

Organisation im Wandel

Methodologische und methodische Rekonstruktion der Veränderung von Organisationen und deren Implikationen für geplante organisatorische Veränderungen

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde einer
Doktorin der Sozialwissenschaften

vorgelegt von

Sandra Ariane Voegel

aus

Oesterreich

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Jürg Manella

und

Prof. Dr. Walter Krieg

Dissertation Nr. 3991

Gutenberg AG, Schaan 2011

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 27. Oktober 2011

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

DANKSAGUNG

Mit direktem Bezug zur Arbeit gehört mein erster Dank meinem Doktorvater Hr. Prof. Dr. Jürg Manella und meinem Ko-Referenten Hr. Prof. Dr. Walter Krieg. Ersterem gebührt Dank, da er mich als externe Doktorandin übernahm und mir grosse Freiheit in der Themenwahl sowie in der inhaltlichen Erarbeitung liess. Während mich dies zuerst verunsicherte, sehe ich es heute als Bereicherung, die mich nicht nur inhaltlich lehrte, wie eine wissenschaftliche Arbeit aus dem dauerhaften Zusammenspiel von Entstehen, Hinterfragen, Verwerfen und Überarbeiten einer Phönix-Parabel gleicht, sondern mir auch persönlich die Möglichkeit bot, viel über mich selbst zu lernen. Hr. Prof. Dr. Walter Krieg danke ich für sein Entgegenkommen diese Dissertation als Ko-Referent zu betreuen. Meine besondere Wertschätzung gebührt seiner persönlichen Grundhaltung, die mich nebst der inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Thematik lehrte, offen zu bleiben, einem Prozess des schrittweisen Entstehens zu vertrauen und meine Gedanken sowie Energie auf die wesentlichen Aspekte zu konzentrieren. Mein weiterer Dank gilt Hr. Prof. Dr. Fredmund Malik, der mir die Möglichkeit bot, mein Arbeitspensum bei Malik Management ein Jahr lang zu reduzieren, um mich inhaltlich der Dissertation zu widmen. Darüber hinaus stellte er mir eine Fülle an persönlichem Wissen und Literatur aus seinem Privatbestand zur Verfügung, die mir halfen, unterschiedliche Sichtweisen für die Problematik zu entwickeln. Weiter gilt mein Dank meinem Vorgesetzten Hr. lic.phil. Klaus Galler, der mit Argusaugen auf die Einhaltung meines Arbeitspensums achtete. Seiner Führung sowie seinem konsequenten Verhalten verdanke ich es, dass ich die langfristigen Ziele der Dissertationsfertigung nicht aus den Augen verlor. Damit verbunden gilt auch mein Dankeschön allen Arbeitskollegen, die mich entweder inhaltlich unterstützten oder mir Raum für eine Gedankenauszeit boten. Nebst meiner Familie, der ich diese Arbeit widme, gehören meine letzten Worte drei ganz besonderen Menschen, die mich nicht nur fachlich durch das Lektorieren der Arbeit unterstützten, sondern mir auch Halt gaben, wenn ich dachte, dass es nicht mehr geht. In diesem Sinn bin ich dankbar, Hr. Dr. Jörg Sauer, Hr. Dr. Philipp Christ und Hr. Dr. Johannes Flecker zu meinen Freunden zählen zu dürfen.

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1:	Auslegeordnung von Veränderungen.....	59
Tab. 2:	Auslegeordnung geplanter organisatorischer Veränderungen.....	69
Tab. 3:	Misserfolgskfaktoren organisatorischer Veränderungsprozesse.....	72
Tab. 4:	Erfolgsfaktoren organisatorischer Veränderungsprozesse.....	73
Tab. 5:	Gegenüberstellung von Druckers Ansatz mit dem klassischen Theorieansatz organisatorischer Veränderungen.....	85
Tab. 6:	Entwicklungsphasen technischer Neuerungen.....	130
Tab. 7:	Erfassen von Entwicklungstendenzen auf Beschaffungsmärkten.....	140
Tab. 8:	Erfassen von Entwicklungstendenzen auf Absatzmärkten.....	141
Tab. 9:	Gestaltungsdimensionen der klassischen Organisationslehre.....	220
Tab. 10:	Gestaltungsprinzipien für Organisationsstrukturen.....	221
Tab. 11:	Konsequenzen für Kunden einer fehlgeschlagenen Professionalisierung von OE-Massstäben.....	338
Tab. 12:	Notation zur Darstellung der Systemarchetypen.....	344
Tab. 13:	Berücksichtigte Dimensionen im NIA-Prozessmodell.....	376

