichen Verhaltensweisen: neues Denken ist nicht immer neues Verhalten (Reden ändert sich, aber Verhalten/Abläufe bleiben gleich).
 3. Festhalten an tradierten Normen: (unbewusstes) Festhalten an alten Denkmustern, Gestaltungsphilosophien, subjektiven Organisationstheorien und Skripten -> beeinflussen die Wahrnehmung von Entscheidungsalternativen und verhindern innovative Konzepte (z.B. liebgewordene Technikbilder).
 4. mangelndes Wissen über neue Lösungen
 5. Persönlichkeitsmerkmale, die bei der Reaktion auf organisatorischen Wandel von Bedeutung sind (v.a. bei besonders starkem Widerstand):
 1. Personen, die sich primär auf die eigene Erfahrung berufen.
 2. Personen, die bei der Organisationsgestaltung an den einzig richtigen Weg glauben.
 3. Personen, die eine geringe Risikoneigung aufweisen.
 4. Personen, die ihre Arbeit sehr ernst nehmen.
 5. in der Gruppe: starkes Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder.
 6. in der Gruppe: negative Einstellung des informellen oder formellen Führers, der von den meisten der Gruppe als Führer akzeptiert wird.
 6. Umverteilung von Macht (v.a. bei tiefgreifenden Reorganisationen):
 7. Kampf um Positionen und Besitzstände, Ressourcen und Karrieren, Einfluß und Macht. Die Beteiligten wollen ihren Einfluß tendenziell stärken oder sich nicht beschneiden lassen.
 8. Durch die Reduzierung der Hierarchieebenen in den meisten Programmen verliert v.a. das mittlere Management -> durch die Bedrohung arbeitet es meist gegen solche Konzepte („Lähmschicht“, Argument: bedeutende Ursache für organisatorisches Beharren).
 9. Gegenmaßnahmen:
 10. Fachwissen: v.a. die Ergebnisse der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (March 1988) und kognitiver Psychologie (Dörner 1989) zeigen, daß in komplexen und unbestimmten Entscheidungssituationen kognitive Grenzen der Informationsaufnahme und -verarbeitung eine Entscheidung erschweren. Die Suche nach befriedigenden Lösungen oder nach früher erfolgreichen Lösungen ist wahrscheinlicher als nach vollkommen neuen.

Ursachen auf der Systemebene

- Systemabwehr (Heintel und Krainz 1994): häufig sind Hauptprobleme auf der Ebene des Systems angesiedelt, auch wenn die Individuen zur Änderung bereit sind.
- Unternehmen als soziale Systeme: Die soziologische Systemtheorie zeigt, daß Unternehmen als soziale Systeme einer eigenen Logik folgen:
- Selbstreferenzialität, Autopoiesis oder operative Geschlossenheit: Unternehmen haben die Tendenz nach einer inneren Ordnung und Stabilität oder nach einer Dynamik zu streben, die einer inneren Logik folgt und nicht den Änderungen der Umwelt. Das Abwehrsystem hilft im Umgang mit Komplexität und Turbulenz, die von außen und innen kommt.
- Systemwiderstände:
- Fehlende strategische (Neu-) Ausrichtung:
- nach Maßgabe der Extrapolation aus der Vergangenheit

- Unterschiedliche Ziele von Personen, die die Strategien formulieren und von Personen, die für die Reorganisation verantwortlich sind.
- Widersprüchliche strategische und organisatorische Konzepte der gleichen Gruppe.
- hohe zeitliche Belastung von Belegschaft und Management durch das Alltagsgeschäft,
- v.a. für Unternehmen am Limit (z.B. bei Auftragsboom, Kampf ums nackte Überleben). Belastung kann aber auch als Vorwand zur Verhinderung des Wandels angeführt werden.
- unzureichende Machtbasis des Managements:
- bei Verteilung der effektiven Macht auf Subsysteme (z.B. Ausschüsse, Gremien, Betriebsrat) aus historischen Gründen und gegenseitiger Blockierung.
- Widerspruch mit unternehmensinternen, ungeschriebenen Gesetzen:
- Abbildung 4.2
- Systemträgheit:
- Erfolg macht träge/Bequemlichkeit der Routine:
- v.a. erfolgreiche, ältere Unternehmen fühlen sich ungefährdet und unterschätzen massiv das Tempo, mit der die Konkurrenz aufholt.
- structural inertia:
- Das Evolutorische Management besagt, daß Unternehmen träge sind und sich nur in geringem Maße an Umweltveränderungen anpassen können:
- Investitionen in Maschinen, Gebäude und Ausbildung des spezialisierten Personals sind sunk costs, welche die Transformationsmöglichkeiten einer Unternehmen stark einschränken.
- Eingesetzte Techniken und Organisationsstruktur bilden aufeinander abgestimmtes und schwer auflösbares Muster.
- Das Informationssystem ist in hohem Maße auf die bestehenden Aktivitäten und die entsprechenden Umweltsegmente ausgerichtet.
- installierte Hard- und Software als Altlast bzw. die Pfade vorgeben, die kaum verlassen werden können.
- Radikale strukturelle Änderungen gefährden das politische Gleichgewicht in einer Organisation -> Widerstand einflußreicher Akteure.
- Wertesystem legitimiert das Bestehende und diskriminiert radikale Änderungen.
- Die „Macht des Faktischen“ macht es generell leichter, das Bestehende gegenüber dem Neuen zu legitimieren -> Probleme der Messung und Bewertung neuer Konzepte und dessen Aufwand bzw. Kosten und Leistung -> „Greshamsches Gesetz der Systementwicklung“: Erwartung, daß in Reorganisationsprozessen Argumente, die vage Kriterien bezeichnen und hinter denen nicht quantifizierbare soft facts stehen, von Argumenten verdrängt werden, die auf hard facts und operationalen Werten beruhen -> höhere Machtbasis der Vertreter der soft facts notwendig.
- Umwelt bevorzugt berechenbare und verlässliche Organisationen.
- Faktoren, die mit den MA zusammenhängen, aber nicht von diesen einzeln beeinflußt werden können:
 1. mangelndes Know-How bei der Durchführung von Veränderungsprozessen
 2. niedriger Ausbildungsstand
 3. stark funktional ausgerichtete berufliche Sozialisation (v.a. durch das Bildungssystem), die Anforderungen neuerer Arbeitsformen entgegenläuft. Sie führt zu stark resistenten Verhaltensroutinen und Einstellungen (z.B. keine Fähigkeit zu dezentraler oder qualitativ anspruchsvoller Konzeptumsetzung vorhanden).
 4. vorhandene Anreiz- und Führungssysteme:
 5. Entlohnungssysteme, Karrieremuster, Budgetierungs- und Investitionsrichtlinien (z.B. Amortisationszeiten, kalkulatorischer Zinssatz) können inkompatibel zu den neuen Konzepten sein, wenn sie nicht miteinbezogen werden.
 6. Unternehmenskultur:
 7. als System geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale
 8. Eigenkomplexität:
 9. Tendenziell nimmt die Trägheit zu, je höher in einem sozialen System bzw. Unternehmen Komplexität und wechselseitige Abhängigkeit von Strukturen, Abläufen oder technischen Systemen bestehen. Grund: steigende Komplexität im Änderungsaufwand.
 10. System der Projektorganisation:
 11. wichtig: Wer landet im Team? Wer leitet das Team? -> systematische Förderung von bestimmten Interessen, Ausblendung anderer.
 12. Konservatismus in der Projektkonstellation durch:

13. Zusammensetzung der Projektteams v.a. aus MA technischer (Zentral-) Bereiche und aus Vertretern des mittleren Managements.
14. schwache Einbindung des Top-Managements
15. Geringe Beteiligung betroffener Arbeitnehmer, ihrer unmittelbaren Vorgesetzten sowie von Vertrauensleuten oder Betriebsräten im Planungsprozeß (unzureichende effektive Macht des Managements vs. geringe Beteiligung von Betroffenen als Ursache von Konservatismus).
16. Fehlende formale Kompetenz der Projektverantwortlichen zur Durchsetzung von Lösungskonzepten, die auch Interessenskonstellationen berühren.

4.2.2 Unternehmensexterne Ursachen

- 4 Ursachen:
 1. Gesetzgebung
 2. vorhandenes Technikangebot
 3. soziokulturelle Werte: in der Gesellschaft vorhandene Einstellungen, Normen und Werte
 4. Verhalten externer Ressourcengeber
- 1. Gesetzgebung:
 2. *Starrheit des bundesdeutschen Arbeitsrechts* als Hemmnis beim Strukturwandel vor dem Hintergrund eines zunehmenden internationalen Wettbewerbsdrucks und der Verbreitung moderner Informations- und Kommunikationssysteme. Innovationsbedarf v.a. in der dezentralen Koordination und flexiblen Gestaltung von Entgeltfragen und Fragen der Arbeitsbedingungen (v.a. Arbeitszeit).
- 3. vorhandenes Technikangebot:
 4. Anbieter von Hard- und Software sind bestrebt, solche Lösungen anzubieten, deren Implementierung auf möglichst geringe Widerstände stößt. Das Angebot orientiert sich also an bestehenden Organisationsstrukturen. Hard- und Software für dezentrale oder Gruppenkonzepte sind relativ neu.
- 5. in der Gesellschaft vorhandene Einstellungen, Normen und Werte:
 6. gesellschaftlicher Stellenwert der Arbeit und Freizeit
 7. Vorstellungen von Arbeitsplatzattraktivität
 8. Einstellung gegenüber neuen Technologien
 9. allgemeine Vorstellungen über angemessene Verhaltensweisen oder Haltungen (z.B. ständiges Hinterfragen des eigenen Tuns (Kaizen))
 10. v.a. interkulturelle Unterschiede bei der Übertragung japanischer Konzepte.
- 11. Verhalten externer Ressourcengeber:
 12. Ressourcengeber sind: Eigentümer, Banken, Konzernzentralen
 13. tiefgreifende organisatorische Veränderungen sind i.d.R. mit umfangreichen Investitionen verbunden -> Außenfinanzierung -> Einfluß externer Ressourcengeber: 1. ihre Vorstellungen und Erwartungen über ein modern und effizient geführtes Unternehmen bilden Basis für Finanzierung (-> Schwierigkeit innovativer Konzepte) und 2. Einschätzung der Markt- und Unternehmenssituation bzw. derer Entwicklungspotentiale (je kritischer die mittel- und langfristige Situation eingeschätzt wird, desto geringer die Wahrscheinlichkeit einer Außenfinanzierung).
- 14. Krisen erschweren die externe Beschaffung von Ressourcen für Reorganisationen und erleichtern intern den Umsetzungsprozeß.

4.2.3 Welche potentiellen Vor- und Nachteile sind mit dem organisatorischen Konservatismus verbunden?

- Nachteile (4):
 1. Verlust von Wettbewerbsvorteilen: Impliziert: Unternehmen, die sich nicht möglichst schnell veränderten Marktbedingungen anpassen, werden langfristig von den Marktkräften (Wettbewerber, Kunden) eliminiert -> Einschätzung der Marktbedingungen bzw. der Folgen für das eigene Unternehmen hängt in hohem Maße von subjektiven Interpretationen ab.
 2. Verlust an strategischem Handlungsspielraum: Überforderung der Änderungskapazität -> Einbußen bei der Flexibilität und Schnelligkeit bringen Nachteile im Vgl. zur Konkurrenz.
 3. Aufgestaute Krisen erfordern oft Veränderungen in „großen Würfeln“: erhebliche Risiken und extremer Ressourceneinsatz in Perioden -> Schwierigkeit der Aufnahme von Eigen- und Fremdkapital.
 4. Krisen sind durch Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdruck gekennzeichnet: Reaktiv-defensive Grundmuster (z.B. Intensivierung auf bisherigen Gebieten) sind naheliegender als innovative Lösungen -> Symptombekämpfung (keine langfristige Lösung).
- Vorteile (5):

1. Verzögerung: Aufgrund der Komplexität umfangreicher Reorganisationen und den damit verbundenen Kosten und Risiken werden umfangreiche Veränderungen erst einmal hinausgezögert.
2. bessere Vorbereitung: Veränderungen in der Umwelt deuten sich oft erst vage an (*weak signals*) -> hohe Unsicherheit der Einschätzung -> Spielräume für eingehendere Analysen und eine bessere Vorbereitung der eigenen Reaktionen.
3. Gelassenheit gegenüber Organisationsmoden: Signale können kurzfristige oder anormale Phänomene darstellen (z.B. Modeströmungen, Konjunktur) -> Warten auf eindeutige Signale
4. Aufwand reduzieren: Akute Krisen erleichtern bei den Betroffenen die Einsicht zur Notwendigkeit von Veränderungen. Konflikte und Widerstände lassen sich leichter überwinden -> erhebliche Reduzierung des Aufwands der Reorganisation.
5. Lernen aus den Erfahrungen der Pionier-Unternehmen: erleichtert Beurteilung und erhöht Chance, Fehler zu vermeiden.

Kap. 5 Organisieren als Kommunizieren

5.1 Die vorherrschende Sicht: Organisieren als technisches Konstruieren

- Annahmen (5):
 1. Organisieren als Gestaltung eines Instrumentariums zur Steuerung der Aktivitäten der MA: Organisationsstrukturen als Ergebnisse dieses Gestaltens werden als Systeme von Regelungen (Infrastrukturen), die das Verhalten der Mitglieder auf ein übergeordnetes Gesamtziel ausrichten sollen, angesehen. Die Regelungen sind v.a. in Stellenbeschreibungen, Verfahrensrichtlinien, Organigrammen und Organisationshandbüchern festgelegt.
 2. Regelungen (z.B. Entscheidungskompetenzen, Zahl der Hierarchieebenen, Aufgabeninhalte, Abteilungszuschnitte etc.) werden als objektive Realitäten angesehen, d.h. sie sind eindeutig erfassbar.
 3. Das Verhalten der MA läßt sich relativ problemlos mit den Regeln in Einklang bringen. Das Verstehen der Regeln ist nicht problematisch. Der Organisator hat die Organisation unter rein technischen Gesichtspunkten zu gestalten -> Personalabteilung muß für adäquate Besetzung sorgen (z.B. durch Auswahl und Training). Neuere Ansätze: Verweise auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Menschen für bestimmte Tätigkeiten: die technische Konstruktion ist zwar das wichtigste, aber sie hat das „Wohlfühlen“ der MA zu berücksichtigen.
 4. Die Änderung von Organisationen besteht aus einem Bündel von Regeländerungen, z.B. durch Information und Partizipation der Betroffenen, Entwurf sinngebender Visionen oder begrenztes technisches Mitkonstruieren -> motiviertere Akzeptanz (!) der neuen Strukturen.
 5. Berater: Sichtweise entspricht einem in der Praxis weit verbreiteten Organisationsverständnis: z.B. in der praxisorientierten Organisationsliteratur, Managementbestsellern, Beraterpräsentationen, aber Berater legen ihrer praktischen Organisationsgestaltung implizit andere Annahmen über das Verhalten und Regeln zugrunde: Investition eines Großteils in Kommunikation zum Verstehen der Konzepte/Intentionen und eindeutiger Interpretation + Entwicklung („aus eigener Kraft“) bei den Beteiligten. Sie konstruieren eigentlich nicht Organisationsstrukturen in einer technisierten Weise, sondern inszenieren die Kommunikation, um eine neue Interpretation der Organisation hervorzurufen. Trotzdem halten sie an dem technischen Ansatz (zumindest nach außen hin) fest.
- Überlegungen, Beobachtungen und Gedankenspiele zu obigen Punkten:
 1. Formalisierte organisatorische Regeln werden von Ausländern nicht verstanden (z.B. Stellenbeschreibungen bei Japanern) -> *Eingang kulturelles Wissen der Betroffenen in die Konstruktion*.
 2. Konflikte zwischen Regelinterpretationen treten immer wieder auf und führen zu gemeinsamen Interpretationsaktivitäten, die in den Köpfen und nicht in den Stellenbeschreibungen (-> veraltet) gespeichert werden.
 3. In einer Organisation kommen die schriftlichen Regeln abhanden. In einer vergleichbaren Organisation werden die Mitarbeiter ausgetauscht. Welche hat die größeren Überlebenschancen?
 4. Fußballspielen würde aussterben. FIFA Regeln werden von einer anderen Kultur nach 2000 Jahren ausgegraben und führen zu einer Rekonstruktion des Fußballspiels.

5.2 Organisationsstrukturen als soziale Konstruktionen

- Merkmale (5):
 1. Interpretation von organisatorischen Regeln: sie müssen interpretiert werden, um in Handlungen umgesetzt zu werden. Sie werden unterschiedlich interpretiert -> geeignete Kommunikation notwendig. Übereinstimmungen kommen zustande, wenn: Vorgesetzte (oder kompetente Kollegen)

erläutern wiederholt die Regeln und geben Feedback (= Kommunikation über das Übereinstimmen von der Arbeit und den Arbeitsergebnissen mit den Regeln). Bei keiner Stellungnahme -> MA können sich als regelkonform betrachten.

2. Bei Kooperation: laufende Kommunikation zur Abstimmung der Handlungen -> Annäherung der Interpretation der Regeln (Bsp.: Investitionsplanung).
 3. Völlige Übereinstimmung in den Interpretationen ist nicht notwendig: die Partner müssen nur den Eindruck haben, daß kein Dissens vorliegt (Regeln können auch nur pro forma eingehalten werden).
 4. Kommunikation zur Durchführung von Interaktionen: Interpretation der Regeln durch die Interaktionspartner -> Unsicherheit wird verringert. *Kommunikation kann auch zu Modifikationen in den Interpretationen der Regeln* führen. Im Laufe der Zeit entfernen sich die Interpretationen der Partner von den Interpretationen der Schöpfer (exakte Regelformulierung wirkt dysfunktional).
 5. erhebliche Gestaltungsspielräume: Bei vielen zentralen organisatorischen Regeln (z.B. Über- und Unterordnung, Zuweisung Stellen zu Abteilungen) gibt es erhebliche Gestaltungsspielräume: direkte Anweisungen des Vorgesetzten an alle nachgeordnete Stellen vs. Festhalten am Dienstweg, Form des Dateninputs bei der Kostenrechnung (-> genaue Definition der Kosten, ihre Interpretation etc.).
- Skripte, Routinen und implizite Organisationstheorien (*espoused theories, theories in use*):
 - Bei der Interpretation von Regeln spielen Skripten, Routinen und implizite Organisationstheorien der Organisationsmitglieder eine bedeutende Rolle (z.B. bei Meetings):
 - Abbildung 5.1

1. Skripten:

Definition Skripten = im Gedächtnis der Person gespeicherte Schemata, die Handlungen bzw. Sequenzen von Handlungen beschreiben, die zu spezifischen Situationen oder organisatorischen Regeln gehören.

Definition Schema = ein von der konkreten Erfahrung abstrahierender Wissensbestand oder Wissensrahmen, den ein Individuum benutzt, um zwischenmenschliche Informationen oder Situationen in eine Struktur zu bringen und ihnen eine Bedeutung zu verleihen, um sie verstehen zu können. Ein Schema ist eine Art Leitfaden zur Interpretation von Informationen, Handlungen und Erwartungen.

- Elemente von Skripten sind z.B. (bei Meetings): Wortmeldungen durch Handheben, Protokolle führen etc.
- Skripten bilden sich durch Erfahrung heraus, die ein Individuum bei der Ausführung gleichbleibender Aufgaben sammelt. Auch indirekte Erfahrungen können zu Skripten beitragen (z.B. Medien oder Erzählungen).
- Angleichung der subjektiven Theorien durch: interne Diskussion, Lektüre der gleichen Managementbücher, gemeinsamer Besuch bestimmter Seminare.
- 2 zentrale Funktionen:
 1. sie ermöglichen es, Ergebnisse und Situationen in der Organisation zu verstehen
 2. bieten Richtlinien für ein angemessenes Handeln.
- 3. durch:
- 4. slots: Skripten enthalten an verschiedenen Stellen abstrakte Kategorien oder Freistellen (slots), die in variabler Weise belegt werden können.
- 5. hierarchische Struktur: Es gibt eine hierarchische Struktur von Unterprogrammen oder -skripten -> flexible Anpassung an wechselnde Rahmenbedingungen.
- 6. miteinander verzahnte Skripten: Bei häufigen Interaktionen entwickeln sich miteinander verzahnte Skripten.
 1. subjektive Theorien (implizite Theorien, Alltagstheorien):
- 7. Bündel von Annahmen: Menschen verfügen über ein Bündel von Annahmen, mit deren Hilfe sie ihre Handlungen mit Entwicklungen in ihrer Umwelt in Übereinstimmung bringen.
- 8. subjektive Organisationstheorien: Teilmenge subjektiver Theorien: sie bestehen aus *Hypothesen* (z.B. „Wenn man MA Vertrauen entgegenbringt, nimmt ihre Initiative zu.“), *Tatsachenbehauptungen* (z.B. „Es gibt keine nicht motivierbaren MA.“) und sie *ordnen bestimmte Situationswahrnehmungen bestimmten Klassen von als wichtig unterstellten Handlungen/Strategien zu*. Im Vgl. zu wissenschaftlichen Theorien ist die Toleranz für Inkonsistenzen höher, Laien gehen bei der empirischen Fundierung noch selektiver vor als Forscher bei der Überprüfung von Theorien.
- 9. Fazit: *Organisationsstrukturen bestehen aus Kommunikation und werden durch sie interpretiert, neu interpretiert und stabilisiert bzw. verändert -> Organisationsstrukturen sind sozial und nicht technisch konstruiert.*

10. Welche Rolle spielen formale (meist schriftliche) Fixierungen der Organisationsstruktur (z.B. Aufgabenteilungen, Kompetenzen, Abteilungsgrenzen etc.)? (7)
11. Ergebnisprotokolle: Abkürzung der Regelfindung durch Handeln und Interpretation (immer erforderlich).
12. bessere Handhabung von Konflikten: Reflexion/Diskussion von Verfahren bei weitgehender Abstraktion von Inhalten.
13. Struktur: sie strukturieren den Kommunikationsprozeß.
14. besonderes Gewicht, besondere Legitimation, Primat der Interpretation durch erlassende Instanz
15. leichtere Thematisierung "abweichenden" Verhaltens: Handlungen mit eng formalen Regeln (bei prozeßorientierter Kommunikation) vs. Handlungen mit schwach formalen Regeln (z.B. bei Außendienst-MA)
16. Anknüpfungs-, Kristallisationspunkt, insbesondere für neue Mitglieder
17. leichtere Veränderung komplexer Handlungsgefüge (da oft mehrdeutig), z.B. Profit Center, Qualitätszirkel.
18. Wirkung: Ob die Regelungen beachtet werden, hängt im hohen Maße von den *Interpretationen* ab und der *Übereinstimmung der Interpretationen zwischen den Organisationsmitgliedern*.

5.3 Die Bedeutung der Kommunikation in Prozessen des organisatorischen Wandels

- Merkmale (3):
- Kernpunkt: *Wenn die bestehende Organisationsstruktur durch Kommunikation sozial konstruiert wurde und aufrecht erhalten wird, so müssen Versuche zur Änderung der Aktivitäten der Organisationsmitglieder v.a. darauf abstellen, eingefahrene Denkmuster der Organisationsmitglieder durch Kommunikation zu durchbrechen und zu verändern:* bei tiefgreifendem Wandel müssen zunächst Skripten und subjektive Organisationstheorien geändert werden, weshalb erfolgreiche Manager und Berater die Bedeutung der Kommunikation hervorheben.
- Prozeß (3):
- Schritt 1: *besondere Kommunikation notwendig zur Initiierung der Reorganisation -> Rhetorik* (Ziel: Organisationsmitglieder müssen sich von Elementen ihrer subjektiven Theorien trennen und neue integrieren) (s. 5.3.1)
- Schritt 2: *Konzipierung und Implementierung* = Herstellen von Kommunikationsstrukturen für die Entwicklung neuer Interpretationsschemata und neuer Handlungen (s. 5.3.2)
- Schritt 3: *Beendigung und Stabilisierung des Reorganisationsprozesses* zur Aufnahme neuer Projekte mit neuen Schwerpunkten (s. 5.3.3)
- Methoden: Unternehmensberater benutzen ihre *Methoden v.a. zur Inszenierung von Kommunikationsprozessen:* „Schlüssel zur effektiver Kommunikation ist Bestätigung auf viele Arten, über viele Kommunikationskanäle und durch viele Leute (z.B. bloße massive Wiederholung, Visionen und Leitbilder).“

5.3.1 Rhetorik in Kommunikation zur Initiierung organisatorischen Wandels: Metaphern, Geschichten

- Aspekte (3):
- zentrale Akteure: Umfassende Reorganisationen werden v.a. durch zentrale Akteure im Unternehmen ausgelöst, die überzeugt sind, daß eine *grundlegend* neue Strukturierung des Unternehmens zum Bestehen im Wettbewerb notwendig ist.
- Rhetorik (Leitbilder und Visionen): Unter Mithilfe einer wirkungsvollen Rhetorik werden Organisationskonzepte in Form von Visionen und Leitbildern aufgegriffen und an die Ausgangsbedingungen angepaßt -> bestimmte Probleme der bestehenden Organisationsstruktur werden sozial konstruiert, die zur Rechtfertigung der Implementierung des neuen Konzepts dienen. Die Rhetorik wird dabei von den „Überzeugten“ selbst weiterverwendet.
- Die Bereitschaft der Organisationsmitglieder, ihre subjektiven Theorien in Frage zu stellen und zu revidieren, wird begünstigt durch (4):

 1. radikal Neues, Revolutionäres, das Alte völlig auf den Kopf stellend, bisherige Annahmen sind ungültig
 2. die Implementierung des neuen Konzepts wird als unausweichlich dargestellt
 3. Quantensprünge an Leistungssteigerungen
 4. Kampagnen (z.B. TOP bei Siemens, Customer Focus bei ABB) (von der PR-Abteilung gestaltet):
 5. mit Logos, Stickern, Verlautbarungen der Geschäftsleitung, Artikel in Firmenzeitschriften, Workshops, Videos, demonstrative Einsetzungen von Projektgruppen, Schulungen etc.
 6. Erfolg der Reorganisation hängt von dem Verlauf der Kampagne ab.

7. Metaphern und Geschichten werden besonders häufig eingesetzt:
 1. Metaphern:
8. können als Substantive, als Verben und als Adjektive auftreten.
9. Beispiele (2):
10. Industrialisierung: Metapher vom Räderwerk der Maschine oder Uhr, Zahnräder
11. heute: Zelte statt Paläste; lebender Organismus, Manager keine Feldherrn, sondern Surfen auf dem Chaos; keine psychologisch geschickte Verführung, sondern ungehinderter Fluß von Energie und individuelles Unternehmertum; Unternehmen sollen town meetings veranstalten (GE: Jack Welch), als ongoing talkshows; virtuelles Gebilde; Netzwerk; Minimierung der Transaktionskosten
12. Funktionen (6):
13. sprachpsychologisch: Sprache des einen Bereichs bildet Linse für die Betrachtung eines anderen, der neue Bedeutung gewinnt
14. Assoziationen: kognitive Instrumente, die Assoziationen auslösen
15. provozieren neue Gedanken, schaffen Sprache: Entwicklung neuer Hypothesen und Verbindungen; verüben einen plot, indem vertraute Sichtweisen attackiert werden (eklatanter Widerspruch) -> löst alte Ordnung auf, um eine andere zu bevorzugen; die Sprache vermittelt die Sicht der Wirklichkeit (Metapher schafft Sprache).
16. emotionalisieren (+ Transfer auf den Gegenstandsbereich -> (unbewußte) Veränderung der Einstellungen), fesseln (-> Mehrdeutigkeit), motivieren, geben Rätsel auf
17. Framing: befördert das Lernen (Anschaulichkeit, emotionaler Gehalt, Erinnerung) durch *Framing*
18. Gefahr der Demagogie
19. Fazit: Nur die *gelungene Metapher* erfüllt obige Funktionen. Metaphern, die in die Alltagssprache übernommen wurden, sind tot (dh selbstverständlich geworden). Über das Gelingen einer Metapher entscheidet der Einfluß dieser auf die Zuhörer.
20. Geschichten und Anekdoten:
21. Beispiele (3):
22. in Bestsellern häufig: Pioniere haben das neue Konzept gegen heftigen Widerstand durchgesetzt und dabei geniale Schachzüge gemacht; „wahre“ Geschichten eines MA.
23. „Der Arbeiter als Revolutionär“ (Opel)
24. „Der Pförtner als Held“ (IBM)
25. Funktionen (3):
26. Emotionen: Geschichten lösen im Gegensatz zur abstrakten Information *Emotionen* aus
27. Anschaulichkeit, leichtere Identifikation möglich, unwichtige Details wie genaue Daten erhöhen die Glaubwürdigkeit von Geschichten; die erzählende Darstellung ist wesentlich überzeugender als aus repräsentativen Stichproben gewonnene Information.
28. Helfen beim Aufbau neuer Skripten: bessere Vorbereitung auf Situationen durch Anschaulichkeit -> Abruf aus dem Gedächtnis bei Eintreten der neuen Situation, Ableitung eines Rollenmodells.
29. Fazit: Glaubwürdige Geschichten werden gut erinnert, bewirken eine positive Einstellung und fördern die Entwicklung neuer Skripten.
30. Zusammenhang zwischen Metaphern und Geschichten: In Geschichten können Metaphern vorkommen; Geschichten sind ausgespinnene Metaphern (Bsp. „Das Ziel“) -> sie kommen in Variationen immer wieder vor.

5.3.2 Kommunikation zur sozialen Konstruktion organisatorischer Probleme und ihrer Lösungen

- Bisherige Praxis (3):
- vor der Einführung neuer formaler Regelungen: Ist-Analyse (s. Folie) = bestehende Organisationsstruktur mit Hilfe unterschiedlicher Methoden (Interviews, Dokumentenanalyse, Beobachtung etc.) erfassen und daran Schwachstellen diagnostizieren. *Analyse bildet Ausgangsbasis* für Konzipierung organisatorischer Maßnahmen (Modifizierungen der Organisationsstruktur und Implementierung).
- Annahmen bisher (3):
 1. objektive Erfassung: Organisationsstruktur kann mit geeigneten Methoden objektiv erfasst werden
 2. Aufdecken der Mängel: Feststellung, inwieweit die bestehende Struktur eine effiziente Zielerreichung verhindert
 3. Maßnahmen sind klar: Maßnahmen (= Änderungen der Organisationsstruktur) können identifiziert werden, die Mängel zu beheben.
- Entwicklung: Festhalten an dem Vorgehen, obwohl Einigkeit besteht, daß die Evaluation von Effektivität und Effizienz bestehender oder geplanter Regelungen Probleme aufwirft, für die es noch

keine passenden Lösungen gibt -> Beurteilung bleibt subjektiven Einschätzungen und Konsensbildung überlassen -> Urteilsbildung auf der Basis einer *strukturierten Diskussion* (Reichwald).

- Annahmen, wenn eine Organisationsstruktur als soziale Konstruktion aufgefaßt wird (s. Abb. Folie) (5):
 1. Ist-Zustand als soziale Konstruktion: Feststellung organisatorischer Schwachstellen ist keine methodisch unterstützte Annäherung an eine objektive Realität, sondern eine soziale Konstruktion. Die Beteiligten machen sich ein Bild über den Ist-Zustand.
 2. Fakten werden interpretiert: Fakten sprechen nicht für sich, sondern werden interpretiert (im Rahmen organisatorischer Konzepte, organisatorischer oder subjektiver Theorien).
 3. Identifikation der Mängel sind durch Organisationskonzept geprägt: Die Identifikation von Mängeln der Struktur und ihre Erklärung durch kausale Faktoren sind durch das zugrundeliegende Organisationskonzept geprägt.
 4. Wirkung von Maßnahmen werden interpretiert: Die Wirkung organisatorischer Maßnahmen hängt ganz wesentlich davon ab, wie diese von den Betroffenen interpretiert werden und zu welchen Handlungen sie führen. Die Übereinstimmung kann durch Verständigung vor der Fixierung gefördert werden.
 5. Abhängigkeit der Konzepte von Mikropolitik und Interessen: Auswahl der bei der Ist-Analyse organisatorischen Konzepte (Theorien), Methoden, Interpretationen der Ergebnisse sind von der Mikropolitik und den Interessen der Beteiligten geprägt.
- In der Praxis dazu (2): keine valide und zuverlässige Methoden zur objektiven Erfassung der organisatorischen Realität, eher *Methoden zur Inszenierung und Strukturierung von Kommunikationsprozessen* zur Generierung neuer unausweichlicher Handlungen und Neukonstruktionen.
- Beispiel Gemeinkostenwertanalyse: nicht akzeptabel als urspr. Methode, aber es sieht anders aus, wenn die GKA als Methode zur Generierung von möglichst vielen Ideen zur Einsparung eingesetzt wird, um einen Prozeß der Kommunikation in Gang zu setzen, mit dem Ziel, Konsens über die Bewertung der Ideen zu erzielen. Fragen: Fairneß der Diskussion, Übereinstimmung der Ideen zur Einsparung mit den tatsächlichen.
- Fazit: *Weil man die Organisationsstruktur nicht technisch konstruieren kann, muß man zu ihrer Änderung Kommunikation über ihre Umgestaltung in Gang bringen und diese Kommunikation so strukturieren, daß sie nicht in gewohnten Interpretationsmustern einrasten kann.*
- Beispiel: BPR als Methode zur Strukturierung von Kommunikation -> Vereinbarungen -> Entwicklung neuer Handlungen und neuer Muster der Zusammenarbeit. Nach Problemen kommt es zu Weiterentwicklungen und Korrekturen -> in gewissem Umfang Angleichung.

5.3.3 Kommunikation zur Beendigung von Reorganisationprojekten

- Aspekte:
- besondere Bedeutung: *Reorganisationsprozesse formal abschließen*, v.a. um einen neuen Prozeß zu beginnen.
- Evaluation (= Bewertung der Reorganisation) ist wichtiger Bestandteil der abschließenden Kommunikation:
 1. Genaue Evaluation nicht möglich, weil Einflüsse der Organisation nicht von anderen Einflüssen (z.B. neue Techniken, Umwelt etc.) zu trennen sind und viele der Einflußfaktoren sich im Laufe des Reorganisationsprozesses ändern.
 2. Daher: qualitativ-argumentative Evaluation mit viel Raum für Interpretationen (Reichwald: Evaluation von Reorganisationsprozessen als *strukturierter Konsensfindungsprozeß* unter Einbeziehung mehrerer Interessengruppen). Dieser Spielraum wird meist genutzt, denn alle Akteure haben ein elementares Interesse an einem positiven Ergebnis.
 3. In vielen Fällen: harte Fakten wie abgebaute Stellen, Prozeßbeschleunigung, größeres Arbeitsvolumen etc. werden genannt, obwohl nicht klar ist, wie diese ermittelt wurden.

Kap. 6 Die Bedeutung von Visionen und Leitbildern im organisatorischen Wandel

- Bedingung:
- Das Top-Management muß bei einem grundlegenden Wandel eine Vorstellung davon haben und eine Kommunikation starten, wo es hingehen soll -> Entwicklung eines Leitbildes oder einer Vision.
- Bedeutung:
- Visionen sollen dienen, organisatorischen Widerstand zu durchbrechen und die Wahrnehmungen, Gedanken und Handlungen der MA auf die gewünschte Zukunft auszurichten. Die Einsicht in Notwendigkeit des Wandels für die MA wird erleichtert, wenn man den MA als Ausgleich für die kommenden Mühen und Probleme motivierende Perspektiven in Aussicht stellt. Leitbilder enthalten: Ziele, allgemeine Prinzipien, Werte und Orientierungsmuster einer organisatorischen Lösung. Sie treffen auf eine hohe Anfangsakzeptanz.
- Kulturenvergleich:
- BR: Häufiger mit Leitbildern und Visionen wird sich in der engl. sprachigen als in der deutschsprachigen Literatur beschäftigt. Die Konzepte sind meist vage und unwissenschaftlich.
- Beispiele: Erfolgsbeispiele, Kochrezepte und Gestaltungshinweise.
- USA: die meisten Unternehmen verfügen über ein schriftlich fixiertes vision statement.
- Generell: Zunahme der Visionen.
- Vision als Kommunikationsprozeß: *Es ist wichtig, die Entstehung und Umsetzung eines Leitbildes oder einer Vision als einen Kommunikationsprozeß aufzufassen* -> Entstehen eines abstrakten und nur in der Vorstellung einiger Führungskräfte existierendes Bild, das in Einstellungen und Handlungen umgesetzt wird.
- Unterscheidung Vision und Leitbild (im Engl. nur vision, vgl. Folie):
- Vision = alle Vorstellungen, die das zukünftige Unternehmen betreffen. Umfasst viele Bereiche, u.a. angestrebte Unternehmenskultur, ist aber ungenau -> Visionen sind allgemein formuliert und geben die Richtung für viele Jahre vor.
- Leitbild = betreffen organisatorische Grundstruktur oder Gestalt; Lösungskonzept für die Organisation; können in Reorganisationen argumentativ eingesetzt werden. Beispiele: integriertes Netzwerk, LP etc.