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Das Dialogprinzip sozialhistorischer Rekonstruktionsmethoden.	25
Abb. 2:	Grafische Darstellung des Konzeptionsaufbaus der Dissertation.	27
Abb. 3:	Grundbegriffe eines Systems im Überblick.	36
Abb. 4:	Unabhängige und abhängige Variablen der Erfolgsfaktorenstudie von SCHWANINGER & KAISER.	74
Abb. 5:	Das Erfolgsfaktoren- <i>Metamodell</i>	76
Abb. 6:	Der organisatorische Lernzirkel.	96
Abb. 7:	Die Unterscheidung von fünf Einflussebenen auf Wandel zweiter Ordnung.	103
Abb. 8:	Wandel erster und zweiter Ordnung.	107
Abb. 9:	Der Lernprozess als zeitlich zu integrierendes Schnittstellenkonzept.	111
Abb. 10:	Integration der theoretischen Denkmodelle von Wandel.	115
Abb. 11:	Schritte einer mehrdimensionalen Unternehmensanalyse.	122
Abb. 12:	Erwünschte und unerwünschte Resultate wirtschaftlicher Tätigkeiten. ..	138
Abb. 13:	Das adaptierte Umfeldmodell.	143
Abb. 14:	Der Szenario-Trichter als Denkmodell der Szenariodarstellung.	145
Abb. 15:	Das Fünf-Phasen-Modell der Szenario-Erstellung.	147
Abb. 16:	Methodisches Vorgehen für das Erstellen von Systemszenarien.	155
Abb. 17:	Gesamtprozess einer systematischen Umfeldauseinandersetzung.	157
Abb. 18:	Theoretischer Verlauf eines Konjunktur-Zyklus.	167
Abb. 19:	Historische Einordnung der fünf Kondratieff-Zyklen.	168
Abb. 20:	Übersicht möglicher Entwicklungsfelder.	202
Abb. 21:	Real- und Weisungssystem mechanischer Strukturansätze.	226
Abb. 22:	Funktionale Organisation Stab-Linie mit unterschiedlichen Gliederungsmöglichkeiten.	230

Abb. 23: Varianten der Geschäftsbereichsgliederung.....	237
Abb. 24: Verrichtungs-Objekt-Matrix mit zusätzlicher Regionalgliederung (Tensor-Struktur).....	241
Abb. 25: Weisungsbefugnisse in Matrix-Strukturen.....	243
Abb. 26: Darstellung des Holding-Konzepts am Beispiel der Douglas-Holding. ...	253
Abb. 27: Darstellungsformen einer leistungsverantwortlichen Einheit.	286
Abb. 28: Rekursiv angelegte Leistungs(teil)prozesse eines Leistungssystems.	293
Abb. 29: Elemente eines Leistungs(teil)prozesses.....	296
Abb. 30: Elemente eines Managementsystems.....	297
Abb. 31: Das Managementsystem in seiner Beziehung zum Leistungssystem.	300
Abb. 32: Das Homöostasemodell mit seiner Annahme einer triadischen Episode.....	307
Abb. 33: Das Verhaltensgitter.....	318
Abb. 34: Gründe für einen Beratereinsatz in KMUs.....	339
Abb. 35: Das Strukturmuster des verzögerten Antwortverhaltens.....	345
Abb. 36: Das Strukturmuster des begrenzten Wachstums.....	348
Abb. 37: Das Strukturmuster der Symptombekämpfung.....	351
Abb. 38: Das Strukturmuster der Zielkorrektur.....	354
Abb. 39: Das Strukturmuster des Eskalationsverhaltens.....	356
Abb. 40: Das Strukturmuster der einseitigen Erfolgsspirale.....	358
Abb. 41: Das Strukturmuster einer Tragödie der Gemeingüter.....	360
Abb. 42: Das Strukturmuster von Wachstum bei gleichzeitiger Unterinvestition.....	363
Abb. 43: Das Strukturmuster von Gegnern wider Willen.....	365
Abb. 44: Das NIA-Prozessmodell im Überblick.....	374

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Anh.	Anhang
Anm. des Verf.	Anmerkung des Verfassers
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
CM	Change Management
DE	Deutschland
d.h.	das heisst
Ebd.	Ebenda
EKS	Engpasskonzentrierte Strategie
engl.	auf Englisch
et al.	et alia (Neutrum)
etc.	et cetera (Neutrum)
EU	Europäische Union
FRA	Frankreich
GB	Grossbritannien
GOE	Gesellschaft für Organisationsentwicklung
(alt)griech.	auf (Alt-)Griechisch
i.d.R.	in der Regel
i.d.S	in diesem Sinn
i.e.S.	im engeren Sinn
ILOI	Internationales Institut für lernende Organisation und Innovation
i.S.	im Sinn
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologie
i.V.	im Verständnis
i.w.S.	im weiteren Sinn
IZT	Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung
jap.	auf Japanisch
Kap.	Kapitel
KMU	Klein- und mittelständige Unternehmen

KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
lat.	auf Lateinisch
LVE	Leistungsverantwortliche Einheit
LO	Lernende Organisation
MDS	Multidimensionale Skalierung
MGI	McKinsey Global Research Institute
MIT	Massachusetts Institute of Technology
nSGMM	neues St. Galler Management-Modell
OE	Organisationsentwicklung
o.g.	oben genannt(en)
PE	Personalentwicklung
POC	Planned Organizational Change
RBC-Theorie	Real-Business-Cycle-Theorie
resp.	respektive
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SGMM	St. Galler Management-Modell
sog.	sogenannten
Sp.	Spalte
SWOT-Analyse	<u>S</u> trengths, <u>W</u> eakenesses, <u>O</u> pportunities und <u>T</u> hreats-Analyse
tlw.	teilweise
u.a.	unter anderem
u.E.	unseres Erachtens
USA	United States of America
usw.	und so weiter
u.v.m.	und viele(s) mehr
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vs.	versus
VSM	Viable System Model
ZfO	Zeitschrift für Organisationsentwicklung
z.T.	zum Teil
[...]	Das Ausklammern ganzer Sätze bei Zitaten
(...)	Das Ausklammern von Wörtern/Satzteilen in einem Zitat
(1980/2011)	(Erste Auflage im Original/Verwendete Auflage)