6.1 Visionen

6.1.1 Vom Ursprung der Visionen

- Historie:
- Ursprung: Propheten empfangen Geschichten (= Visionen in der Bibel, Nachrichten Gottes) -> Weitergabe an andere durch den Propheten.
- Heute: Visionäre generieren mitreißende Ideen, Mobilisierung der Massen (z.B. Martin Luther King, Mahatma Ghandi, Hitler, Mao)
- Legitimation: göttliche Kraft vs. übergreifende Idee, aber v.a. Finden einer Gefolgschaft für ihre Vision.

6.1.2 Was ist eine Vision?

- Vision soll kommunizieren:
- 1. attraktives Bild der zukünftigen Organisation: Visionen sollen eine umfassende, plastische und bildhafte Vorstellung von dem zukünftigen Unternehmen vermitteln. Das Bild muß allen Beteiligten attraktiv erscheinen und eine deutlich bessere Situation als den aktuellen Zustand in Aussicht stellen. Berühmtes Beispiel: Jack Welch: „grenzenlose Organisation“.
- 2. Interpretation der Vergangenheit oder Gegenwart: Visionen müssen auch Probleme deutlich machen, deren Lösungen sie versprechen, mit Hilfe einer Interpretation der Vergangenheit bzw. Gegenwart -> Kommunikation. Die Überzeugung fällt schwer, wenn die aktuelle Lage komfortabel erscheint und kein Grund zur Veränderung gesehen wird -> Einsatz von Rhetorik (es wird rhetorisch eine Krise erzeugt).
- 3. grobe Skizzierung des Weges in die erwünschte Zukunft: Schriftliche Visionen sind i.d.R. kurz gehalten und beinhalten recht abstrakte Vorstellungen -> Notwendigkeit der dauerhaften Vermittlung einer Vision als Kommunikationsaufgabe.

6.1.3 Konzepte für die Gestaltung einer Vision

- Tabelle 6.1
- Ausprägungsformen (Auswahl, vgl. Tabelle) (8):
- kreativ/intuitives Vorgehen:

- eine Rolle spielen: Wünsche, Werte und Gefühle der MA, Intuition und Kreativität
- Beispiele: Saint-Exupery, Zen-Meister, Tierfabeln, Heldengeschichten.
- Vertreter: Senge, Campell
- Zugang: Visionsfindung gleicht Abenteuer, die Belohnung muß mühsam verdient werden.
- Inhalt: Die Vision soll lebhaft und naturnahe Metaphern, Mythen, Bilder, Werte und Symbole enthalten.
- Hauptzweck: Aufbau einer kreativen Spannung zwischen der Gegenwart und dem tiefen inneren Wunsch nach einer erstrebenswerten Zukunft.
- Instrumente: Kreativitätstechniken, Diskussionen zur Klarstellung der gemeinsamen Wünsche und Werte und zur Entwicklung eines Gefühls für die Mission.
- der Prozeß der Entstehung einer Vision ist gestaltbar, aber kaum planbar und nicht herbeizwingbar.
- Dauer: mind. 10 Jahre oder eine ganze Generation.
- „rational/strategisches“ Vorgehen:
- Inhalt: ausführliche Vorstellung der Methoden zur Quantifizierung der Umwelt und des gegenwärtigen Zustandes des Unternehmens auf der Basis handfester Fakten.
- Vertreter: Hamel/Prahalad, Kotter
- Basis: möglichst exakt formulierte Ziele wie Marktanteil, Umsatzwachstum etc. Eine „gute“ Vision baut auf einer genauen Analyse und Vorhersage auf.
- Ziel: systematische Analyse zukünftiger Entwicklungen des Gesellschafts-, Markt- und Wettbewerbsumfeldes und darauf aufbauend die Gestaltung einer unternehmensspezifischen Managementvision zur Grundlage langfristiger Unternehmensausrichtung.
- Instrumente: Szenario-Techniken, Ermittlung der Kernkompetenzen, Ermittlung der „driving forces“ in einem Geschäftsfeld, quantitative Modellrechnungen, Benchmarking.
- Machbarkeit: sehr hoch eingeschätzt, oft gibt es ein strenges Phasenkonzept:
 1. Festlegung der Rahmenbedingungen für die Visionsbildung
 2. Markt-, Wettbewerbs- und Kompetenzanalyse
 3. Bestimmung der driving forces
 4. Entwicklung der learning scenarios
 5. Visionsgestaltung und Implementierung
- Begriff: *foresight* anstatt Vision.
- „mittlere Position“:
- Vertreter: Bennis
- Integration der intuitiven Methoden der Visionsbildung mit „reflexivem“, in einem 8 Schritte umfassenden Prozeß.
- Realismus der Vision (vgl. Tabelle):
- Manche Vertreter erscheint die Vision in hohem Maße realisierbar, andere wollen eher bewußt utopische Visionen formulieren. Der Weg zur Realisierung der Vision muß keinesfalls von allen vorstellbar sein (Prinzip „Spinner“, „Verrückte“).
- Ordnung nach der Partizipation (vgl. Tabelle):
- Top-down:
- „Macher“ glauben, daß eine Vision von oben gemanagt werden muß
- Vertreter: Hammer/Champy
- Bottom-Up:
- „Gärtner“ verlangen eine evolutionäre, aus Dialogen entstehende Entstehung von Visionen, ausgehend von den individuellen Visionen der MA
- Vertreter: Block, Senge

6.1.4 Inwiefern fördern Visionen die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens?

- In den 80er Jahren:
- populäre Instrumente wie Portfolio-Analysen, SGE Strategien oder Strategische Gruppen werden heute ernüchternd betrachtet: ihr Nutzen ist begrenzt, sie erschweren radikale Änderungen, sie sind zeitlich begrenzt -> sie können kein Zukunftsprogramm generieren, sie führen systematisch in die Irre (wegen Vergangenheitsbetrachtung und Extrapolation).
- Heute:
- Visionen sind wegen des Allgemeinheitsgrades flexibel einsetzbar und lassen Variationen in der Interpretation und Auslegung zu, ohne die Grundorientierung zu verlieren. Angeben eines We-

ges, der kein eng definiertes Vorgehen beinhalten muß. Die Vision bleibt bestehen, die Maßnahmen wechseln -> Erhöhung der Bereitschaft der Beteiligten zur Veränderung.

- Aber auch:
- wegen der Allgemeinheit kann jede Maßnahme und Handlung im Zusammenhang mit der Vision interpretiert werden, es gibt zwingend keine konkreten Maßnahmen. Um dies zu vermeiden, ist eine ständige Kommunikation erforderlich zum Austausch gemeinsamer Interpretationen und Problemlösungen.
- Was Visionen so attraktiv macht (7):
 1. Visionen sind für Manager auch aus persönlichen Gründen attraktiv (Marktwert steigt, Erwähnung in Beststellern, wichtige Akteure in den Arenen der Organisationsmoden, tragen zur Mythenbildung bei) -> Vorantreiben im Unternehmen.
 2. Visionen können unterschiedlich interpretiert werden, mit unterschiedlichen Faktoren, die zum Erfolg führten.
 3. Zufällige Erfolge können im nachhinein als durch Visionen ausgelöst interpretiert werden.
 4. Visionen versprechen einen Ausweg aus dem Auf und Ab der Modewellen, aber: es fällt nicht schwer, die jeweilige Modewelle an die Vision anzukoppeln.
 5. Visionen geben die Richtung an, ohne Vorgehen festzulegen.
 6. entspricht dem Zeitgeist
 7. Möglichkeit der Beeinflussung einer Vielzahl von Menschen.

6.2 Leitbilder

- Funktionen (auch von Visionen) im Wandel (7)::
 1. Orientierungsfunktion: Leitbilder vermitteln die Hinweise auf die Auswahl der „richtigen“ Organisation.
 2. Integrationsfunktion
 3. Koordinationsfunktion
 4. Motivationsfunktion
 5. Symbolfunktion
 6. Kontrollfunktion
 7. Legitimationsfunktion
- Leitbilder für eine Reorganisation (4):
 1. Sie beinhalten Grundannahmen und Orientierungen, die als richtige Wahrnehmung und richtiges Denken in Bezug auf Kernprobleme der organisatorischen Gestaltung angesehen werden.
 2. Einfache und auf wenige Prinzipien reduzierte Vorstellungen von der „richtigen Richtung“, plakative Schlagworte wie LP, Integriertes Netzwerk etc.
 4. Leitbilder als manifestierte Organisationsmoden und als Vorstellungen in den Köpfen von Organisationsgestaltern.
- 5. weitere Merkmale (6):
 1. Mission: Manche Leitbilder sind als Mission, Unternehmensleitsätze, Führungsbilder oder Unternehmensphilosophie zu verstehen -> hier nicht betrachtet.
 2. Idealisierte und typisierte Vorstellung einer organisatorischen Grundstruktur: entsprechen Ideal- oder Archetypen (= „Set von Ideen, Glaubenssätzen und Werten, das vorherrschende Konzeptionen in eine Form bringt und mit Strukturen und Prozessen kombiniert zur Implementierung und Verstärkung der Ideen“ (Greenwood/Hinings 1988)), nie aber einer realen Organisation -> mentale Modelle. Übergang von einem Archetyp zu einem anderen ist schwierig wegen bestehenden Ressourcenaufteilungen, Machtverhältnissen, Entkopplung bestehender Strukturen (inkl. der Interpretationsschemata) -> Legitimierung neuer Interpretationsschemata, Werte und Grundsätze erforderlich.
 3. Leitbilder sind sinnstiftend: müssen unmittelbar einsichtig und auf den ersten Blick vernünftig erscheinen -> steuern und setzen Ziele.
 4. nur loser Zusammenhang mit Visionen: in der Praxis oft kein direkter Zusammenhang zwischen Vision und Reorganisationsaktivitäten erkennbar -> Formulierung der Visionen erst mitten im Prozeß, am Ende oder gar nicht. Mögliche Ursache: Motivation der übriggebliebenen MA, wenig charismatische Führer. Leitbilder können also auch ohne übergeordnete Vision auskommen (sogar als Ersatz der Vision).
 5. Leitbilder bündeln Aktivitäten und Projekte unter einem Leitthema, ansonsten Gefahr der Verzettlung -> Prioritäten festlegen (Gefahr: zu weite Verfolgung eines Zieles). Starke Fokussierung und Übertreibung (Rhetorik) ist v.a. bei radikalen Änderungen nötig, allerdings gilt: Je übertriebener die Rhetorik ist, desto größer ist tendenziell die Gefahr der Abnutzung.

6. manchmal Bündelungen einfacher Leitbilder, aber Gefahr der schlechten Abstimmung verschiedener Leitbilder und Wandelsprozessen: MA sind nicht mehr aufnahmefähig -> Versanden mit Folgen wie Mißtrauen, Zynismus, Skepsis -> schwieriger Relaunch.
6. Erfolgsfaktoren der Gestaltung (3):
7. Wenige, möglichst einfache und verständliche Prinzipien: Leitbild muß positive, von allen geteilte Werte und Begriffe in den Vordergrund stellen, eventuell gegen den Negativbegriff hervorheben („Selbstorganisation statt Fremdorganisation“).
8. passender, attraktiver Name (TCC, Turbo, Top), Motto, Geschichten oder Symbole: bessere Identifikation und Wiedererkennungswert -> Metaphern, Symbole, Schlüsselwörter.
9. „Jeder-gewinnt-Botschaft“ zum „Ins-Boot-Holen“ von Widerständlern, auch Botschaft an die Verlierer der Reorganisation.
10. Erfolg von Leitbildern ist u.a. abhängig von:
 1. Überzeugungskraft des Leitbildes/der Botschaft
 2. Unterstützung des Top-Managements: Leitbilder als argumentative Waffe in mikropolitischen Auseinandersetzungen
 3. Belohnungssystem, auch nicht-materielle und informelle Anreize, Zuordnung der Veränderung zu den MA oder den Vorgesetzten?
 4. Messung des Erfolgs
11. Beispiele:
12. TOP (Siemens), Customer Focus (ABB)

6.3 Visionen und Leitbilder als Kommunikation

- Gemeinsamkeiten: Visionen und Leitbilder als Kommunikationsprozeß:

Kommunikation zur Initiierung eines Wandels

- Merkmale (4):
- 1. Überzeugungskraft einer Vision: Management als Sprachspiel zur Kreation von Interpretationen -> Commitment und mit der Vision verbundenes Handeln kann nur durch Überzeugung geschaffen werden.
- 2. Wandel der Interpretationsschemata: Zum Wandel ist ein Wandel der Interpretationsschemata (s.o.) bzw. subjektiver Theorien und Schemata notwendig -> Organisatorisches Lernen (OL): kollektive Veränderung von mentalen und kognitiven Modellen (Kim 1993), *Single-Loop vs. double-loop learning*. Visionen und Leitbilder helfen, weil sie Angebote für Interpretationsschemata bereitstellen -> liefern neue Sinnzusammenhänge und lösen alte ab -> Organisatorisches Lernen (s. Kap. 10).
- 3. spezifische Art der Kommunikation: Initiierung eines Wandels erfordert eine spezifische Art der Kommunikation, keine „objektive“ (Wirklichkeit ist sozial konstruiert), sondern Metaphern (Vagheit, Emotionsgehalt), Symbole (v.a. zur Änderung der Wahrnehmung) und
- 4. Denkrahmen (framework): keine genauen Informationen, Vielfalt an Interpretationsmöglichkeiten.

Kommunikation in der Vermittlungs- und Umsetzungsphase

- Merkmale (5):
- Kommunikation als zentraler Prozeß, durch den organisiert und Struktur verändert wird. Leitbilder nicht als Handlungsanleitung, sondern Ausgangspunkt eines Kommunikationsprozesses betrachten.
- Im Gegensatz dazu: Container- oder Pipeline Perspektive (Kommunikation als Austausch von Information innerhalb bestehender Strukturen und Kommunikationskanälen)
- sinnvoller: Visionen und Leitbilder als Kommunikationsprozeß („*Übersetzung*“ mit (eingeschränkten) Freiheitsgraden zur Interpretation) -> Rituale (z.B. „enrolling the vision“), aber oft nur Kratzen an der Oberfläche (Ziel: diffuses positives Gefühl erzeugen).
- Übersetzung von Leitbildern/Visionen:
- Mitliefern der Regeln zu der Kommunikation (z.B. bei BPR).
- Fortgesetzte Kommunikation als Dialog: auch horizontale Kommunikation wird wichtig (Austausch von Erfahrungen, interner Wettbewerb wird gefördert, z.B. durch Workshops, Informationsmärkte, Programme zur Vorstellung von Beispielprojekten oder Wettbewerbe zur Prämierung der erfolgreichen Umsetzung des Leitbilds) -> Variationen in den Unternehmen -> übertragbar auf andere Unternehmen.
- Kommunikation von Leitbildern und Visionen soll nicht einseitig, nicht top-down erfolgen.

6.4 Probleme

- Kritik:
 1. Visionen und Leitbilder können auch irreführen, bis zum Untergang (oft ungekonnt).
 2. Seriöse wissenschaftliche Analyse kaum möglich (z.B. ex ante oder ex post): „esoterisch angehaucht“ (z.B. TAO).
 3. Es gibt scheinbar keine erfolglosen Visionen: entweder sind sie erfolgreich oder sie sind gar keine („The winner takes it all“). (Erfolgreiche) Visionen werden als Erfolgsgeschichten stilisiert, Mißerfolge fallen unter den Tisch.
 4. Angeleichung: Durch Moden werden die Vision Statements so verfasst, daß sie sich kaum noch unterscheiden und austauschbar sind -> scheitern oft an mangelnder Umsetzung (s.o.).
 5. können zu Dogmen werden: Können auch Denken einengen und mißbraucht werden.
 6. Visionen/Leitbilder als Rationalitätsmythen (s. Institutionalismus in Organisationstheorien).

Kap. 7 Reorganisation als Segeln im Chaos - das Mülleimer Konzept

- Verbreitet in der klassischen Betriebswirtschaftslehre und Beratungsbranche: effiziente Reorganisationen folgen einem einfachen Ablaufschema, das rational determiniert ist (s. Organisationstheorien): Nach einer Ist-Analyse werden klare Ziele für die Veränderung gesetzt, in einem festgelegten Verfahren sich für das „richtige“ Vorgehen entschieden -> Verlauf und Zielerreichung sind weitgehend determiniert. Alle nachfolgenden Entscheidungen lassen sich aus diesen Oberzielen ableiten -> detailgetreue Implementierung dieser Lösung.
- Voraussetzungen einer rationalen Entscheidungsfindung (5):
 1. Probleme: klar definiert; deutlich abgegrenzt
 2. Ziele: eindeutig; gut operationalisierbar; von allen geteilt
 3. Alternativen: bekannt; durch die jeweilige Situation definiert und eindeutig; Konsequenzen der Handlungsalternativen sind bekannt
 4. Präferenzordnung: konsistent; objektiv
 5. Entscheidungsregeln: klar definiert; wie und auf welcher Grundlage Entscheidungen zu treffen sind
- Ablauf eines rationalen Entscheidungsprozesses:
 1. Problem wird definiert
 2. Ziele werden festgelegt
 3. Alternativen werden generiert
 4. Bewertung der Alternativen anhand der Präferenzordnung
 5. Aufgrund der gegebenen Entscheidungsregeln wird eine Handlungsalternative gemäß der Präferenzordnung gewählt und realisiert
- Kennzeichen von Entscheidungsprozessen in der Praxis (Merkmale von mehrdeutigen Situationen) (7):
 1. Probleme: unklar; schlecht abzugrenzen, sind dynamisch, ändern sich
 2. Ziele: inkonsistent; mehrdeutig, schlecht operationalisiert, interagieren mit Wissen
 3. Alternativen: unvollständig; Konsequenzen häufig unklar; verändern sich mit der Zeit
 4. Präferenzordnung: inkonsistent; subjektiv
 5. Entscheidungsregeln: vage; unklar; personenabhängig
 6. Fluktuation der Teilnehmer und Aufmerksamkeiten: wechseln im Laufe der Zeit
 7. beschränktes Wissen und unvollkommene Technologie: es fehlt an Wissen über die Umwelt und über entscheidungsrelevante Kausalbeziehungen, Erweiterung des Konzepts bei Auftreten von nicht absehbaren Problemen.
- Fazit:
 - die meisten Modelle der Entscheidungsfindung berücksichtigen diese Merkmale nicht oder nicht in angemessener Weise -> *neuere Ansätze*: **Organisierte Anarchien: Garbage-Can-Entscheidungsprozesse, Organisatorisches Lernen** (s. Kap. 10).
 - enorme Komplexität -> Eigendynamik -> begrenzt steuerbar -> Ergebnis der Reorganisationen stimmt in vielen Fällen mit den urspr. Zielen nur noch partiell überein -> führt zum Konzept des „Organisierten Chaos“ (Mülleimer Konzept (March 1994)), welches in der Praxis noch weitgehend unbekannt ist.