INHALTSÜBERSICHT

DANKSAGUNG.....	III
TABELLENVERZEICHNIS.....	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VII
INHALTSÜBERSICHT	IX
INHALTSVERZEICHNIS	X
ZUSAMMENFASSUNG	18
SUMMARY	19
I. EINLEITUNG	20
II. WANDEL ALS KONSTANTE UNSERER ZEIT	54
III. UMFELDDYNAMIK ALS EXTERNER AUSLÖSER	
ORGANISATORISCHER ANPASSUNGSBEDARFE	116
IV. ORGANISATION ALS ORDNUNGSSCHAFFENDES ELEMENT	205
V. DAS NIA-PROZESSMODELL GEPLANTER	
ORGANISATORISCHER VERÄNDERUNGEN	373
VI. FAZIT UND AUSBLICK.....	388
VII. ANHANG	396
LITERATURVERZEICHNIS.....	404

INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG.....	III
TABELLENVERZEICHNIS.....	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VII
INHALTSÜBERSICHT	IX
INHALTSVERZEICHNIS	X
ZUSAMMENFASSUNG	18
SUMMARY	19
I. EINLEITUNG	20
1. Ausgangslage	20
2. Themenfokus und Untersuchungsmethode.....	22
2.1. Themenfokus	22
2.2. Untersuchungsmethode	24
3. Konzeptionsaufbau	27
4. Wissenschaftstheoretische Positionierung.....	31
5. Begriffsverständnis	33
5.1. Methodologie und Methodik.....	33
5.2. Systemtheorie und Kybernetik	35
5.2.1. Grundlegendes Systemverständnis	37
5.2.1.1. Elemente und Beziehungen	37
5.2.1.2. Teil- und Untersysteme.....	37
5.2.1.3. Offene und geschlossene Systeme	38
5.2.2. Das Nutzen systeminhärenter Kräfte: Das Prinzip der Selbstorganisation	38
5.2.3. Konzentration auf Systemstellhebel: Die Pareto-Logik	40
5.2.4. Der Umgang mit Systemvielfalt	41
5.2.4.1. Das Gesetz der Anforderungsvielfalt.....	41
5.2.4.2. Lenkung eines Systems über Rückkoppelungsmechanismen	41

5.3. Modelle	43
5.3.1. Nutzen und Unterscheidungsformen	43
5.3.2. Einflussbereich mentaler Modelle	46
5.4. Heuristiken und Algorithmen	48
5.5. Strukturmuster als Ergebnis invarianter Funktions- mechanismen	52
II. WANDEL ALS KONSTANTE UNSERER ZEIT	54
1. Theoretische Eingrenzung des Wandelkonzepts	56
1.1. Die Planbarkeit von Wandel	56
1.1.1. Der Umgang mit organisationsexternen und -internen Veränderungen.....	57
1.1.1.1. Organisationsexterner Wandel.....	57
1.1.1.2. Organisationsinterner Wandel	57
1.1.2. Auslösemomente für Veränderungsbedarfe.....	59
1.1.3. Strategien der Veränderung und Initiierung von Wandel.....	61
1.1.3.1. Veränderungsstrategien	61
1.1.3.2. Strategische Initiierungsmodelle.....	63
1.1.4. Partizipation: Stellenwert und Varianten.....	66
1.2. Erfolgsfaktoren organisatorischer Veränderungsprozesse	69
1.2.1. Empirische Erfolgsfaktorenforschung	70
1.2.1.1. Organisatorische Erfolgsfaktoren nach NIPPA	70
1.2.1.2. Organisatorische Erfolgsfaktoren nach SCHWANINGER & KAISER	73
1.2.2. Das integrative Erfolgsfaktoren- <i>Metamodell</i> nach GERKHARDT & FREY	75
1.3. Druckers Verständnis von Wandel und Kontinuität	77
1.3.1. Das Erkennen von Veränderungen	78
1.3.1.1. Antizipation möglicher Zukünfte als Folge vergangener und heutiger Entwicklungen	80
1.3.1.2. Suche nach Ideen und Idealen mit zukünftigen Erfolgspotenzialen	81
1.3.2. Voraussetzungen, um als Organisation zum Change Leader zu werden	81
1.3.3. Kritische Reflektion von Druckers Ansatz	86

2. Das Konzept der lernenden Organisation als Antwort auf einen kontinuierlichen Veränderungsbedarf	87
2.1. Entwicklungshintergrund und theoretischer Bezugsrahmen.....	87
2.1.1. Organisatorische Kognition	92
2.1.2. Individuelle, kollektive und organisatorische Lernprozesse	94
2.2. Konzeptuelle Ansätze der lernenden Organisation	97
2.2.1. Unterscheidung organisatorischer Lernformen	97
2.2.2. Wandel erster und zweiter Ordnung als Analogon zur Unterscheidung von Lernformen	101
2.3. Das Konzept der lernenden Organisation im Spannungsfeld von Theorie und Praxis	107
2.3.1. Der Bedarf einer dauerhaften Lern- und Entwicklungsfähigkeit	108
2.3.2. Die Annahme einer friktionsfreien Umsetzung in die Praxis..	110
3. Resümee und Reflektion methodologischer und methodischer Implikationen	112
III. UMFELDDYNAMIK ALS EXTERNER AUSLÖSER ORGANISATORISCHER ANPASSUNGSBEDARFE	116
1. Systematik in der Auseinandersetzung mit umfeldbedingten Veränderungen.....	120
1.1. Umfeldmodelle.....	120
1.1.1. Entstehung und Aufbau des St. Galler Management Modells	121
1.1.2. Erkennen langfristiger Entwicklungstrends des Umfelds.....	123
1.1.2.1. Anspruchsgruppen	124
1.1.2.2. Umweltsphären	128
1.1.2.3. Die technologische Umweltsphäre	129
1.1.2.4. Die ökonomische Umweltsphäre	132
1.1.2.5. Die soziale Umweltsphäre	134
1.1.2.6. Die ökologische Umweltsphäre	136
1.1.3. Erkennen langfristiger Markttendenzen für Beschaffungs- und Absatzmärkte	139
1.1.3.1. Beschaffungsmärkte.....	139
1.1.3.2. Absatzmärkte	140