7.1 Organisierte Anarchie: Probleme, Lösungen und Teilnehmer in Mülleimern

- Abbildung 7.1
- Kernaussagen (10):
- Begriff Mülleimer-Konzept (Garbage-Can; March/Olsen) ist entstanden aus einer Metapher:
- Arenen: Man muß sich eine Reorganisation als ein System oder einen Prozeß vorstellen, in dem sich dauernd neue Entscheidungsarenen ergeben, in denen Teilnehmer, Probleme und Lösungen zusammentreffen. Diese Arenen werden als Behältnisse (Mülleimer) abgebildet, in denen die hineingeworfenen Probleme, Lösungen und Beteiligten einen relativ zufälligen und bunten Mix bilden. Wenn der Mülleimer umgestoßen wird (d.h. sich Entscheidungsgelegenheiten ergeben), sind die Folgen nicht genau abzusehen. Der Inhalt des Mülleimers kullert heraus und eventuell (!) fügen sich die richtigen Lösungen zu den richtigen Problemen.
- Lösungen werden mit Problemen verknüpft: Wenn bestimmte Lösungen mit passenden Problemen verknüpft werden, können Entscheidungen gefällt werden, die die Reorganisation voranbringen. Es gibt Lösungen, die nach Problemen suchen, die auf sie passen könnten.
- Nicht-Teilnahme: Manche Entscheidungen können nur gefällt werden, weil bestimmte Teilnehmer nicht zugegen sind.
- Ziele sind vage: Zu Beginn sind die Ziele nicht genau anzugeben, sie verschieben sich im weiteren Verlauf.
- Fluktuation: Die Verfahren sind unbekannt, verschiedene Gremien (Projektgruppen) werden gebildet, die im Verlauf ihre Zusammensetzung ändern.
- relativ unabhängige Ströme:
 1. Teilnehmer (mit begrenzter Aufmerksamkeit)
 2. Lösungen (Antworten auf Probleme; Angebote, die Nachfrage suchen)
 3. Probleme (von innen und außen an die Organisation herangetragen)
 4. Entscheidungsarenen (Mülleimer)
- Teilnehmer wandern von Arena zu Arena, um ihre favorisierten Probleme und Lösungen einzubringen. Das Zusammentreffen der Ströme von Teilnehmern, Lösungen und Problemen ist eher von einer zeitlichen als inhaltlichen Logik bestimmt, sie tauchen auch auf, wenn gerade kein Bedarf für sie besteht (Ausschau nach einer Arena). Da Zeit knapp ist, können die Teilnehmer sich nicht auf alle Arenen konzentrieren. Die Intensität der Aufmerksamkeit einzelner Teilnehmer kann sich im Laufe ändern.
- Zutritt zu Arenen: Teilnehmer erhalten nicht beliebig Zutritt zu Arenen, in denen Entscheidungen getroffen werden -> formale Organisationsstruktur regelt den Zugang in einem bestimmten Umfang: z.T. können sich MA den Zugang auch selbst verschaffen (z.B. durch größeres Engagement und Interesse, Teilnahme an Projektgruppen, Initiierung von Projekten). Sie haben Spielräume und Entscheidungsfreiheiten.
- Bühne für zahlreiche Dramen: Die zahlreich vorhandenen Arenen bieten die Möglichkeit, Machtspiele zu spielen, alte Rechnungen zu begleichen und alte Probleme und Lösungen unter einer neuen Bezeichnung auf die Tagesordnung zu bringen.
- Beispiel 1:
- Beschaffung von Modems für die MA zum Einloggen in den Zentralrechner und dem Bearbeiten der Dokumente von Zuhause aus -> Diskussion über Arbeitszeitregelungen und Grundsatzfragen der Heimarbeit -> Betriebsrat brachte Forderungen ein -> EDV wollte neue Rechner beschaffen und dies zur Bedingung machen -> Infragestellen grundlegender Arbeitsabläufe und Strukturen der Organisation -> durch zunehmende Komplexität wurde Entscheidungsprozeß blockiert, das urspr. Problem konnte nicht gelöst werden.
- Prozeß zog andere Probleme, Lösungen und Teilnehmer an, gewann unerwartete Eigendynamik.
- Ergebnis: EDV Abteilung erhielt neue Rechner, Umstrukturierung der Personalabteilung, das urspr. Problem der Modems wurde nicht mehr diskutiert.
- Beispiel 2: s. Buch S. 187.

Charakteristika von Mülleimer-Entscheidungsprozessen

- Entscheidungen können auf 3 Arten zustande kommen (3):
 1. durch Übersehen (by oversight):
 - Eine Entscheidung wird getroffen, bevor sich zu viele Probleme an die Entscheidungsgelegenheit angelagert haben und die Komplexität zunimmt, d.h. sie wird gefällt, wenn sich wesentliche Probleme noch in anderen Arenen aufhalten oder noch nicht entdeckt sind.
 - Bewertung: schnell, geringer Energieaufwand, aber keine Lösung von Problemen
 1. durch Flucht (by flight):

- Probleme fliehen zu anderen Entscheidungsgelegenheiten, nachdem bereits lange und erfolglos versucht wurde, sie zu lösen.
- Bewertung: Sind Probleme geflohen bzw. haben die Teilnehmer sie abgezogen, wird eine Entscheidung möglich: Sie ist problemlos, d.h. sie löst nicht diejenigen Probleme, die geflohen sind.
- 1. durch klassische Problemlösung:
 - die Teilnehmer generieren systematisch Lösungsalternativen, unter diesen sich welche finden, die alle Probleme abdecken.
 - Bewertung: es wird (meist) die optimale ausgewählt.
 - Empirische Ergebnisse (5):
 - Die meisten Entscheidungen werden durch Flucht oder Übersehen getroffen: Eine echte Problemlösung ist eine unwahrscheinlichere Alternative, meist werden Entscheidungen durch Flucht oder Übersehen getroffen -> getroffene Entscheidung erzielt keinen deutlichen Fortschritt bei der Lösung von urspr. wichtigen Problemen.
 - Knappheit in der Ressource Zeit und Energie erhöhen die Schwierigkeiten: Probleme und Teilnehmer wechseln häufig von Arena zu Arena, ohne Probleme zu lösen -> Tendenz des gegenseitigen Aufspürens und Verfolgens -> Eindruck entsteht, daß sie mit gleichen Problemen befasst sind, aber zumeist ergebnislos -> Verlängerung der Entscheidungsprozesse.
 - Ein Faktor kann nur auf Kosten der anderen Faktoren optimiert werden: Kompromiss notwendig, z.B. bei unterschiedlicher Partizipation sind unterschiedliche Probleme zu erwarten (3):
 1. Abbruch der Reorganisation: Wenn die Struktur der Reorganisation nicht der Komplexität des Problems entspricht, kann es zur Blockierung und schließlich zum Abbruch der Reorganisation kommen.
 2. Versanden lassen: bei zu vielen Projektgruppen
 3. Bombenwurfstrategie: wenige, hochrangige Entscheidungsgelegenheiten von oben -> Widerstand auf den unteren Ebenen.
 4. Effizienz von Entscheidungen hängt ab von (3):
 5. Zahl der im Unternehmen aktivierten, d.h. virulenten Probleme.
 6. Zahl der latenten Probleme: Probleme, die existieren, aber bisher noch nicht entdeckt sind und keine Zuordnung zu einer Arena aufweisen.
 7. Entscheidungszeit: Zeit, die notwendig ist, um eine Entscheidung zu treffen, abhängig von 1. und 2.
 8. Prozeß ist stark geprägt vom zeitlichen Zusammentreffen von Problemen und Lösungen:
 9. Zeit: Probleme, die frühzeitig auftauchen, werden wahrscheinlich eher gelöst, zuungunsten der späteren oder unwichtigen Probleme. Für die reicht meist die Energie nicht mehr aus.
 10. Wichtigkeit: Wichtige Probleme bzw. mit hoher Aufmerksamkeit werden weniger wahrscheinlich gelöst, denn sie ziehen viele Probleme an. In nicht wichtig genommenen Entscheidungen reicht meist die eingebrachte Energie zur Problemlösung nicht aus. Entscheidungen mittlerer Wichtigkeit haben die besten Chancen.
 11. Undurchsichtigkeit, Zufall: Es besteht ein großer Einfluß von Zufällen, zeitlichem Zusammentreffen, Auftauchen neuer Lösungen etc. Der Prozeß zwischen Teilnehmern, Lösungen und Problemen ist undurchsichtig -> es lassen sich keine eindeutigen mikropolitischen Konstellationen feststellen -> anderer Zeitpunkt zur Einbringung des Problems kann vorteilhaft sein.

7.2 Welche Hinweise lassen sich aus dem Mülleimer-Konzept für die Gestaltung von Reorganisationsprozessen ableiten?

- Umgang mit Mülleimer-Prozessen (3):
- Nicht alle Entscheidungsprozesse im Unternehmen laufen nach dem Mülleimer-Modus ab, sie können grundsätzlich auch vernünftig gestaltet sein.
- Das Konzept soll lediglich darauf aufmerksam machen, daß Entscheidungsprozesse in der Realität viel häufiger als angenommen nicht der Rationalität entsprechen. Sie weisen eine andere Art von Rationalität bzw. Intelligenz auf, die wertvoll für Organisationsgestalter und Manager ist.
- verschiedene Haltungen gegenüber Mülleimer Prozessen sind möglich:
- 3 Arten von Einstellungen, die auch gemeinsam auftreten können (mit jeweiligen Vor-/Nachteilen) (3):
- Reformer (Vermeidung von MEP):
- Der *Reformer* versucht, alle irrationalen Elemente so gut wie möglich aus dem Unternehmen zu verbannen, da sie schädlich und vermeidbar sind.
- Ordnung nach Ursächlichkeit, Realität und Intentionalität.

- Erhöhung der Systematik des Prozesses durch Setzen von Zielen und Steuerung des Prozesses durch eine Vision.
- Beurteilung: begrenzt wirksam, da nur scheinbare Vereinfachung der Komplexität des Reorganisationsprozesses -> Übersehen von Problemen möglich.
- Pragmatiker (Beeinflussung von MEP):
- Sie versuchen, Mülleimer-Prozesse für ihre eigenen Zwecke zu nutzen: die Prozesse sind unvermeidlich, aber nützlich.
- Sie versuchen Vorteile aus dem Umstand zu ziehen, daß Zeit eine knappe Ressource ist.
- Regeln zur Beeinflussung der Entscheidungen zu eigenen Gunsten (Cohen und March (1974) (8):
 1. *Investiere Zeit*: Zeit ist eine knappe Ressource, sie wird damit wertvoll.
 2. *Harre aus*: Gewinne und Verluste sind teilweise nur einer bestimmten Konstellation von Aufmerksamkeit zuzuschreiben.
 3. *Tausche Status gegen Substanz*: für viele Teilnehmer sind symbolische Ergebnisse wichtiger als inhaltliche Substanz.
 4. *Ermögliche die Teilnahme der Gegner*: Mülleimer-Entscheidungsprozesse als frustrierende Angelegenheit -> Senken des Anspruchsniveaus oder Verlieren der Lust an weiterer aktiven Teilnahme.
 5. *Überlade das System*: bei vielen Projektvorschlägen kommen sicher einige durch. Termine zur Kanalisation des Flusses von Problemen.
 6. *Stelle Mülleimer bereit*: schiebe potentiell irrelevante Probleme in Entscheidungssituationen ab, in denen sie keinen Schaden anrichten.
 7. *Manage unauffällig*: steuere durch kleine, aber wirkungsvolle Eingriffe.
 8. *Interpretiere die Geschichte*: kontrolliere die Definition, was passiert -> neue Teilnehmer sind nicht so gut informiert.
- 9. Enthusiasten (Förderung von MEP):
- 10. Sie entdecken Elemente von Eleganz und Instrumentalität, sehen Mülleimer-Prozesse positiv. Sie nehmen eine besondere Art organisatorischer Intelligenz und Flexibilität wahr und schreiben der Konfusion, der Unkoordiniertheit und der Flexibilität Vorteile zu. Entspricht Gestaltung von Entscheidungsprozessen, die die klassischen rationalen Techniken z.T. ergänzen, z.T. aufheben.
- 11. technology of foolishness kann von großer Bedeutung für die unternehmerische Innovations- und Veränderungsfähigkeit sein: bewußt scheinbar irrationale Elemente in Unternehmen werden integriert, Spielwiesen geschaffen.
- 12. Schutz durch symbolisches Handeln, Mythen, Geschichten, Legenden etc.: Diese müssen aber vor dem formalen System der Unternehmung geschützt werden, da sie i.d.R. nicht geduldet werden. Methoden: symbolisches Handeln, Mythen, Geschichten, Legenden (z.B. bei 3M das 11. Gebot: „Du sollst eine neue Produktidee nicht töten.“) -> Verhalten entspricht offiziell nicht den Spielregeln, aber Innovationen werden auf jeden Fall so belohnt, auch wenn sie nicht zum Erfolg führen.
- 13. organizational slack: Zeitweise Außerkraftsetzung organisatorischer Regeln und Kommunikationsmuster oder bewusste Duldung verdeckt vorhandener Ressourcenüberschüsse, Puffer oder Reserven: besonders im Zuge der LP ausgemerzt, z.B. durch Gemeinkostenwertanalyse -> Gefährdung des Wandlungs- und Innovationspotentials im hohen Maße -> Fehler und Streß nehmen zu, Spielräume für Kreativität, Lernen und Flexibilität nehmen ab, Potential der Zukunft wird zerstört, z.B. durch niedrigere MA-Qualifikation, Personalabbau. Möglichkeiten zum freien Spielraum: Fonds zum Abzweigen von Geldern für Projekte, freies Experimentieren. Ansammlung von Ressourcen in bestimmten Unternehmenseinheiten zur Verfolgung eigener Zwecke.
- 14. Selbstorganisation, lose Kopplung: wichtig bei Pufferstrategie zum Wandlungs- und Innovationspotential: selbständiges, -organisiertes und relativ unabhängiges Arbeiten von Individuen und Teams (Selbstorganisation).
- 15. Lenkung durch sanfte Mittel (Leitbilder, Visionen, Geschichten, Mythen): Steuerung eher durch Leitbilder und Visionen als durch enge Überwachung und formale Regeln: Überlegenheit in komplexen Umwelten, da flexibler, innovativer und weniger fehleranfällig, aber nur begrenzt plan- und steuerbar. Mülleimer-Prozesse lassen sich am ehesten mit sanften bzw. indirekten Mitteln lenken, die die Eigendynamik dieser Prozesse ausnutzen bzw. nicht direkt in sie eingreifen („Segeln statt Motorboot fahren“), daher sind Strategien zur Lenkung der Aufmerksamkeit, Leitbilder, Visionen (als Koordinationsinstrument zur Orientierung; symbolische Aufmerksamkeitsverteilung des Managements), Geschichten, Mythen etc. wichtig.

16. Besonderheiten von Garbage-Can Prozessen (5):

1. Konkrete Pläne und Vorstellungen haben im Verlauf des Prozesses bei den Teilnehmern meist keine große Bedeutung.
2. Symbolische Aussagen und Pläne nehmen einen wichtigen Platz ein.
3. Die Fluktuation der Teilnehmer ist sehr hoch.
4. Die Aufmerksamkeit der Teilnehmer ist ein knappes Gut.
5. Jede Entscheidungssituation kann sich in einen Raum für nahezu alle Probleme wandeln.

7.3 Chancen und Probleme von Müllleimer-Entscheidungsprozessen

- Chancen (3):
- Umgang mit Komplexität: Entscheidungen in Reorganisationsprozessen sind nicht nur komplex, sondern auch innovativ, nicht mit Routinen beherrschbar, d.h. fertige, strukturierte und bewertbare Lösungen existieren nicht -> Müllleimer-Prozesse können ein Weg sein, die Komplexität zu bewältigen.
- Es können Entscheidungen getroffen werden, die nach den Annahmen des Rationalmodells gar nicht getroffen werden könnten (3):
 1. Annahme eines widerspruchsfreien Zielsystem als Basis für Planung und Handeln, aber in der Realität nur selten der Fall, sondern eher allgemeine Strategien mit viel Interpretationsspielraum. Ziele interagieren mit neuem Wissen und müssen vage bleiben, um die Suche nach Innovationen nicht einzuschränken (Kennzeichen lernfähiger Unternehmen). Zielverschiebungen und nachträgliche Ziele-Entdecken sind funktional und wichtig.
 2. Mehrdeutigkeit und Inkonsistenzen im Zielsystem können auch ökonomische Vorteile besitzen, zu eng formulierte Ziele verhindern u.U. auch die Wahrnehmung von Chancen -> sie sollten daher nicht zu früh und zu eng festgelegt werden, sonst behindern sie den Wandel. Unternehmen hinterlassen oftmals den Eindruck einer „organisierten Anarchie“ (Peters und Waterman (1983)), der von den Managern bewußt gepflegt wird.
 3. innovative Entscheidungen: Das Müllleimer-Konzept bietet andere Perspektiven und Kriterien für die Beobachtung, Gestaltung und Bewertung von Reorganisationsprozessen als die Rationalmodelle. Es ermutigt die beteiligten Personen, die Abweichungen als *Vorteil* zu sehen: eine auf eine irrationale Weise entstandene Lösung kann sinnvoller sein als eine gefundene Lösung, die der urspr. Formulierung entspricht.
 4. Wandlungsfähigkeit: Die Urheber des Müllleimer-Konzepts sind optimistisch in Bezug auf die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen: sie sind selten starr, unflexibel und konservativ, nur verändern sie sich selten so, wie es den Absichten der Führung entspricht.
 5. Probleme:
 1. allgemein: Generalisierungsproblem (i.d.R. Fallstudien), Reliabilitätsproblem
 2. Gestaltungsspielräume scheinen relativ beschränkt: trade-off zwischen mehreren Übeln (Partizipation vs. Komplexität) -> Entscheidung zwischen Alternativen setzt voraus, daß es bestimmte Präferenzen bezüglich der Kriterien gibt -> Abwägung ist nicht leicht.
 3. Angemessenheit: Die Enthusiasten sind lt. den Autoren die angemessenste Form, was aber nur begrenzt möglich ist.
 4. Legitimitätsprobleme: Entscheidungsprozesse sind für viele Beobachtergruppen (z.B. Belegschaft, Aktionäre, Öffentlichkeit etc.) nicht nachvollziehbar, sie entsprechen nicht dem Rationalitätsbegriff.
 5. negative Auswirkungen für die Unternehmen: langwierige Entscheidungsprozesse, unzureichende Entscheidungen, Verflüchtigung von Verantwortung.
 6. negative Auswirkungen für die Beteiligten: Frustration, Kontrollverlust, Machtlosigkeit, Verschwendung von Zeit und psychischer Energie.
 6. Vermeidung von Garbage-Can-Entscheidungsprozessen (6):
 1. Die Reduzierung der Zahl von Entscheidungsgelegenheiten verringert die Abwanderung von Problemen und erhöht die Wahrscheinlichkeit einer echten Problemlösung.
 2. Ersetzen von Schlagworten durch Stichhaltiges. Für eine Vielzahl der Teilnehmer sind Schlagworte und Symbole wichtiger als Tatsachen mit Substanz.
 3. Sorgfältige Auswahl der Teilnehmer vorab. Hohe Bedeutung einer regelmäßigen Teilnahme.
 4. Mitarbeiterschulung im Blick auf Projektmanagement.
 5. Klare Problem- und Zieldefinitionen, die von den Teilnehmern akzeptiert werden.
 6. Schriftliche Fixierung von Lösungsvorschlägen und Ergebnissen der Meetings.
 7. Kritik am Modell (3):

8. Simulationsmodell: Entscheidungsstile sind von vorneherein durch Parameter bestimmt. Kein überraschendes Ergebnis.
9. Das Modell verspricht mehr Anarchie als es halten kann: hierarchische Zugangsstruktur wird modelliert -> nicht jeder hat Zugang zu jeder Entscheidungsgelegenheit.
10. Unabhängigkeit von Problemen und Teilnehmern erscheint unrealistisch. Handlungsanweisungen machen klar: Individuen sind sehr wohl an bestimmte Interessen, die mit Problemen verbunden sind, gekoppelt.