1.1.4. Herausarbeiten und Gewichten von Chancen und Gefahren ...	141
1.1.5. Zusammenfassung und adaptierter Modellüberblick.....	142
1.2. Die Szenario-Technik als systematische Methode für das Erfassen möglicher Zukünfte.....	143
1.2.1. Ein Denken in Szenarien.....	143
1.2.2. Das Fünf-Phasen-Modell des Szenario-Managements	146
1.2.3. Die drei Phasen der Szenario-Erstellung	148
1.2.3.1. Die Szenariofeld-Analyse	148
1.2.3.2. Die Szenario-Prognostik	150
1.2.3.3. Die Szenario-Bildung	152
1.2.4. Pragmatik in der Anwendung der Szenario-Technik.....	154
1.2.4.1. Methodologische Arbeitsprämissen.....	154
1.2.4.2. Methodischer Kurzüberblick	155
1.2.5. Zusammenfassung und kritische Reflektion.....	156
2. Makroökonomische Modelle als Richtungsgeber umfelddynamischer Entwicklungen.....	158
2.1. Wachstumstheorien vs. Konjunkturtheorien.....	159
2.2. Kondratieffs Theorie langer Wellen als Modell zyklischer Wirtschaftsentwicklung.....	162
2.2.1. Hintergrund und Theorie im Überblick	162
2.2.2. Kondratieff-Zyklen: Historische Betrachtung und Annahmen möglicher Träger des sechsten Zyklus	166
2.3. Zusammenfassung und Kritik an Kondratieffs Theorie.....	171
3. Konkretisierung möglicher Umfeldveränderungen	175
3.1. Entwicklungstendenzen aus Sicht des MGI	176
3.1.1. Die Weltwirtschaftskrise als Ursache eines Strukturwandels	177
3.1.2. Zehn (Mega-)Trends aus Sicht des MGI	177
3.1.2.1. Die Ressourcenproduktivität gewinnt an Bedeutung.....	177
3.1.2.2. Der Trend zur Globalisierung hat sich verändert.....	177
3.1.2.3. Der Einfluss des Staates auf die Wirtschaft steigt	179
3.1.2.4. Vertrauen als wirtschaftlicher Erfolgsindikator	179
3.1.2.5. Die Reformulierung von Managementmethoden.....	180
3.1.2.6. Das Kundenprofil ändert sich	180
3.1.2.7. Asien im Aufwind.....	181

3.1.2.8. Auslesekriterien für Unternehmen werden härter.....	181
3.1.2.9. Innovationen in den Bereichen Informations-, Bio- und Nanotechnologie gewinnen an Bedeutung.....	182
3.1.2.10. Preisstabilität auf der Kippe.....	182
3.2. Entwicklungstendenzen aus Sicht von Malik Management	183
3.2.1. Die Weltwirtschaftskrise als Symptom einer grossen Transformation.....	183
3.2.2. Trendbrüche als Folge der grossen Transformation	184
3.2.2.1. Konsumgewohnheiten verändern sich	185
3.2.2.2. Neue Produktionsstrukturen und -prozesse entstehen	185
3.2.2.3. Transportmodalitäten und Distributionsformen verändern sich ..	186
3.2.2.4. Wissen wirksam machen wird immer wichtiger.....	186
3.2.2.5. Die Bedeutung von Rohstoffen nimmt ab	186
3.2.2.6. Kopfarbeit ersetzt grösstenteils manuelle Arbeit.....	187
3.2.2.7. Arbeitslosigkeit und Neuorientierung als Folge der zunehmenden Bedeutung von Wissen	187
3.2.2.8. Die Lohnsummenbelastung bleibt gleich, aber die Verteilung ändert sich.....	188
3.3. Entwicklungstendenzen aus Sicht des IZT	188
3.3.1. Megatrends und zukünftige Leitbilder aus Sicht des IZT	189
3.3.2. Wissen als zukünftiger Gesellschaftsfaktor	190
3.3.3. Nachhaltigkeit als zukünftiges Gesellschaftskriterium	190
3.4. Entwicklungstendenzen aus Sicht des Zukunftsinstituts	191
3.4.1. Die Studie »Matrix des Wandels«	191
3.4.2. Acht Megatrends aus Sicht des Zukunftsinstituts.....	192
3.4.2.1. Das Entstehen einer neuen Globalisierungsphase.....	192
3.4.2.2. Das Entstehen von Querschnittsbranchen.....	194
3.4.2.3. Steigende Transaktionskosten führen zu Re-Regionalisierung ..	196
3.4.2.4. Abnehmende Marktpolarisierung und Trend zu authentischen Produkten	197
3.4.2.5. Der Bedarf an Neo-Innovation.....	197
3.4.2.6. Der Bedarf an Neo-Technologie.....	198
3.4.2.7. Das Entstehen neuer Arbeitswelten	199
3.4.2.8. Zunahme weiblicher Arbeitnehmer in der Wirtschaft	200
3.5. Zusammenfassung und kritische Reflektion	201
4. Resümee und Reflektion methodologischer und methodischer Implikationen	202

IV. ORGANISATION ALS ORDNUNGSSCHAFFENDES ELEMENT	205
1. Varianten organisatorischer Betrachtung.....	209
1.1. Drei Sichtweisen einer Organisation	209
1.1.1. Organisation als Prozess	210
1.1.2. Organisation als Instrument	210
1.1.3. Organisation als Institution	211
1.2. Varianten organisatorischer Zwecksetzung	212
1.2.1. Monovariablen Ansätze	213
1.2.2. Systemorientierte Ansätze	213
1.2.3. Stakeholder Ansätze.....	214
1.3. Bauprinzipien von Organisationsstrukturen als Basis für Differenzierungs- und Integrationsentscheide	216
1.3.1. Sichtweisen der Organisationsgestaltung	217
1.3.1.1. Aufbau- vs. Ablauforganisation.....	217
1.3.1.2. Sach- vs. Personenorientierung.....	218
1.3.2. Beurteilungsdimensionen der Organisationsstruktur.....	219
2. Evolutionsverlauf von Organisationsformen als Reaktion auf steigende Komplexität	221
2.1. Strukturvarianten auf Basis von Organisationsmetaphern.....	223
2.1.1. Die Organisation als mechanisches Gebilde.....	224
2.1.1.1. Unterscheidung struktureller Grundformen.....	226
2.1.1.2. Eindimensionale Strukturmodelle.....	227
2.1.1.3. Mehrdimensionale Strukturmodelle.....	240
2.1.2. Die Organisation als organisches Gebilde	259
2.1.2.1. Netzwerkkonzepte	260
2.1.2.2. Organisationsübergreifende Netzwerke.....	261
2.1.2.3. Organisationsinterne Netzwerke.....	265
2.2. Das Zusammenspiel von Strategie – Struktur – Prozess.....	268
2.2.1. Das Zusammenspiel von Strategie und Struktur	268
2.2.1.1. Der Einfluss der Strategie auf die Struktur	268
2.2.1.2. Der Einfluss der Struktur auf die Strategie	271
2.2.1.3. Der Einfluss von Organisationsmoden auf die Struktur	272
2.2.1.4. Der Einfluss der Umweltdynamik auf die Strategie und Struktur	272
2.2.1.5. Fazit zur Interdependenz von Strategie und Struktur.....	273

2.2.2.	Das Zusammenspiel von Struktur und Prozess.....	274
2.2.2.1.	Die Prozessgrundlogik.....	275
2.2.2.2.	Varianten der Prozessunterscheidung.....	276
2.2.2.3.	Versuch einer Systematisierung des Prozess-Problems.....	279
2.2.2.4.	Fazit zur Interdependenz von Struktur und Prozess.....	280
2.3.	Ein kybernet(h)ischer Bezugsrahmen.....	281
2.3.1.	Modellgrundlogik und Gestaltungsprinzipien	285
2.3.2.	Das kybernet(h)ische Lenkungsmodell als Weiterentwick- lung des Viable System Models durch Ansatzintegration	292
2.3.2.1.	Das Leistungssystem.....	292
2.3.2.2.	Das Managementsystem	296
2.4.	Zusammenfassung und kritische Reflektion	301
3.	Verhaltenstheoretische Einflüsse auf organisatorische Veränderungen.....	303
3.1.	Ein sozialwissenschaftliches Verständnis von Organisation.....	306
3.1.1.	Entwicklungshintergrund.....	306
3.1.1.1.	Der theoretische Bezugsrahmen der Organisations- entwicklung.....	307
3.1.1.2.	Die methodischen Haupteinflussbereiche der Organisationsentwicklung	309
3.1.2.	Wandel im traditionellen Verständnis der Organisationsentwicklung	320
3.1.2.1.	Fünf Kritikpunkte am klassischen OE-Verständnis im Überblick	322
3.1.2.2.	Ausgewählte Stellungnahmen zur grundlegenden Kritik	323
3.1.3.	Praktische Konsequenzen der bestehenden OE-Problematik ..	334
3.1.3.1.	Praktische Konsequenzen für Dienstleister durch einen Wandel im OE-Selbstverständnis	334
3.1.3.2.	Praktische Konsequenzen für Kunden durch das Fehlen einheitlicher OE-Standards	337
3.2.	Verhaltensmuster bei Personen und Organisationen.....	342
3.2.1.	Systemarchetyp I: Der verzögerte Gleichgewichtsprozess.....	345
3.2.2.	Systemarchetyp II: Das begrenzte Wachstum	347
3.2.3.	Systemarchetyp III: Problemverschiebung durch Symptombekämpfung.....	350
3.2.4.	Systemarchetyp IV: Zielkorrektur	353