Kap. 8 Mikropolitik fördert und behindert den Wandel

Definition Mikropolitik = alltäglicher Aufbau und Einsatz von Macht in Unternehmen.

- siehe Organisationsverhalten!
- Mikropolitik ist ein in allen Organisationen gegenwärtiges Phänomen: Vertrauenskultur, Konsensmanagement, gemeinsame Werte, Humanität in der Führung, offene Kommunikation. Mikropolitik kommt in solchen Abhandlungen nicht vor, aber dafür massiv in den Karriere- und Erfolgsratgebern der Managementliteratur, wobei der Begriff Mikropolitik nicht immer genannt wird, aber es darum geht, z.B. Tips zu „Wie gelangt man nach oben?“
- Verbreitung (2):
- Mikropolitik gibt es in allen Institutionen (Wirtschaftsunternehmen und Behörden), mal stärker oder schwächer.
- Mikropolitik spielt bei tiefgreifenden Änderungen eine wichtige Rolle, denn es geht um eine Neuverteilung knapper Ressourcen und um die Herstellung eines neuen Machtgleichgewichts, d.h. nicht Handeln innerhalb der Spielregeln, sondern um die Veränderung der Spielregeln selbst (inkl. Auswechslung von Spielern und Spielleitern). Sie setzt oft ein, bevor irgendein konkreter Entschluss zur Reorganisation gefasst wurde (Gerücht reicht -> Ungewißheit steigt -> Vorbeugungsmaßnahmen -> Überwindung der Beharrung).
- Erfassung des Phänomens (3):
- Behandlung des Themas in der Managementliteratur geradezu schizophren (Ratgeberliteratur vs. Rhetorik der Harmonie und des Vertrauens)
- Mikropolitik wird zum einen in seiner Bedeutung häufig unterschätzt oder negiert bzw. häufig als prinzipiell schädlich betrachtet
- Verdecktheit verhindert Beschäftigung mit dem Problem (keine Thematisierung, wenig Forschung)
- Wie kann Mikropolitik den Wandel beeinflussen?
- 1. Mikropolitik ist in allen Organisationen zu finden, sie kann positive wie negative Wirkungen haben.
- 2. In vielen Fällen sind vertrauensvolle Beziehungen geeigneter.
- 3. Normen, Werte, Verfahren, Routinen und Regeln lenken einen großen Teil des alltäglichen Handelns in unpolitische und konsensgeprägte Bahnen.

8.1 Was ist Mikropolitik?

- Zu den verschiedenen Definitionen der Mikropolitik:
- 1. Können positiv, negativ oder neutral formuliert werden.
- 2. Mikropolitik = „kleine“ (im Gegensatz zur Unternehmenspolitik) und „verbotene“ Politik: legitime und illegitime Machtausübung (Mintzberg) -> deckt Komplexität im Unternehmen nur unzureichend ab.
- 3. besser: Metapher Spiel (Neuberger, aus der Psychologie): Menschliches Verhalten ist Regeln unterworfen, der Mensch verbringt einen Großteil seiner Zeit, Spiele zu spielen, die meist jedoch nicht unschädlich oder ein Vergnügen sind. Sie sind ambivalent: Nutzen und Schaden, Vergnügen und Mißvergnügen.
- Merkmale von Spielen:
- 1. soziales und regelgeleitetes Verhalten von Akteuren in einer Organisation
- 2. Rahmen: Organisation definiert ein bestimmtes Spielfeld mit bestimmten Grenzen, Strukturen, Normen und Regeln.
- 3. Spielräume: Die verbleibenden Spielräume können und müssen von den beteiligten Spielern durch unterschiedliche Strategien ausgefüllt und genutzt werden, auch um die Strukturen und Regeln zu verändern.

8.2 Mikropolitische Taktiken

- Neuberger (1995) unterscheidet zwischen mikropolitischen Haltungen, Strategien und Taktiken, welche zu 7 Hauptgruppen zusammengefasst werden (7):
 1. Zwang (Nachdruck): Drohung mit Strafe; Belohnungszug; Einschüchtern,...
 2. Belohnen; Vorteile verschaffen; Tausch
 3. Einschaltung höherer Autoritäten: Koalition mit Höherrangigen; Mobilisierung von Beziehungsmacht
 4. Rationales Argumentieren: Überzeugen; seine Kompetenz darstellen; Expertenmacht; an Logik, Sachverstand oder empirische Evidenz appellieren. Voraussetzung: andere Einflußquellen können teilweise außer Kraft gesetzt werden (z.B. Hierarchie, Drohung, Belohnung etc.)
 5. Koalitionsbildung: Ressourcenzusammenlegung; Bündnis; „gemeinsame Sache machen“
 6. Persönliche Anziehungskraft: Referenzmacht; Identifikation; Vorbild oder Modell sein; seine Wirkung auf andere Menschen ausnutzen.
 7. Idealisierung und Ideologisierung: an höhere Werte appellieren; emotionalisieren; Selbstlosigkeit propagieren,...
- Mikropolitische Taktiken können mit positiven oder negativen Umschreibungen belegt werden: Ambivalenz des Begriffes, z.B. positiv: Prototyp des Vorbildmenschens (*Intrapreneur* = jemand, der Organisationen und sich selbst verändert und erfolgreich macht -> politisches Handeln).
- Regeln des Intrapreneurs (Pinchot 1985):
 1. Komme täglich zur Arbeit mit der Bereitschaft, Dich feuern zu lassen.
 2. Umgehe alle Anweisungen, die Dich daran hindern, Deinen Traum zu verwirklichen.
 3. Unternimm alles, um Dein Projekt fortzuführen, ganz gleich, was in Deiner Stellenbeschreibung steht.
 4. Suche Dir MA, die Dich dabei unterstützen.
 5. Folge Deiner Intuition, welche Leute Du aussuchst, und arbeite nur mit den besten.
 6. Arbeite im Untergrund solange Du irgendwie kannst - Publicity löst den Immunmechanismus eines Unternehmens aus.
 7. Setze nie auf ein Rennen, an dem Du nicht beteiligt bist.
 8. Denke daran, daß es einfacher ist, um Vergebung als um Erlaubnis zu bitten.
 9. Bleibe Deinen Zielen treu, aber bleibe auch realistisch im Hinblick auf die Wege zu ihrer Erreichung.
 10. Erkenne Deine Sponsoren an.

8.3 Mikropolitik kann den Wandel behindern

- Behinderungen (4):
- Individualinteressen: Mikropolitik kann destruktiv wirken und den Wandel behindern, weil sie hauptsächlich Individualinteressen verfolgt und dadurch einheitliche Vorstellungen und Ziele verhindert (häufige Ursache für den Widerstand gegen Wandel).
- Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster: Mikropolitik versucht aber nicht nur, Strukturen zu ändern, sondern ist selbst auch auf Strukturen bezogen und ihre Erscheinungsform hängt viel davon ab, z.B. unterschiedliche Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster. Abteilungsspezifische Interpretationsmuster stellen eine besondere Schwierigkeit für den Wandel dar, da sie strukturell bedingt und über eine Beeinflussung von Individuen kaum aufzulösen sind.
- „Angriff ist die beste Verteidigung“: Annahme: Einsatz von Mikropolitik v.a. bei Nullsummenspielen, aber es sind v.a. persönliche Einschätzungen entscheidend, also kann auch ein Nicht-Nullsummen-Spiel einen Anreiz zu einer Erhöhung des Spieleinsatzes geben
- geheime Spielregeln: Mikropolitiker werden als machiavellistische Persönlichkeiten mit stark ausgeprägtem Machtmotiv betrachtet, aber dabei zu geringe Beachtung der geheimen Spielregeln im Unternehmen: Fehlverhalten wird weniger von persönlichen Motiven als von heimlichen und unheimlichen Spielregeln beeinflusst. Sie werden vom Management kommuniziert und schleifen sich allmählich ein. Man kann diese Regeln durch knappe Befragungen weniger Leute herausfinden - > im Bewußtsein der meisten MA latent vorhanden -> Empfehlung: Aufdecken der Regeln, um Änderungen einzuleiten.
- Dysfunktionalitäten von Machtspielen (Mikropolitik), die den Wandel behindern (nach Al-Ani (1993)) (5):
 1. Verhinderung von Innovationen: Macht setzt sich gegen Themen durch, die Organisation wird behindert, konservativ und rigide, Anregungen werden nicht mehr aufgenommen.
 2. Hypertrophie von Konflikten, Frustration und Motivationsverlust: ein Eskalieren von Konflikten kann zu einem Zusammenbruch des Grundkonsenses führen: role overloads (Zunahme der aus-

zutragenden Konflikte), Verlust der sozio-emotionalen Sicherheit und der Abstempelung und Isolierung der Verlierer im Machtspiel.

3. Monopolisierung von Lösungskompetenzen: Konkurrenz von Lösungsalternativen wird verhindert.
4. Minderung der ökonomischen Effizienz: Binden von Ressourcen, die das System gewinnbringend verwenden könnte.
5. Deformation der Kommunikation: v.a. durch Filterung und Manipulation von Information und Kommunikationseinflüssen.
 - Typisch: Auftreten von Ängsten und Abwehrhaltungen in Reorganisationen, meist in Form des Widerstandes auf den untersten Hierarchieebenen, als auch auf den unteren und mittleren Managementebenen, da diese meistens als Zielgruppe der Rationalisierung betroffen ist, aber gleichzeitig wichtige Informationen und Ressourcen zurückhalten kann. Auch aus den Reihen der Mitinitiatoren, Botschafter und Vorbilder bilden sich (mächtige) Widersacher.
 - Erklärung:
 - Tabuthema Mikropolitik: Politisches Verhalten ist in den oberen Hierarchieebenen ausgeprägter, das als Tatsache jedoch tabuisiert wird. Die Möglichkeit des politischen Handelns korreliert positiv mit der Arbeitszufriedenheit, da sie ein Gefühl von Macht und Autonomie vermittelt. Daher kann die Mikropolitik der oberen Ebenen wegen den größeren Auswirkungen den Wandel massiver behindern als die Mikropolitik auf den unteren Ebenen (z.B. Bezeichnung der mittleren Schicht als "Lähmschicht" zur Demontage selbiger).
 - Gewinner/Verlierer: Auf der einen Seite stehen die Spielmacher, die die Richtung bestimmen und die Manager, die sich anschließen, auf der anderen Seite befinden sich (potentielle) Verlierer, die sich im hohen Maße bedroht fühlen und dies mehr oder weniger deutlich zeigen. Sie stehen daher den neuen Konzepten skeptisch gegenüber (z.B. sachlich begründete Zweifel an dem Zweck solcher Maßnahmen).
 - Bedrohung: Ängste, Abwehrhaltungen und Widerstand entstehen meist aus einem Gefühl der Bedrohung: je stärker die Erwartung einer persönlichen Verlustsituation, desto stärker wird der sich entfaltende Widerstand ausfallen.
 - Unterscheidung zwischen Widerstand gegen Reorganisation und Mikropolitik:
 - Widerstand kann sich in mikropolitischen Strategien zeigen. Aber nicht jeder Widerstand ist Mikropolitik (z.B. Apathie, innere Kündigung), Mikropolitik ist auch nicht nur eine andere Form von Widerstand, sondern oft auch das Gegenteil (z.B. Suche nach einem Koalitionspartner).
 - Beispiel für passiven Widerstand als mikropolitische Maßnahme: Zeitmanagement (verzögern, sequenzialisieren, langer Atem zeigen, warten können, jemanden warten lassen, sich Zeit lassen, unter Termindruck setzen, Auszeit nehmen etc.).
 - Offener Widerstand gegen eine beschlossene Reorganisation und der Einsatz mikropolitischer Strategien ist auf oberster Ebene sehr viel seltener zu registrieren als auf den unteren Rängen (symbolischer Konsens als Ritual: Top-Management muß Ent- und Geschlossenheit demonstrieren).
 - Mikropolitische Strategien unterscheiden sich auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen hauptsächlich in der Form:
 - der "Unterste" mobbt seinen Kollegen oder trickst bei Zeitstudien, läßt seinen Vorgesetzten über seinen Arbeitsbereich im Unklaren
 - der "Mittlere" agiert zwischen 2 Fronten. Der Widerstand ist offener, weil er meist keine andere Wahl hat. Weil der Widerstand leichter einzuschätzen ist, kann man auch leichter mit ihm umgehen.
 - der "Oberste" verzichtet auf direkte persönliche Beleidigungen und Angriffe, sondern agiert diskret und mit höflichem Stil nach Art der Diplomatie. Die Aktionen sind unauffälliger, da man mehr Übung mit dem Umgang mit Politik hat und Machtspiele im Rahmen von Regeln sozial akzeptiert sind. Andernfalls würde er sich selbst "outen". Sie planen eher vorbeugende politische Schachzüge als reaktiven Widerstand zu zeigen.
 - Weitere Aspekte: Grad der Bedrohung, empfundene Machtlosigkeit.
 - Reorganisationsspiele und Strategien (als Hemmnis für den Wandel und als unentbehrlich dafür):
1. Angriff ist die beste Verteidigung: nicht abwarten, sondern tätig werden (sich positiv darstellen, eigene Leistungen und Kompetenzen herausstreichen, diskrete Hinweisung auf Rationalisierungspotentiale in anderen Abteilungen, Mobilisierung von Unterstützung durch mächtige Sponsoren, Bereithaltung ausgearbeiteter Expansionspläne, Entgegenkommen signalisieren, sich aufgeschlossen zeigen, Vorschläge zur Reorganisation für den eigenen Bereich einbringen, ohne gravierende Schwächen offenzulegen (harmlose oder sowieso geplante Vorschläge, späterer Vorteil), Start der eigenen Reorganisation, bevor andere die "Leichen im Keller" suchen).

2. Vorreiter spielen: eigene Interpretation von dem "Besten für das Unternehmen" vor allen anderen durchsetzen; Versuch, eine Definition des Problems zu etablieren und Eingrenzung der Lösungsalternativen, Auswahl wichtiger Akteure als Gefolgschaft -> Projektleiter, am Ende auf der "Gewinner"-Seite.
3. Ein Opfer suchen: oft einfacher und politisch leichter, einen Bereich ganz zu schließen als allen Beteiligten etwas wegzunehmen -> Suche nach Opfern (mit Vorab-Einigung auf bestimmte Kandidaten) als Sündenböcke.
4. Expertenspiel: auch Einbindung von Externen, Unternehmensberater als Verstärkung zur rationalen Begründung des neuen Konzepts (z.B. auch bei EDV Abteilungen -> Taktiken des organisatorischen Konservatismus).
5. weitere Spiele: Strategische Kandidaten, Auffliegen lassen, Jungtürken.

8.4 Mikropolitik kann den Wandel unterstützen

- Unterstützung:
- Mikropolitik ist ein Mechanismus des institutionellen Wandels (Burns 1962, der sich als erster theoretisch mit Mikropolitik in den Sozialwissenschaften beschäftigt hat): Mikropolitik kann Wandel also behindern als auch ermöglichen. Es gibt positive und negative (gefährliche) Bezüge zwischen Mikropolitik und Wandel, z.B. beim Vorreiter-Spiel, "Macht den Sieger unter Euch aus" etc. Gefahren dabei sind z.B. das Eskalieren des Konkurrenzkampfes, negative Reaktionen der "Nachzügler" auf den "Vorreiter" etc.
- Reorganisationen machen bestimmte mikropolitische Spiele dringend erforderlich, z.B.
- Vorteile von Mikropolitik (4):
- für eine ausreichende Machtbasis und Unterstützung müssen Anhänger mobilisiert werden,
- Koalitionen gebildet werden,
- Brechen des Widerstandes machtvoller Gegner,
- Neutralisieren mit Ausgleichszahlungen und Versprechungen.
- Mikropolitik kann positive Effekte haben, weil (Mintzberg 1991):
- 1. Sozialdarwinismus: nur die Besten kommen in Führungspositionen. Effektive Führungskräfte haben ein ausgeprägtes Machtbedürfnis, politische Spiele dienen somit als Testfeld. Mikropolitik als Chance für begabten Nachwuchs, schwache Vorgesetzte durch alternative Kanäle zu umgehen.
- 2. umfassendere Diskussion: es werden wesentlich mehr Aspekte einer Angelegenheit diskutiert und ausgehandelt als in einer autoritär oder ideologisch dominierten Unternehmung
- 3. als illegitimes Mittel, aber zur Verwirklichung legitimer Ziele: Legitimität ist nicht unbedingt ein geeignetes Kriterium zur Beurteilung der Funktionalität von Mikropolitik für den Wandel.
- Spiele, die den Wandel fördern, müssen damit nicht generell legitimer sein als Widerstandsspiele, z.B. bei den Spielen:
- 1. Strategische Kandidaten
- 2. Auffliegen lassen
- 3. Jungtürken
- Fazit: Es kommt darauf an, wie gut oder geschickt Mikropolitik gemacht wird: deutlicher Einfluß auf die Führung. Sie (z.B. durch Machtspiele) entlastet Steuerungssysteme und stellt eine Alternative dar. Da diese meist überladen, außer Kraft gesetzt oder noch nicht aufgebaut sind, kann sich Mikropolitik gerade in Reorganisationen als effizient erweisen (Ökonomieeffekt). Nutzeffekte, die das Individuum für sich erreichen kann, wirken sich positiv aus und kommen indirekt dem Wandel zugute, da sich die Politikmacher als erfolgreich, zufrieden und weniger entfremdet wahrnehmen.

8.5 Zum Umgang mit Mikropolitik in Reorganisationen

- Empfehlungen zur Vorbeugung bzw. Umgang mit Mikropolitik in Reorganisationen (10):
- 1. Einsatz harter Steuerungsmechanismen: präzise Definition von Verantwortlichkeiten, Allokation von Ressourcen, formale Machtmittel. Diese Mittel begrenzen Mikropolitik jedoch nicht unbedingt. Sinnvoll aber z.B., wenn zwischen oder unter den Gruppen sehr widersprüchliche Vorstellungen vom Veränderungsprozeß existieren.
- 2. Schaffung einer gemeinsamen Vision: ideologische Einbindung der MA durch Werte, Unternehmenskultur etc.
- 3. frühzeitige Identifizierung und Berücksichtigung möglicher Auswirkungen der Reorganisation auf Individuen oder Gruppen in der Unternehmung, um Zonen der Unterstützung und Opposition ausfindig zu machen
- 4. Vermeidung von Gewinn-Verlust-Konflikten

5. frühzeitiges Anstreben von Interessenausgleich
6. fairer, aber sehr konsequenter Umgang mit Rationalisierungsverlierern: keine Integration, Ausgrenzung (Entlassung)
7. Förderung informeller Kontakte statt Unterdrückung: Nutzen der informellen Organisation durch Förderung der Kommunikation in zwanglosen und informellen Gesprächskreisen, auch in der oberen Ebene (dort kaum direkte oder verzerrte Kommunikation). Berücksichtigung der informellen Stellung neben der formellen des potentiellen Kandidaten bei der Besetzung von Führungspositionen in Reorganisationsprozessen.
8. Besetzung von Führungspositionen in der Projektleitung so weit wie möglich aus den eigenen Reihen heraus: Seiteneinsteiger hat meist keine Chance im mikropolitischen Spiel und wird informell nicht akzeptiert.
9. Job-Rotation und Förderung von Mobilität im Unternehmen: mittleres Management orientiert sich eher an einem Leitbild als an einer politischen Gruppierung bei innerbetrieblicher Mobilität -> Vergrößerung der Loyalität der Manager zum Unternehmen.
10. Partizipation: MA mit commitment (Selbstverpflichtung) haben eine höhere Hemmschwelle, gegen solche Entscheidungen (Mikro-) Politik zu betreiben, jedoch keine Garantie zur Kooperation.
 - Appelle zur Eindämmung von Mikropolitik: Organisationen sind weiterhin darauf angewiesen, Mikropolitik zurückzudrängen und an gemeinsame Werte, Harmonie und Geschlossenheit zu appellieren. Je mehr Mikropolitik zugelassen wird, desto notwendiger werden diese Appelle:
 1. Vermeidung von Auswüchsen und Verletzungen der Kontrahenten
 2. Verhinderung eines Ausfransens der Organisationsziele: Sicherstellen der Effektivität der Organisation.
 3. Maßnahme der Legitimationsschaffung, da Mikropolitik von außen als irrational gesehen wird.
 4. Beurteilung der Mikropolitik ist von der Organisationskultur abhängig.
 - Beweggründe zur Förderung von Mikropolitik:
 1. Selbsttäuschung, z.B. Bombenwurfstrategie
 2. Professionalisierung bei der Erziehung und Ausbildung der Mitglieder in Sachen Mikropolitik: Realismus der Macht in Organisationen und das Bedürfnis nach Spielen -> Verhaltensregeln und Lernen des Umgangs mit Mikropolitik (Schulungsgruppen, z.B. bei Führungskräften: "Führungskräfte-Entwicklungsprogramm" von BMW).

Kap. 9 Die Beteiligung der MA an der Veränderung von Unternehmen

- Gründe für Partizipation: Es ist nicht mehr die Frage, ob Beteiligung, sondern wie und wie weit dies geschehen soll (Wiederentdeckung des Faktors Mensch) (2):
- Erschließung von MA Know-How: Die Einbeziehung der MA ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Veränderungen und die Umsetzung neuer Organisationskonzepte. Das Wissen und die Kreativität der MA sollen systematisch genutzt werden.
- Erzeugung von Motivation und Akzeptanz: MA tragen und gestalten den Wandel aktiv mit, statt sich dagegen zu sträuben: das Gelingen von Reorganisationen steht und fällt mit der Beteiligung der MA. Die Umsetzung übergeordneter Strategien wie z.B. Leitbilder sind ohne Beteiligung praktisch nicht denkbar -> Projektorganisation. MA werden mehr oder weniger stark bei Veränderungen beteiligt, aber eben oft nicht in einer effektiven oder gar demokratischen Form. Die Diskussion darüber ist normativ.

9.1 Ist Beteiligung gleich Beteiligung?

- Was ist Partizipation?
 1. Partizipation = Beteiligung von Organisationsmitgliedern an Entscheidungsprozessen außerhalb der gesetzlichen Bestimmungen vs. Mitbestimmung: Gesetzlich verankerte Beteiligung.
 2. tatsächliche und legitimierte Beteiligung an Entscheidungsprozessen
 3. informal gewährte Einfluss- oder Mitsprachemöglichkeit
 4. Teilhaben an Informationen
 5. Führungsstil
 6. auf Projekt bezogene Partizipation
 7. amerik. Literatur: weiter Begriff der Partizipation, z.B. jegliche Form einer aufgabenbezogenen Beteiligung, auch Teamarbeit und Delegation.
- Einschränkung: nur Berücksichtigung der Mikro-, nicht der Makrostruktur.
- Problematisch dabei (2):
- Die vollständige Übertragung von Kompetenzen und Verantwortung ist u.U. positiver zu bewerten als die Beteiligung an einer Entscheidung.

- Bei der Partizipation in Veränderungsprozessen geht es gerade um die Änderung der Makrostruktur mit sehr unterschiedlichen Ausgangssituationen (Delegation vs. Zentralisation). Wichtig ist neben dem Umfang der Partizipation auch die Qualität/das Niveau.
- Fazit: Beteiligung != Beteiligung (z.B. Gemeinkostenwertanalyse vs. Visionsworkshop).

9.2 Ist Partizipation effizient?

- Bedeutung der Effizienz: *Weniger wichtig sind die ökonomischen Größen zur Messung der Partizipation, sondern die Gründe, ob Partizipation als effizient betrachtet wird.*
- Historische Entwicklung (3):
- Humanisierungs- und Demokratisierungsbemühungen von Wissenschaftlern und gesellschaftlichen Gruppierungen mit Unterstützung der Gewerkschaften und der Politik (HdA) -> wenig Anklang in der Wirtschaft (auch in Bezug auf Partizipation) -> Bedeutung der Gruppenarbeit (und Wandel des Begriffs + seiner Effizienz zuschreibung, z.B. GA a la Volvo im Vgl. zu GA in der LP) -> v.a. eine Frage der Veränderung des Denkens.
- Ein Wandel in den Überzeugungen wird manchmal auch durch eine neue Deutung von Erfolgsfaktoren ausgelöst, z.B. japanisches Modell unter intensiver Einbeziehung der MA: GA, QZ, KVP -> große Effizienzvorteile, hohe Bindung an das Unternehmen, Motivation, starkes Engagement der MA auf allen Ebenen.
- Aber auch: Nichtzufriedenstellung mit der Effizienz bei diesen neuen Konzepten (wie LP, GA): v.a. Untergrabung der gesetzlichen Mitbestimmung, Etablierung einer neuen sozialen Kontrolle v.a. der MA untereinander, keine Beteiligung, sondern Entlassung der MA.
- Empirische Untersuchungen liefern widersprüchliches Bild (2):
 1. eindeutige Vorteile sind keine zu beweisen
 2. kooperative Partizipation findet v.a. deswegen Anerkennung, weil sie bestimmten Vorstellungen vom arbeitenden Menschen entgegenkommt (Wertvorstellungen von der Effizienz der kooperativen Führung).
- Gründe für die Partizipation in Veränderungsprozessen (5):
 1. Langfristige Effekte/Nutzen sind kaum messbar: Empirische Untersuchungen und die Praxis neigen aufgrund methodischer Probleme zur kurzfristigen Erfolgsmessung.
 2. Problem des Niveaus der existierenden Partizipation (mangelnde Vergleichbarkeit): Dieselbe Art der Maßnahme bzw. konkrete Durchführung der Beteiligung kann auf sehr unterschiedliche Weise erfolgen, z.B. Einübung in Dezentralisierung.
 3. Potential von Partizipation ist zum großen Teil unausgeschöpft und die Entwicklung erfordert eine Reihe von Versuchen und ggf. Fehlschlägen. Potential der Wissenschaft, bestehende Partizipationsformen zu evaluieren und zu kritisieren.
 4. Ob Partizipation langfristig effizient ist, hängt vom angestrebten Ziel ab: mehr Entscheidungskompetenz, Verantwortung, Mitsprachemöglichkeit, Dezentralisierung, Gestaltung abteilungsübergreifender Prozesse, Integration von Aufgaben, Funktionen oder Hierarchieebenen -> Partizipation notwendig (Manager versuchen oft unter dem Aspekt des kurzfristigen Erfolges und dem starken Druck die Bombenwurfstrategie, was aber häufig schiefliegt: Der Weg und das Ziel können nicht getrennt voneinander betrachtet werden -> häufig Argumentation gegen Partizipation wegen des offensichtlichen Misserfolgs).
 5. Analog zu "Learning by doing" "learning by participating": Beachten der mittelbaren Effekte des Lernens, Partizipationskosten als Investitionen in die Entwicklung der MA (zyklischer Einsatz von Partizipation, aber v.a. in Krisen kann sich solches Vorgehen auszahlen -> Überwindung des „Schweinezyklus“ der Partizipation).
- 6. Ausprägungen der Partizipation:
 1. konsultative Partizipation
 2. repräsentative Partizipation
 3. konsentive Partizipation
 4. konfliktäre Partizipation

9.3 Nicht-Wollen oder Nicht-Können?

- Nicht-Wollen (Manipulation der MA):
- Die "Mensch-im-Mittelpunkt" Rhetorik bedeutet nicht unbedingt eine Veränderung im Handeln: die Begeisterung und Häufigkeit der Erwähnung steht im krassen Gegensatz zum tatsächlichen Einsatz.

- Kritik: wenig Interesse an wirklicher, d.h. ehrlicher Partizipation -> Partizipation nur als Sozialtechnik eingesetzt, um an das Wissen der MA zu gelangen und eine Akzeptanz bereits gefällter Entscheidungen zu erzielen.
- Nicht-Können:
- fehlende Führungskompetenz bzw. "leadership"
- Fehlen an Wissen in Theorie und Praxis, wann, in welcher Form und unter welchen Umständen Partizipation nützlich ist.
- Wissensdefizit über die praktische Handhabung und den Umgang mit den Dilemmata oder Problemen der Partizipation.
- Fazit: keine genaue Unterscheidung zwischen Nicht-Können und Nicht-Wollen, dh. Nicht-Können kann zu Nicht-Wollen führen und umgekehrt.

9.4 Die praktische Gestaltung der Beteiligung

9.4.1 Die praktischen Probleme der Partizipation

- Praktische Probleme (5):
- Zeitproblem:
- Begrenztheit von Ressourcen: neben der Projektarbeit noch Erledigung der Alltagsgeschäfte. Restrukturierungsvorhaben sind meistens komplexe Aufgaben, die zahlreiche Aspekte berührt -> Mitarbeit von Experten möglich.
- Know-How-Problem:
- Qualitative Partizipation setzt voraus, daß die Betroffenen über das entsprechende Know-How, die Methoden und Techniken verfügen, um gegenüber Experten argumentieren zu können.
- Je mehr Beteiligte sich in verschiedenen Projektgruppen tummeln, desto eher führt Partizipation zum Mülleimer-Modell -> nicht wünschenswert für das Top-Management, Furcht vor der Komplexität
- (Experten-) Machtproblem:
- Abhängigkeit des Einsatzes, ob Erzeugung solcher Komplexität funktional ist (Integration konfliktärer Ansätze oder Sichtweisen, neue Quellen des Wissens oder Erfahrung) oder nicht (deutlich größere Expertise eines Entscheidungsträgers als der Rest, Zeitknappheit, Individuen können alleine arbeiten) -> geeignete nachvollziehbare Erklärungen des Managements für das Ausmaß der Partizipation (Vgl. zum situativen Führungsmodell von Vroom/Yetton: bei wenig Sachkenntnis des Vorgesetzten, schlechter Problemstrukturierung, Akzeptanz wichtig und Zeit ist vorhanden). Modelle sind theoretisch kaum begründet und von Annahmen getragen.
- Interessensproblem:
- Die Stärken eines Unternehmensberaters liegen darin, daß er Wissen und Methoden zur effektiven Kommunikationsgestaltung liefern kann. Das Unternehmen sollte den Ablauf prinzipiell selbst bestimmen und auf die Einhaltung durch den Berater pochen. Er kann bei Änderungen der Kommunikationsregeln (v.a. bei lange verfestigten Spielregeln wie Macht und Hierarchie) helfen, die besonders änderungsresistent sind -> Kommunikationstrainings.
- Motivationsproblem:
- Geschichten oder die Etablierung übergreifender Regeln und Normen sind besser zur Veränderung geeignet, da sie nicht an einer einzelnen Person ansetzen, sondern allgemeine Regeln kommunizieren und neue Möglichkeiten des Handelns aufzeigen.
- Forderung der strukturalen OE: Berater oder (interne) Change Agents sollen sich nicht auf die Veränderung einzelner Personen konzentrieren, sondern dabei helfen, die Kommunikation so zu strukturieren, daß die Mitglieder die Probleme selbst lösen können -> „Hilfe zur Selbsthilfe“.

9.4.2 Den Menschen verändern oder die Organisationsstrukturen?

- Veränderung des Unternehmens vs. Bauplan-Änderung der eigenen Struktur: *personaler vs. strukturaler Ansatz in der OE (Thom, Gebert, Rosenstiel)* (s. Organisationstheorien: OE): 1. Personaler Ansatz:
- zuerst müssen sich die Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen von Individuen bzw. Gruppen eines sozio-ökonomischen Systems ändern, bevor die Organisation (Institution) selbst geändert werden kann.
- Der Berater oder Change Agent steuert und unterstützt den Lernprozeß durch Interventionen (Rollenspiele, Diskussionen, Beobachtung von Gruppenprozessen etc.).
- Gegenstand der Analyse und Veränderung: v.a. individuelle soziale Kompetenzen, Einstellungen, Gefühle und Verhaltensweisen.

- Training: häufig fern von ihrem gewohnten Arbeitsumfeld in Gruppen, die sich untereinander nicht kennen. Transfer der gewonnenen Verhaltensweisen auf den Arbeitsalltag ist schwierig.
- "Offene Kommunikation" wird auch negativ bewertet bei tiefen Eingriffen in Persönlichkeit und Gefühlswelt.
- Formale Organisationsstruktur verhindert oft eine dauerhafte Verhaltensänderung.
- Methoden: Kommunikationstrainings, gruppenspezifische Seminare bei bestehenden Arbeitsgruppen, Abteilungen und Teams. Berater soll Geschehen steuern und moderieren, nicht aber inhaltlich eingreifen.

2. Strukturaler Ansatz:

- Die Gestaltung der Organisationsstruktur muß in den OE Prozeß einbezogen werden.
- Die Gestaltung läßt sich nicht als Expertenproblem fassen: nur in der aktiven Beteiligung der Betroffenen können die Anforderungen an die Struktur entwickelt werden: sie lernen ihre Anforderungen kennen mit dem Vertrautwerden mit alternativen organisatorischen Lösungen.
- Projektorganisation notwendig.
- Unterstützung durch geeignete Methoden.
- Im Grunde genommen ist die Frage, ob man an Personen oder Strukturen ansetzt, falsch gestellt: Partizipation erfordert sowohl eine positive Gestaltung menschlicher Beziehungen als auch einer strukturellen Verankerung. Veränderungen im Verhalten der MA verlieren sich schnell wieder ohne ein geeignetes strukturelles Umfeld oder kommen gar nicht erst zum Tragen. Wenn die MA kaum auf die Strukturen selbst einwirken können, sollten diese umso kritischer untersucht werden.

9.4.3 Die klassische Frage: top-down oder bottom-up?

- Möglichkeiten der Beteiligung stark vereinfacht dargestellt: top-down oder bottom-up? Reines Top-down ist reine Fiktion, eher zur Diskussion über Grundrichtungen.
- Problem der Handhabbarkeit der Partizipation (3):
- Wegen der großen Zahl ist es meist nicht möglich, daß sich alle Betroffenen verständigen. Die Gruppen überblicken nur einen Teil der Organisationsproblematik. Werden getrennte Teillösungen entwickelt, passen diese höchstwahrscheinlich nicht zusammen.
- Problem wird durch die *Organisierung der strukturalen OE in einem hierarchischen Prozeß gelöst*:
 1. eine Gruppe an der Spitze der Unternehmung konzipiert unter Partizipation der nachfolgenden Ebene ein verbindliches Rahmenkonzept des Wandels (Lenkungs-/Beratungsausschuß ?).
 2. Hierarchisch nachgeordnete Gruppen können diesen Rahmen dann sukzessiv weiter detaillieren: auch Nachbesserungen am Grobkonzept, aber kein fundamentales Infragestellen des Konzepts möglich.
 3. Partizipation der Mitglieder der jeweils nachgeordneten Gruppe ist stark eingeschränkt: keine Harmonisierung oder Machtgleichgewicht.
 4. Partizipation über alle Ebenen in großen Organisationen hinweg ist nicht handhabbar: zwischen grundlegendem organisatorischen Wandel und Konzepten der strukturalen OE besteht somit ein fundamentaler Widerspruch, der bisher kaum diskutiert wurde.