3.2.5. Systemarchetyp V: Eskalation	355
3.2.6. Systemarchetyp VI: Die einseitige Erfolgsspirale	357
3.2.7. Systemarchetyp VII: Die Tragödie der Gemeingüter	359
3.2.8. Systemarchetyp VIII: Wachstum trotz Unterinvestition	361
3.2.9. Systemarchetyp IX: Gegner wider Willen.....	364
3.3. Zusammenfassung und kritische Reflektion	366
4. Resümee und Reflektion methodologischer und methodischer Implikationen	369
V. DAS NIA-PROZESSMODELL GEPLANTER ORGANISATORISCHER VERÄNDERUNGEN	373
1. Verwendungszweck und Architektur	373
1.1. Modellüberblick	374
1.2. Formaler Modellrahmen	375
1.3. Inhaltlicher Modellaufbau	375
2. Modellerklärende Heuristiken für den Umgang mit geplanten Veränderungen.....	376
2.1. Heuristiken zu den Prozessphasen	377
2.1.1. Phase 1: Differenzierung und Integration auf Ebene der Organisation	377
2.1.2. Phase 2: Vorgehensentscheid des Managements.....	380
2.1.3. Phase 3: Vorbereitung der Veränderung.....	381
2.1.4. Phase 4: Umsetzung und Review.....	384
2.2. Heuristiken zur Modellverwendung im Überblick.....	386
VI. FAZIT UND AUSBLICK.....	388
1. Fazit der Dissertation	388
2. Ausblick für Forschung und Praxis	391
VII. ANHANG.....	396
LITERATURVERZEICHNIS.....	404

ZUSAMMENFASSUNG

Das Hervorheben von Entwicklungen und Veränderungen im Organisationskontext ist heutzutage nicht neu, noch kann man behaupten, dass die Literatur dazu übersichtlich ist. Die vielerorts redundanten Inhalte in Publikationen fördern den Rekognitionseffekt; die Breite an Themen, die unter der Bedeutung des Managements von Wandel subsumiert werden, die Frage, was eigentlich noch nicht dazu gehört. Der Entscheidung, sich mit dieser Thematik zu befassen, die Wahl des Ansatzpunktes und der Eingrenzung sind daher – trotz Relevanz des Themas – nicht leicht.

In Kenntnis dessen gehen wir¹ die Frage, welche Themen und Vorgehensweisen heute für das Verändern von Organisationen relevant sind, anders an: nicht mit alleiniger Gegenwartsbetrachtung einer Organisation, sondern mit Fokus auf den entwicklungsbedingten Verlauf einer Organisation im Wandel und die sich daraus ergebenden methodologischen und methodischen Veränderungen. Wir konzentrieren uns auf die drei Entwicklungsbereiche *strategische Früherkennung*, *Strukturmodelle* und das verhaltensorientierte Verständnis einer *Organisationsentwicklung*. Berücksichtigt wird somit das *Umfeld*, die *Organisation* und zugleich das *Zusammenspiel sach- und psycho-sozialer Aspekte*. Die Wahl einer entwicklungsbedingten Rekonstruktion schliesst nebst einer kritischen Reflektion von Ansätzen und Konzepten auch eine Status Quo Betrachtung mit ein. Aufgrund der Relevanz heutiger Veränderungen hat diese zum Ziel, Strukturen und Methoden vorzustellen, die für jedermann ohne grossen technischen Aufwand anwendbar sind.

Das Ergebnis der Dissertation konzentriert sich zum einen auf das Aufzeigen methodologischer und methodischer Veränderungen der o.g. drei Bereiche. Wir verfolgen damit das Ziel einer Sensibilisierung für heutige Bedarfe sowie einen Ausblick auf Möglichkeiten des Vorgehens. Zum anderen wird darauf basierend ein Prozessmodell mit modellerklärenden Heuristiken für geplante organisatorische Veränderungen erarbeitet. Es ist als Brücke zwischen dem Erkennen und Einordnen von Wandelbedarfen und einem situationsadäquaten Reagieren zu verstehen.

¹ Zwecks besserer Lesbarkeit wird durchgängig die neutrale Anrede im Plural verwendet.

SUMMARY

The emphasis on development and change within organisations is nothing new, nor can it be claimed that the literature on the subject is lucid. The often redundant contents within publications promote the recognising effect; the broadness of topics, which are incorporated under the umbrella meaning of change management, the question “what actually is not yet included”. The decision to address this topic, the choice of where to begin and the scope, are therefore – despite the relevance of the topic – not easy.

In the light of this, we² deal differently with the question of which topic and approach is relevant today for the change of organisations: rather than reflecting exclusively on the present within an organisation, we focus on the developmental course of an organisation undergoing change and the methodological and methodical differences that necessarily result.

We concentrate on the three developmental areas; *strategic early detection*, *structure models* and the behavioural understanding of *the development of an organisation*. Therefore the *environment*, the *organisation* and at the same time the *interaction of factual- and psycho-social aspects* are considered. The choice of a developmental reconstruction encompasses both a critical reflection of approaches and concepts, and a consideration of the status quo. The aim is to present structures and methods which are relevant to today’s changes and are applicable by anybody without great technical efforts.

The result of the dissertation is focussed in two main areas. Firstly on the demonstration of methodological and methodical changes in the three above-mentioned areas – pursuing thereby the aim of sensitization to today’s requirements and offering a perspective on possible approaches. Secondly, a process model will be developed with explanatory heuristics for planned organisational change. It is meant to be understood as a bridge between the identification and classification of the needs for change, and the implementation of an adequate reaction to the situation.

² For ease of reading the plural pronoun is used throughout this text.

I. EINLEITUNG

»Die Bürokratie verteidigt den Status quo noch lange, nachdem das
Quo seinen Status verloren hat.«

(Laurence J. Peter, amerik. Managementtheoretiker u. Psychologe)

1. Ausgangslage

Wandel ist seit jeher Bestandteil jedweder Form von Entwicklung. Während Veränderungen³ einerseits das *Resultat* individueller, organisatorischer oder gesellschaftlicher Entwicklungsverläufe sind, sind sie zugleich ein „*Signal zum Aufbruch*“, indem sie dazu auffordern, bisherige Überzeugungen und Handlungsweisen zu überdenken.