9.4.4 Beteiligung - wann im Veränderungsprozeß?

- in der Praxis: weitreichende Beteiligung unterer Ebenen am grundlegenden Entwurf der neuen Organisation ist absolute Ausnahme.
- verbreiteter, aber noch nicht oft verwirklicht: MA haben bei der Gestaltung ihres eigenen Arbeitsplatzes ein umfassendes Beteiligungsrecht, auch Teams mit übergreifenden Teilproblemen, aber: MA sind kaum von der Konzipierung bis hin zur Entscheidung an Veränderungen beteiligt.
- Vorteile der Beteiligung an der Konzipierung der MA im eigenen Bereich:
 1. eine gefundene Lösung wird auf jeden Fall eher akzeptiert
 2. die MA sind motivierter
 3. Verbindung von Konzipierung und Umsetzung, keine getrennte Betrachtung.
- Beispiel Benchmarking: geteilte Sicht der Schwächen bei "eigenem" Benchmarking und ihrer Lösung. Weniger wichtig sind alle möglichen Details des Benchmarkings, sondern die Diskussion über relevante Faktoren und ihre Verbesserung.

9.4.5 Beteiligung in kleinen Schritten oder durch den Wurf ins kalte Wasser?

- Kleine Schritte:
- Vorteile: bei einer geringfügigen Erweiterung des Gestaltungsspielraumes um einzelne Tätigkeiten (z.B. differentielle Arbeitsgestaltung) und der Entscheidungsbefugnisse (in kleinen Schritten) wird eine Überforderung der MA (und des Managements) vermieden.
- Nachteile: die Denk- und Verhaltensweisen der MA werden eventuell nicht wirksam verändert, weil die Veränderung zu wenig wahrgenommen wird oder grundlegend andere Interaktionsmuster und Verhaltensweisen nahelegen; Zweifel an dem Willen des Managements (zögerliche Beteiligung).
- Große Schritte:
- Vorteile: MA werden quasi gezwungen, schnell umzudenken und neue und ungewöhnliche Interaktionsmuster zu entwickeln.
- Voraussetzung: weitreichende Versorgung mit Informationen und angemessenen Kompetenzen, Orientierung über Ziele und Leitbilder und schnelle und effektive Unterstützung der MA, besonders in kritischen Phasen.
- Nachteile: Chaos (besonders am Anfang)

9.5 Partizipation ist Kommunikation

- Beteiligung vollzieht sich über Kommunikation (nicht immer fff) (4):
 1. Ich *gebe* dem anderen *Informationen*.
 2. Ich *höre*, welche Meinung er zu einem bestimmten Problem hat.
 3. Ich *frage* ihn nach Informationen oder Rat.
 4. Will ich gemeinsam mit ihm eine Entscheidung treffen, muß ich mich mit ihm *abstimmen*.
- In welcher Weise strukturieren die verschiedenen Formen der Beteiligung die Kommunikation? (2)
- Eine Veränderung von Unternehmen erfordert, daß die MA in Wechselwirkung mit neuen Strukturen, Regeln und neuer Technik, neue Interaktionsstrategien entwickeln und übereinstimmende Interpretationen haben -> Kommunikation notwendig.
- Situiertes Lernen ist vorteilhaft, dh. ein Lernen, welches an einer möglichst umfassenden und realitätsnahen Lernsituation ansetzt, die möglichst viele der relevanten Aspekte miteinbezieht, um eine wirksame Veränderung kognitiver Strukturen zu erzeugen und um z.B. den Transfer von Gelerntem in Handlungen oder in neue Verhaltensweisen zu erleichtern. Kommunikative Interaktion bei der Entwicklung bzw. Einübung neuen Wissens und neuer Einstellungen ist wirkungsvoller als passiv aufgenommenes Wissen -> s. Gruppenansatz in der OE.
- Wie kann den MA ein neues Leitbild vermittelt werden? (6)
 1. Reden der Geschäftsleitung
 2. Broschüren
 3. Unternehmensberater warten mit Kommunikationsinnovationen wie Infomärkten, Unternehmensspielen, kaskaden- oder schnellballförmigen Kommunikationsmodellen auf, um Wirkung zu verbessern.
 4. MA sollen lernen und diskutieren, was die neuen Arbeitsformen oder Leitbilder für den eigenen Bereich bedeuten und wie sie in den Kontext einzuordnen sind. Die Diskussionen sind meist offen, aber häufig schon sehr stark vorstrukturiert. Meistens ist eine Rückmeldung oder Infragestellen des Konzepts nicht vorgesehen (dann wird der Prozeß aufwendiger -> Empfehlung).
 5. Institutionalisierung der Kommunikation: Für einen regelrechten Kulturwandel bedarf es einer gewissen Institutionalisierung der Kommunikation, um wirklich wirksam zu werden.
 6. Aufwand für Kommunikation zu Beginn eines Wandels in jedem Fall eher über- als untertreiben.
- commitment: Viele Partizipationsformen in der Praxis beruhen auf dem Prinzip, Kommunikationsstrukturen der Art zu erzeugen, daß die MA dazu veranlasst werden, ein Commitment (hier: Selbstverpflichtung) abzugeben:
- Beispiele:
 1. Zielvereinbarungsgespräche, die sich immer mehr durchsetzen. MA entwickeln ehrgeizigere Ziele durch die Beteiligung an den Zielen, höhere Akzeptanz und Identifikation mit den Zielen (Goal-Setting Theorie von **Locke**; Verfahren: MbO).
 2. Veranstaltungen mit öffentlichen Stellungnahmen und Selbstverpflichtungen.
 3. Um ein Commitment der MA zu erhalten, kann man mehr oder weniger manipulativ vorgehen: ethische, ökonomische Aspekte.
 4. Aufgaben/Organe in Reorganisationsprojekten, Verfahrenshilfen, Qualifizierungsmaßnahmen, kommunikative Kompetenz, Grade der Partizipation in Projektgruppen: s. Folien.

Kap. 10 Wie kann man das Unternehmen dazu bringen, den Wandel zu lernen?

10.1 Was heißt eigentlich Organisatorisches Lernen?

- Begriff:
- Organisatorisches Lernen ist zu einem Modebegriff geworden (eigentlich eine Metapher): diffus, Konzepte sind zu unterschiedlich, keine richtige Mode (kein einprägsames Leitbild).
- Metapher des Organisatorischen Lernens verspricht: "Man kann Unternehmen das Lernen beibringen, sie lehren, wie sie zu lernenden Systemen werden können, so daß sie den Änderungsprozeß immer besser und schneller meistern. V.a: Sie brauchen nicht mehr zu wechseln zwischen den Zuständen Änderung und Beibehaltung des Status Quo bis eine neue Änderung unausweichlich geworden ist. Das Ändern geschieht laufend, wird zum alltäglichen Prozeß" (**Schreyögg/Noß 1995**).
- Lernzyklus (vgl Abbildung 10.1): Organisatorisches Lernen ist mehr als das Lernen einzelner oder aller MA des Unternehmens. Bevor allerdings das Unternehmen lernen kann, müssen zumindest einzelne MA lernen. Diese müssen, nachdem sie Probleme der existierenden Praktiken identifiziert haben, sich entschließen, *ihre Erkenntnisse in Aktivitäten umzusetzen (Vorgesetzte und Kollegen überzeugen, daß Probleme anders als bisher gelöst werden sollten)*. Nachdem ein Konsens erzielt wurde, muß die neue Problemlösung *dauerhaft im Regelsystem des Unternehmens oder in den individuellen Skripten und Organisationsmodellen verankert werden* (es besteht dann auch die Möglichkeit des falschen Lernens).
- Umsetzung in der Praxis schwierig, u.a. wegen (4):
 1. keine vorurteilsfreie Diskussion: wer auf Mängel hinweist, macht sich nicht unbedingt beliebt, besonders dann nicht, wenn andere im Unternehmen für das kritisierte System verantwortlich sind und erst recht nicht, wenn sie sich auf den oberen Hierarchieebenen befinden.
 2. eigene Denkfehler
 3. andere überzeugen: Da diese Unsicherheit bezüglich der zurechenbaren Ergebnisse immer besteht, ist es wichtig, andere zu überzeugen und neue Problemlösungsprozesse im Unternehmen zu verankern.
 4. „Außenseiter-Status“: Wenn neue Lösungen selten zu Einsatz kommen, ist die Qualität von diesen noch schwieriger zu ermitteln (z.B. Kauf eines Unternehmens, Outsourcing wichtiger Prozesse oder Umgestaltung der Arbeitsorganisation (z.B. GA)).
- Beispiel: Controller über Fehler im Rechnungswesen: wenn man das Risiko eines Scheiterns eingeht, hat man mit hoher Wahrscheinlichkeit einen langen beschwerlichen Weg vor sich: viele Gespräche, Überzeugungsarbeit -> Organisatorisches Lernen besagt, daß v.a. Erfahrungen auf den unteren Ebenen in offizielle Änderungsanstöße einfließen sollen -> schwierige Evaluierung der Ergebnisse, ob neue Verfahrensweise geeigneter ist (keine objektive Basis) -> sind immer von Interpretationen abhängig, Irrtum ist nicht auszuschließen.
- Fazit: Organisatorisches Lernen (hier: **March und Olsen 1976**) im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung setzt voraus, daß in allen Bereichen des Unternehmens ständig Zyklen ablaufen:
- Abbildung 10.1
- aber: Lernschritte bringen eine Fülle von Problemen mit sich (s.o., s. Abb.).
- Erweiterung des Konzepts durch Kim (1993):
- neues Handeln kann sich nicht nur in Form von Richtlinien, sondern auch in allgemein akzeptierten Normen, Werten und subjektiven Organisationsmodellen (*mental models* (Individualebene), *shared mental models* (organisatorische Ebene)) niederschlagen. Wenn Vorstellungen fest in den Köpfen verankert wird, braucht man nicht unbedingt eine schriftliche Fixierung, um es umzusetzen. Weitere Unterbrechnungsarten des Lernens: *situational learning, fragmented learning, opportunistic learning* (genauer: s. Folien).
- Abbildung 10.2

10.2 Problemerkennung: Lernen setzt Experimentieren voraus!

- allgemeine Voraussetzung: Lernen im Unternehmen setzt voraus, daß mit neuen Lösungen experimentiert wird.
- 3 Voraussetzungen des Experimentierens nach March/Olsen (1995):
 1. Bereitschaft, Risiken einzugehen.
 2. Bereitschaft, das Experiment mit einer neuen Problemlösung fortzusetzen, auch wenn erste Erfahrungen negativ sind.

-
3. Folge: Durchhalten und Entschiedenheit (kein zaghaftes Ausprobieren).
 - Probleme (2):
 - Faktoren, die die Bereitschaft für das Experimentieren fördern, steigern auch die Ungeduld mit den Ergebnissen: Mut zum Risiko hängt von dem Erfolg in der Vergangenheit ab: Sind Führungskräfte der Ansicht, daß sich der Unternehmenserfolg in etwa im Rahmen der Erwartungen oder des Üblichen bewegt, werden sie durch mittelgroße Fehlschläge eher zu Experimenten veranlasst als durch mittelgroße Erfolge. Solche Experimente sind aber meist nur Variationen bewährter Lösungen (Leitbilder, Techniken, Strategien, Managementkonzepte etc.). Völlig neue Wege eher bei außergewöhnlichen Misserfolgen (schwere Krisen; Einsicht, daß bisheriges Vorgehen das Unternehmen gefährdet) oder bei außergewöhnlichen Erfolgen (-> Kühnheit, Erhöhung des Selbstbewusstseins -> gehen höheres Risiko ein).
 - Dilemma des Organisatorischen Lernens: exploitation vs. exploration: Soll das vorhandene Wissen vertieft werden oder soll in den Erwerb von Wissen über alternative Lösungswege investiert werden (March 1991)?
 - Gefahr: Die Entscheidung nur vom Ausmaß des vergangenen Erfolgs bzw. Misserfolgs abhängig zu machen, ist höchst gefährlich (s.o.):
 - Beispiele für das zu späte Erkennen der Gefahr der alternativen Technik: Segelschiffbauer bei der Einführung von Dampfschiffen, Unternehmen für mechanische Uhren, Radoröhren.
 - Unternehmen halten in Krisen oft an bewährten Techniken fest: Verbesserungen bekannter Lösungen scheinen weniger riskant, führen schneller zu Gewinn, passen besser in die Organisationskultur, erfordern bei Erfolg weniger Umstellungen.
 - Wissen von Techniken und Verfahren werden akkumuliert, je mehr Wissen die Unternehmung hat, desto sicherer ist sie, mit einer weiteren Investition Erfolg zu haben und den Vorsprung vor der Konkurrenz auszubauen.
 - Auch die Lieferanten und Abnehmer sind darauf eingestellt, daß das Unternehmen seine Führungsrolle in der Technik behält und ausbaut.
 - Unternehmen fürchten, ihre Wettbewerbssituation zu verschlechtern, wenn sie nicht so viel wie möglich in diejenigen Verfahren investieren, denen sie die Position verdanken.
 - Fazit: Es kommt also v.a. darauf an, die Bereitschaft zum Experimentieren mit *alternativen Lösungen* zu fördern.
 - Bereitschaft erhöhen (4 Schritte):
 - 1. Schritt: Vermittlung der Erkenntnis, daß die Konzentration des Lernens auf das Bewährte mit erheblichen Gefahren verbunden ist. (Erfolgreiche) Unternehmen müssen erkennen, daß sie Gefahr laufen, in einen tödlichen Strudel zu driften (Olsen/March 1975) (6):
 1. Erfolg verleitet dazu, die Suche immer mehr auf diejenigen Bereiche zu konzentrieren, denen das Unternehmen seinen Erfolg verdankt. Die Chance, Fortschritte in unbedeutenden Bereichen zu erkennen, wird beschnitten, die für Ergebnisse bedeutsam werden könnten.
 2. sehr enges Suchfeld: Ein begrenztes Suchfeld führt auch dazu, daß nur in einem sehr engen Feld praktische Erfahrungen aggregiert werden.
 3. Potential wird systematisch unterschätzt: Um das praktische Suchverhalten zu rechtfertigen, werden Bereiche, in denen das Unternehmen nicht tätig ist, subjektiv als generell wenig erfolgversprechend wahrgenommen.
 4. Konzept der Kernkompetenzen: ist nicht leicht abzugrenzen -> Konzept suggeriert (insb. in Outsourcing Moden), daß viele der Aktivitäten nicht zu den Kernkompetenzen gehören. Explorationen in neue Felder können so abgeblockt werden, das Unternehmen verbessert seine Performance auf einem immer enger werdenden Gebiet und übersieht die Chancen anderer Felder, auf denen andere Unternehmen Fortschritte erzielen.
 5. Inkompetenz-Fälle (Unerfahrenheit-Fälle): Unternehmen tappen in solchen Situationen leicht in die Inkompetenz-Fälle (5):
 1. Sie suchen nach guten Alternativen, da solche aber schwer zu finden sind, gibt es häufig Enttäuschungen.
 2. Auch bei aussichtsreichen Alternativen verlieren sie zu schnell die Geduld, denn das Erforschen neuer Wege (Techniken, Strategien) erfordert viel Zeit zur Sammlung erster praktischer Erfahrungen mit diesen Verfahren.
 3. Wegen der Ungeduld werden bei kleinen Erfolgen die Erwartungen schneller hochgeschraubt -> bleibt der Erfolg dahinter zurück, werden sie vorschnell zu Mißerfolgen erklärt -> (zu früher) Abbruch der Erforschung bestimmter Aktivitäten + Konzentration auf weitere neue Wege.

4. Mißerfolge verstärken die Ungeduld und Ungeduld produziert weitere Mißerfolge -> Ausweitung der Suche und noch mehr Mißerfolge (Teufelskreis).
5. Ausweg nur dann, wenn gefundene Alternative schnelle Erfolge nach sich zieht (Zunahme der Erfolge schneller als die Ansprüche).
1. Kompetenz-Fall (Vertrauheits-Falle): Die Inkompetenz-Fall wird häufig durch die Kompetenz-Fall vorbereitet (1):
 1. Weil Alternativen weniger sicher sind und die Erfolge in weiter Zukunft liegen, investiert das Unternehmen lieber in die Vervollkommnung der angestammten Tätigkeitsfelder -> es wird immer besser, die es schon am besten kann -> Verzicht auf Erforschung anderer Bereiche und Sammlung von Erfahrungen (z.B. in einer Marktnische) -> auch Untergang, wenn Markt wegbricht.
2. 2. Schritt: Das Unternehmen muß bereit sein, ein gewisses Minimum in die Erforschung alternativer Felder zu investieren, ohne die Ausbeutung der angestammten Felder zu vernachlässigen (4):
 1. MA in F&E Freiraum (z.B. als Zeitbudget) einräumen
 2. aussichtsreiche Felder zu Projekten machen
 3. Wettbewerb alternativer Techniken im Hause zulassen
 4. Allianzen mit Unternehmen, die Erfahrungen mit Alternativen haben.
3. 3. Schritt: angemessene Honorierung (Geld, v.a. persönliche Anerkennung) von Versuchen und Toleranz von Misserfolgen auf neuen Feldern: Belohnungssysteme eines Unternehmens sind stark an den angestammten Tätigkeiten orientiert (Verbesserungen im angestammten Bereich finden leichte Anerkennung), bei neuen Feldern höherer Erklärungsaufwand, v.a. bei Misserfolgen.
4. 4. Schritt: Anlegen anderer Maßstäbe für den Erfolg in neuen Feldern: Aufbau erfordert Zeit -> keine zu schnelle Zunahme der Ansprüche an Erfolge.