Betrachtet man die Bedeutung von Wandel aus historischer Sicht, wird erkennbar, dass der Umgang mit Veränderungen in allen Epochen eine der grössten Herausforderungen der Menschheit war. Schon immer waren Menschen – allein oder in Verbänden – damit beschäftigt, sich ihrem Umfeld anzupassen und sich zu verändern – und schon immer gab es Perioden, die gekennzeichnet waren durch Konstanz oder Wandel, langsame oder schnelle, kontinuierliche oder diskontinuierliche Veränderungen.⁴ Wenngleich Wandel somit kein neues Phänomen ist, betont DRUCKER, dass keine Epoche so viele und tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen in Konfiguration, Prozessdynamik, Problemdefinition und Strukturen mit sich brachte, wie das 20. Jahrhundert.⁵

Ein Bereich, in dem die Zunahme an gesellschaftlicher Dynamik erkennbar ist, ist die Art und Weise, wie sich Organisationen und ihr gesellschaftlicher Stellenwert über die Zeit hinweg veränderten.

„Gesellschaften sind (heutzutage, Anm. d. Verf.) in einem hohen Masse von Organisationen geprägt: Die meisten Menschen werden in Organisationen geboren und in Organisationen ausgebildet, sie arbeiten in Organisationen, verbringen einen grossen Teil ihrer Freizeit in Organisationen und schliesslich sterben sie in Organisationen und werden von Organisationen zu Grabe getragen. Alle diese Organisationen wie Krankenhäuser, Schulen, Unternehmungen und Vereine sind zweckgerichtete soziale Gebilde. Sie verfügen über ein System von Regeln, dass das Verhalten

³ Wir werden in dieser Arbeit die Termini „Wandel“ und „Veränderungen“ synonym verwenden.

⁴ Vgl. Mensch, G. (Patt, 1977), S. 266: „Die menschliche Gesellschaft ist eine innovative Gesellschaft; die Evolution der menschlichen Lebensweisen geht im Wechselspiel von Werden und Vergehen, von Innovation und Stagnation, unablässig vorstatten.“

⁵ Drucker, P.F. (Transformation, 1995), S. 213.

der in ihnen tätigen und mit ihnen in Berührung kommenden Menschen steuert. Wer in Organisationen aktiv wird, von ihnen betroffen ist oder gar an ihrer Gestaltung mitwirkt, sollte daher dieses System von Regeln (und wie es sich verändert, Anm. des Verf.) verstehen und beurteilen können.“⁶

Während dabei das Interesse an einer sich verändernden Organisation als Institution seit jeher Gegenstand der Organisationstheorie ist, lässt sich das Interesse an der Art und Weise, wie Organisationen im instrumentellen Verständnis gezielt verändert werden können, zeitlich grob zwischen 1960 und 1970 einordnen. Der sich damals vollziehende Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt⁷ änderte schlagartig die Bedeutung, die dem oben zitierten „*Verstehen und Beurteilen des Systems Organisation und seiner Regeln*“ zukommt. Die Fähigkeit, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und (geplante) organisatorische Veränderungen i.V. des „Management of Change“ zu konzipieren und erfolgreich umzusetzen, entwickelte sich zur Kernkompetenz einer Organisation,⁸ die sowohl Fortbestand als auch Erfolg sichert. Wesentlicher Bestandteil der Veränderung organisatorischen Wandels selbst ist auch die Erkenntnis, dass Menschen in ihrer Funktion als Organisationsmitglieder massgeblich durch ihre eigene Entwicklung die Veränderung der Organisation mitbestimmen.

Wenngleich festzustellen ist, dass sich organisatorische Veränderungen themenspezifisch schwer eingrenzen lassen, da es sich dabei mehr um eine Querschnittsaufgabe handelt, die sich auf der Schnittfläche verschiedener Themengebiete bewegt,⁹ ist erkennbar, dass dem Management von Veränderungen ein alleiniges Interesse zukommt.

Da sich somit der Terminus *Veränderung* in Bezug auf eine Organisation sowohl auf die Veränderung einer Organisation als Institutionen als auch auf die Organisation geplanter organisatorischer Veränderungen im instrumentellen Verständnis bezieht, macht es Sinn, beide Bereiche unter dem Aspekt ihrer Entwicklung und gegenseitigen Beeinflussung gemeinsam zu betrachten.

⁶ Kieser, A. et al. (Organisation, 1977/2010), S. 5.

⁷ Gausemeier, J. et al. (Wandel, 1999), S. 78. Wir werden auf den Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt nochmals in TEIL III eingehen.

⁸ Greif, S. et al. (Change Management, 2004), S. 11.

⁹ Krüger, W. (Change Management, 2004), Sp. 1606ff.