10.3 Umsetzung in individuelle Handlungen: Die Auswertung des Feedback

- Ziel: Auswertung dient der Einschätzung alternativer Lösungswege, d.h. ob die neuen Lösungen zur Verbesserung der Performance des Unternehmens beitragen.
- Probleme (7):
 1. Erfolge und Mißerfolge sind sozial konstruiert: die Entscheidungsträger müssen die Daten interpretieren, beurteilen und darauf aufbauend Prognosen abgeben -> große Rolle subjektiver Überzeugungen und Wünsche. Beteiligte an der Interpretation sind nicht unvoreingenommen (Pro/Contra).
 2. Erfolg hängt auch von den Erwartungen der Einführung ab: hohe vs. niedrige Erwartungen. Dilemma für Befürworter der neuen Lösung: Um die Erprobung einer neuen Lösung durchsetzen zu können, müssen sie hochgespannte Erwartungen wecken. Diese können aber auch dazu führen, daß die ersten Ergebnisse als enttäuschend angesehen werden -> Experimente mit durchschnittlichen Erwartungen werden als Fehlschläge erlebt.
 3. Beurteilung wird durch Entwicklungen in der Umwelt zusätzlich erschwert: die Umwelt ändert sich ständig, daher ist die aktuelle Situation nicht „typisch“. Umwelt unterliegt einer starken Dynamik, die nicht durch das Unternehmen verändert wurde: viele Faktoren verändern sich gleichzeitig mit der Einführung einer neuen Lösung -> Undurchdringlichkeit der Umwelt -> viele Interpretationen -> Interpretationen mit den besten allgemein akzeptierten Interpretationsmustern setzen sich durch (dh die Unternehmenskultur). Die *Macht der Interpreten* spielt auch eine Rolle.
 4. Menschen tendieren dazu, die Vor- oder Nachteile von neuen Lösungen an einzelnen kritischen Ereignissen deutlich zu machen: plausible, eindrucksvolle Geschichten über singuläre Ereignisse werden Analysen vorgezogen -> Tendenz, den Wert oder Unwert neuer Lösungen an Stichproben von einem einzigen Fall zu entscheiden -> schwieriges Durchsetzen, wenn abweichend von der Norm. Die Interpretationen spiegeln stark die *subjektiven Organisationstheorien* wider. Bei der Konstruktion der Interpretationen wird meist stärker darauf geachtet, gemeinsames Verständnis zu wecken, als Übereinstimmung der Interpretation mit den alten herzustellen.
 5. Häufiger Interpretationsfehler: Auswirkungen des menschlichen Handelns werden überschätzt (v.a. auf oberen Ebenen): Menschen rechnen Erfolge vorwiegend sich selbst zu, Mißerfolge den Umständen oder dem „Pech“. Subjektive Theorien, die die Umweltkomplexität und -dynamik unterschätzen.
 6. Selbstwertgefühl: Wenn die Wahrheit unangenehm ist, neigen Menschen dazu, Interpretationen, die ihr Selbstwertgefühl nicht in Frage stellen, mehr Glauben zu schenken als Interpretationen, die (für Außenstehende) eine höhere Plausibilität haben.

7. Erfolg der eigenen Maßnahmen ist immer abhängig von dem Verhalten der Wettbewerber: andere Unternehmen führen ebenfalls Experimente durch und probieren neue Wege aus.
 - Maßnahmen/Empfehlungen (6):
 1. Geduld, um ihr Lernen durch Auswertung der Reaktionen der Umwelt zu verbessern, d.h. erste negative Ergebnisse führen nicht zum Abbruch -> größere Stichprobe für die Analyse. Erfahrungen im Umgang mit dem neuen Lösungsweg werden akkumuliert -> erhöht Erfolgswahrscheinlichkeit. Ideologie und Rhetorik können helfen, die Ausdauer zu erhöhen: „Gläubige lassen sich nicht so schnell vom rechten Weg abbringen“. Anfängliche Schwierigkeiten bestätigen sie eher.
 2. Es ist besser, nicht so viele neue Maßnahmen auf einmal einzuleiten: Ergebnisse der Umwelt können nicht mehr den Änderungen zugeordnet werden.
 3. Verfeinerung der Beobachtung: in Analogie zur Marktforschung z.B. die Beauftragung neutraler, externer Institute.
 4. Erhöhung der Zuverlässigkeit der Interpretationen, z.B. durch bewusste Zusammenführung der Befürworter und Gegner in einem Evaluationskomitee zur gemeinsamen Begutachtung der Ergebnisse mit erfahrenem Moderator (-> Vorurteile, unterschiedliche Kriterien) -> Konsens über Maßnahmen.
 5. Organisatorisches Lernen findet nur statt, wenn die Wirkungen von Maßnahmen so gründlich und vorurteilsfrei wie möglich ausgewertet werden.
 6. Ein großer Teil des Organisatorischen Lernens findet nicht über eigene Experimente, sondern über die Auswertungen der Experimente anderer Organisationen statt: Beobachtung bei der Erforschung (aber: hohe Verzerrung der Informationen bei diesem Stellvertreterlernen -> möglichst positives Bild in der Öffentlichkeit). Alternative: zwischenbetrieblicher Erfahrungsaustausch - Benchmarking mit freiem Diskussionsklima ohne Imponiergehabe (gegenseitiges Infragestellen der Berichte, Besuche, Sprechen mit Machern und Betroffenen, Daten hinterfragen).

10.4 Organisatorische Umsetzung: Neue Lösungen im Unternehmen verankern - gemeinsam lernen

- Das Lernen und Handeln einzelner muß in organisatorisches Lernen umgesetzt werden: schwierig, weil Handeln v.a. durch Skripten, Schemata und subjektive Theorien (= aufeinander bezogene, konsistente Annahmen und Hypothesen) bestimmt ist.
- Unterscheidung zwischen (Argyris und Schön (1977)):
- espoused theories
- dienen zur Erläuterung des eigenen Handelns
- muß mit der subjektiven Theorie, die das Handeln steuert, übereinstimmen.
- und theories-in-use:
- tatsächlich eingesetzte subjektive Theorien
- enthalten tacit knowledge = nicht greifbares, intuitives Wissen, das sich einer exakten Beschreibung entzieht (z.B. Geruch von Kaffee).
- zwischen single-loop Lernen:
- Handlungen werden angepaßt, ohne die zugrundeliegenden subjektiven Theorien zu verändern (nicht: sich bewußt machen, reflektieren, Entscheidung zur Änderung)
- Kann schnell realisiert werden, aber Individuum macht sich zum Gefangenen seiner eigenen Skripten und Theorien, indem es diese nicht in Frage stellt.
- Beispiel: Verbesserung der Argumentation in einem Rhetorikkurs
- double-loop Lernen:
- Überprüfung der eigenen subjektiven Theorien und ggf. Ersetzung durch angemessenere.
- und Deutero-Lernen:
- Die Individuen erkennen, wie und in welchen Zusammenhängen sie bisher gelernt haben. Sie finden heraus, welche bisherigen Verhaltensweisen Lernen gefördert oder gehemmt haben.
- Sie entwickeln neue Lernstrategien, stellen sie den alten gegenüber und verbessern so ihr Lernen: sie lernen zu lernen.
- Bewertung (2):
- 1. Interaktionspartner können sich bei single-loop Lernen einfacher auf neues Verhalten einstellen: erscheint plausibel und lässt sich problemlos einordnen. Bei double-loop Lernen ist die Anpassung schwieriger -> Gefahr des Nicht-Zu-Ende-Bringens des Lernprozesses.
- 2. Es ist evident, daß double-loop Lernen leichter durchzuführen ist, wenn Interaktionspartner gemeinsam lernen. Und es liegt auf der Hand, daß die Erforschung neuer Wege eher mit double-loop Lernen verbunden ist: In welchem Ausmaß Individuen in Unternehmen double-loop Lernen realisieren können, hängt v.a. von dem angelegten Verhalten in der *Unternehmenskultur* ab.

- Normen und Handlungsstrategien des weitgehenden Einsatzes in der UK bei single-loop Lernen (4):
 1. Individuen legen ihre Ziele alleine fest: keine gemeinsame Definition des zu lösenden Problems, keine Beeinflussung in der Sicht der Aufgabe.
 2. Streben nach Maximierung der persönlichen Gewinne und Minimierung der Verluste (z.B. keine Schwäche zeigen).
 3. Unterdrückung negativer Emotionen, die auf mangelnde Befähigung, diplomatisches Geschick und Inkompetenzen schließen lassen könnten.
 4. Streben nach Rationalität, v.a. Zielstrebigkeit, nachvollziehbare Begründungen ihrer Aktivitäten und Vermeidung von Emotionen.
- Daraus ergeben sich folgende Handlungsstrategien (4):
 1. Sie handeln in ihrem Einflussbereich ich-bezogen, geheime Pläne, manipulieren andere, nutzen ihre Macht zur Hinderung anderer -> Mikropolitik.
 2. Übernahme der alleinigen Verantwortung für die Erfüllung bestimmter Aufgaben, alleiniges Beenden der Aufgaben, Behalten der Kontrolle.
 3. Selbstschutz durch Abblocken des Einflusses anderer und nur vages Andeuten eigener Pläne und Intentionen -> leichtere Schuldzuschreibung an andere bei Misserfolgen.
 4. „Schützen“ des Selbstwertgefühls anderer durch Vorenthaltung wichtiger Informationen, kein ehrliches Feedback, Manipulation.
 5. Fazit: Solche Handlungsstrategien helfen den Individuen, Situationen zu vermeiden, die sie unangenehm oder bedrohlich finden -> defensives Verhalten gegenüber anderen -> verstärkt die eigene Abwehrhaltung und Aufdecken von Fehlern bei dem Gegenüber.
 6. Folgen: Mißtrauen, ungenügende Risikobereitschaft, Machtstreben und Rivalität, Kontrolle über die eigene Situation und andere behalten und ausbauen, keine Konfrontation der anderen mit Kritik, was diese als Bestätigung ihrer Handlungsweise auffassen -> kein Auftreten von Single-loop oder Double-loop Lernen möglich. Gemeinsames In-Frage-Stellen ist aber Voraussetzung single-loop und double-loop Lernen.
- 7. Normen und Handlungsstrategien des weitgehenden Einsatzes in der UK bei double-loop Lernen (3):
 1. MA sind bemüht, nur wahrheitsgetreue und stichhaltige Informationen weiterzugeben.
 2. Darauf aufbauend sind sie in der Lage, gut begründete (valide) Entscheidungen zu treffen. Kein defensives Handeln notwendig, da weitgehende Berücksichtigung der Probleme anderer.
 3. Entwicklung eines hohen commitments gegenüber seinen Entscheidungen: hohe Identifikation, ist von der Richtigkeit überzeugt, eher bereit, Risiken einzugehen.
- 8. Daraus ergeben sich folgende Handlungsstrategien (3):
 1. MA versuchen *gemeinsam*, Strategien zur Beeinflussung der Umwelt zu entwickeln.
 2. Handeln wird bestimmt durch den gegenseitigen Schutz vor Misserfolgen (nicht nur Selbstschutz). Alle tragen die Handlungen mit.
 3. Wertvolle Informationen werden nicht zurückgehalten und manipuliert, sondern bereitwillig anderen zur Verfügung gestellt.
- 9. Fazit: MA teilen ihre Macht und Wissen mit anderen kompetenten Personen, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen, keine Monopolisierung bestimmter Aufgaben, keine Ausstechung anderer zum eigenen Vorteil -> Anteil bewußt getroffener Entscheidungen erhöht sich -> höhere innere Verpflichtung der Entscheidungsträger zur Umsetzung, Lernen der Offenheit über Fehler und Aufgreifen von kritischem Feedback.
- 10. Bedingungen für single-loop und double-loop Lernen im Unternehmen: valide Information: a) Freiheit der Wahl der Ziele, b) eigene Verantwortung, c) innere Verpflichtung, d) kritisches Feedback, e) psychologischer Erfolg -> Erweiterung der Erfahrungen.
- 11. Wie kommt ein Unternehmen zu einer effizienten Lernkultur? (3)
 1. nur auf dem Wege der OE und mit Hilfe eines Beraters: Lernen soll so gestaltet werden, daß die Teilnehmer durch Erleben eine effiziente Lernkultur kennenlernen, welche Vorteile sie bietet und auf andere Bereiche übertragen werden kann.
 2. Der OE-Prozeß sollte folgende Punkte aufweisen:
- 12. Teilnehmer sollten aus freien Stücken, basierend auf validen Informationen Entscheidungen treffen, die eine effiziente Entwicklung in Richtung einer effizienten Lernkultur bedeuten.
- 13. Die *espoused theories* und die *theories-in-use* sollten konsistent sein, auch innerhalb.
- 14. Lernumgebung, die valide Information über die *espoused theories* und *theories-in-use* sowie über Inkonsistenzen bereitstellt.
- 15. Change Agent soll diese Lernumgebung schaffen (6):

16. Am Verhalten der Teilnehmer im hier und jetzt ansetzen
17. an sich entspannenden Konflikten zwischen den Teilnehmern ansetzen
18. Vertrauen zeigen, daß Teilnehmer zu gemeinsamen Lernen fähig sind
19. Kognitionen und Emotionen verbinden
20. zu Spontanität ermutigen
21. Analyse der behindernden Metaphern und Einbringen neuer, die effizientes Lernen leiten.
22. neuere Entwicklungen zu Organisatorischem Lernen (vgl. Folien):
23. Neue Organisationsmitglieder, die sich nur langsam an den organisationalen Code anpassen (*slow learners*), können der Organisation nützen, da solche OM in der Umwelt oftmals nach neuartigen Lösungsmöglichkeiten suchen.
24. Organisationen, die insgesamt zu *schnell lernen* (sich zu schnell an die Umwelt anpassen wollen), reagieren oft auf mißverständliche Erfahrungen -> langsamere Adaptionsgeschwindigkeit erhöht die Möglichkeit der Anpassung an richtig wahrgenommene Umweltzustände.
25. *Mitarbeiterfluktuation* kann ebenfalls zu Implementierung neuartiger Einsichten führen. Allerdings: bei zu hoher Fluktuation können sich neue Einsichten nicht verfestigen und der organisationale Code kann sich nicht verbessern.
26. *Problem*: Organisationen haben oftmals nur eine sehr geringe Erfahrungsbasis.
27. *Lösung*: Entwicklung von *near histories* und *hypothetical histories*:
28. *near histories*: was wäre gewesen, wenn (glücklicherweise) Umstand nicht eingetreten wäre (Analyse von Beinahe-Ereignissen).
29. *hypothetical histories*: Hintergrundvariablen für ein Beinahe-Ereignis werden als Bedingungen für eine ganze Population von Ereignissen herangezogen.

Kap. 11 Statt eines Schlusswortes: Ein Leitfaden zum organisatorischen Wandel

1. Mißtraue Leitfäden, denn meistens simplifizieren sie komplexe Probleme in einer nicht vertretbaren Weise.
2. Der sicherste Weg, einen umfassenden Wandel zum Scheitern zu bringen, ist ihn in traditioneller Manier als ingenieurhafte Gestaltung von Regeln aufzufassen, die organisatorischen Lösungen vor der Implementierung umfassend zu konzipieren.
3. Organisatorischer Wandel wird durch Kommunikation eingeleitet, vorangetrieben und zum Abschluss gebracht. Während der Implementierung entstehen neue Ideen, die urspr. Konzepte werden revidiert und erweitert. Implementierung und Konzipierung lassen sich nicht trennen.
4. Organisationstheorien und praxisorientierte Konzepte bilden bestenfalls Anregungen. Organisatorischer Wandel ist *immer* unternehmensspezifisch -> keine präzisen Lösungen vorhanden. Organisieren als kreativer Prozeß, der im wesentlichen aus Kommunikation besteht.
5. Organisationsmoden sind rhetorisch aufgepeppte Leitbilder (Sammlungen von Zielen und Prinzipien). Begegnung mit Skepsis und Gelassenheit, kritische Prüfung der Anwendbarkeit im eigenen Unternehmen, Beachtung der Nebenwirkungen.
6. Falls eine Mode brauchbare Lösungshinweise liefert, sollte man ein Leitbild formulieren und es rhetorisch aufpeppen.
7. Dazu eignen sich besonders: Metaphern, Geschichten und neue Formen des Lernens. Reorganisationskampagnen treiben den Wandel voran.
8. Visionen sind mächtige Instrumente, um alle Mitglieder zum organisatorischen Wandel zu motivieren und um die Richtung vorzugeben. Gute Visionen zu kreieren ist eine schwierig zu beherrschende Kunst und im wesentlichen eine Frage des Kommunikationstalents. Häufig scheitern Visionen nicht an Inhalten, sondern an der Gestaltung des Kommunikationsprozesses. Visionen als langwierige und schwierige Angelegenheit, um wirklich etwas zu verändern, bei der alle MA gefordert werden. Eine gute Vision sollte klar und abstrakt zugleich sein: MA bilden durch Kommunikation eine geteilte Vorstellung vom richtigen Verhalten und entwickeln aufeinander abgestimmte Interaktionsmuster, s. 3.
9. Mit Mikropolitik ist vor (z.B. neue Ideen werden abgeschmettert), während (z.B. Aktivitäten zur Erhaltung des Status Quo) und nach (z.B. Darstellung der Maßnahmen als gescheitert) organisatorischem Wandel zu rechnen. Mikropolitik ist „natürlich“ -> kein schlechtes Gewissen der Beteiligten, z.B. bei der Suche nach Verbündeten. Beim Wandel Mikropolitik als Gegenmittel einsetzen: Koalitionen für den Wandel, Mitstreiter belohnen, Berater und Experten anheuern, Hierarchie umgehen etc. aber: Mikropolitik machen immer nur die anderen - die Gegner des Wandels nämlich. Man selbst dagegen macht niemals Politik, sondern fördert die Unternehmenskultur oder die Vertrauensorganisation.

10. Wenn man im Mülleimer-Konzept den Reorganisationsprozeß wiederkennt, ist dies normal und ein gutes Zeichen. Reorganisationen sind zu komplex für eine rationales Herangehen -> Mülleimer-Modell. Der Lenkung der Aufmerksamkeit kommt während Prozessen organisatorischen Wandels eine Schlüsselrolle zu.
11. Die erfolgreiche Initiierung des Wandels besteht v.a. in der Überzeugung anderer Personen, z.B. durch Rhetorik. Eine gute Rhetorik bedeutet, sich selbst erst einmal vollständig zu überzeugen. Dazu dienen die o.g. Instrumente, aber v.a. aktives Kommunizieren, z.B. durch Vorträge, Zusammenbringen mit überzeugten MA etc.
12. Partizipation ist ein wichtiges Instrument der Politik im Unternehmen. Ihr muß durch das Leitbild ein Rahmen vorgegeben werden. Top-down wird durch eine Projektorganisation realisiert. Partizipation dient v.a. auch der Einübung neuer Verhaltensweisen in Projektgruppen, die zukünftige Organisationsfelder simulieren.
13. Um Organisatorisches Lernen zu ermöglichen, müssen Manager und MA hohe Barrieren überwinden: eingefahrene Handlungsweisen müssen durchbrochen, neues Handeln in Experimenten erprobt und in der Struktur des Unternehmens verankert werden. Die Auswirkungen des neuen Handelns auf die Performance des Unternehmens müssen richtig interpretiert werden. Lernen setzt auch Experimente auf völlig neuen Feldern voraus. Um die Effekte von Experimenten auswerten zu können, brauchen Unternehmen einen langen Atem.
14. Um Organisatorisches Lernen zu ermöglichen, müssen Manager und MA gemeinsam lernen: Reduktion der Konkurrenz untereinander und des Misstrauens, Schaffen von Freiräumen für Spontanität, Voraussetzung dazu: Toleranz gegenüber Misserfolgen bei Experimenten, ansonsten s. 10.