2. Themenfokus und Untersuchungsmethode

2.1. Themenfokus

Fokus der Arbeit ist zu untersuchen, wie sich der theoretische Bezugsrahmen (Methodologie) und das Vorgehen (Methodik) organisatorischer Veränderungen zeitlich veränderte.¹⁰ Zu klären ist, was in Bezug auf Organisationen unter dem Management von Wandel zu verstehen ist und wie ein Erkennen und Reagieren auf organisatorische Veränderungen ermöglicht wird. Dies bedarf der kritischen Reflektion von Ansätzen sowie des Aufzeigens des gegenwärtigen Status Quo. In Bezug auf Letzteres werden wir uns auf jene Strukturen und Methoden beschränken, die für jedermann ohne grossen High-Tech Aufwand anwendbar sind. Dafür spricht, dass das Erkennen organisatorischer Veränderungsnotwendigkeiten zu bedeutsam ist, um dieses von aufwendigen und kostenintensiven Verfahren abhängig zu machen. Zudem setzt das Anwenden komplexer Erhebungs- und Auswertungsverfahren die Kenntnis einer Grundstruktur voraus. Fehlt diese, ist die Wahrscheinlichkeit, durch Vernachlässigung oder Fehlinterpretation zu scheitern, hoch.¹¹

Das zweite Ziel ist, zwischen den Erkenntnissen einer entwicklungsbedingten Rekonstruktion und dem Bedarf nach Orientierung in der Praxis eine Brücke zu schlagen. Wir nutzen hierfür die methodologischen und methodischen Erkenntnisse des ersten Untersuchungsfokus als Grundlage, um ein Prozessmodell mit modellerklärenden Heuristiken zu entwickeln. Dieses soll als Rahmen für das Planen organisatorischer Veränderungen in der Praxis anwendbar sein.¹² Zum einen setzt dies voraus, dass die Beiträge unterschiedlicher Aggregationsebenen im Modell auf gleiche „Höhe“ gebracht werden, zum anderen, dass nur jene Elemente und Verbindungen berücksichtigt werden, die einen Grossteil des benötigten Wissens abdecken (20-80-Regel).¹³

Ausgehend vom Verständnis einer Organisation als *zweckorientiertes soziales System*¹⁴ und dessen Management als *gestaltende, lenkende und entwickelnde*

¹⁰ Das zugrunde gelegte Begriffsverständnis von Methodologie und Methodik wird in Kap. 5.1. erläutert.

¹¹ Vgl. hierzu im Fazit von Hetzler, S. (Real-Time Control, 2010), S. 179: „Das Problem ist so gesehen nicht die Technologie, sondern die Art und Weise wie sie (...) eingesetzt wird.“

¹² KIRSCH ET AL. verstehen unter „*anwendbar*“ all jene Beiträge, die für die Praxis und in der Praxis Wissen schaffen und sich primär mit der Produktion und Distribution von Wissen in die Praxis auseinandersetzen, [vgl. Kirsch, W. et al. (Wandel, 1979), S. 124].

¹³ Vgl. Kap. 5.3. zu Modellen und zur 20-80-Regel in Kap. 5.2.1. die Pareto-Logik.

¹⁴ Ulrich, H. et al. (Öffentliche Hand, 1977), S. 89.

*Funktion*¹⁵ bedarf es dazu der Berücksichtigung einer sach- und psycho-sozialen Dimension. Die *sachlogische Dimension* befasst sich mit der Frage nach dem sich verändernden Gegenstand, die *psycho-soziale Dimension* mit der Vorgehensweise wodurch das Verständnis und die Leistungsbereitschaft für Veränderungen beeinflusst werden. Weiter erwähnt PERICH, dass für ein ganzheitliches Befassen mit organisatorischem Wandel in Anlehnung an ein physikalisch-naturwissenschaftliches Dynamikverständnis nicht nur die Kräfte-, sondern auch die Objekt- und Bewegungskomponente relevant sind.¹⁶ Während die *Kräftekomponente* kausale Erklärungsmechanismen organisatorischer Veränderungen fokussiert, befassen sich die *Objekt-* und die *Bewegungskomponente* mit dem Gegenstandsbereich sowie den Vorgehensweisen. Die o.g. Dimensionen sind dabei für alle Komponentenfelder relevant.¹⁷ Während bei der Frage nach dem *Warum* (Kräftekomponente), v.a. Gründe analysiert werden, stehen bei Fragen nach dem *Was* (Objektkomponente) und *Wie* (Bewegungskomponente) sachlogischer als auch psycho-soziologischer Veränderungen die *Deskription* des zu verändernden Zustands sowie die *Präskription* des anzustrebenden Zustands (insofern bestimmbar) im Vordergrund.

Durch die Vielzahl der damit zusammenhängenden Themen grenzen wir unseren Fokus ein. Sachlogisch konzentrieren wir uns auf das systematische Erkennen von Umfeldherausforderungen i.V. einer *strategischen Frühaufklärung* und auf *Organisationsstrukturen*. Organisationsstrukturen werden ausgewählt, da Reorganisationen einen grösseren Gestaltungsspielraum erlauben, um psycho-soziale Aspekte sowohl bei der Organisationsanalyse als auch -gestaltung zu berücksichtigen, als dies bspw. bei der Strategiearbeit der Fall ist.¹⁸ Der Fokus der Betrachtung liegt dabei auf Formen der Primärorganisation. Diese bezeichnet alle dauerhaften Organisationseinheiten, die durch hierarchische Beziehungen miteinander verbunden sind.¹⁹ Formen einer *Sekundärorganisation*, die hierarchieergänzende und -übergreifende, prozessorientierte Funktionen darstellen (bspw. Organisationsstäbe), werden ergänzend betrachtet.

In Bezug auf die psycho-soziale Dimension konzentrieren wir uns auf das Aufzeigen

¹⁵ Ulrich, H. et al. (Ganzheitliches Denken, 1988/1991), S. 254ff.

¹⁶ Vgl. Perich, R. (Unternehmensdynamik, 1992), S. 121.

¹⁷ Comelli, G. (Organisationsentwicklung, 1985), S. 22.

¹⁸ HOFMANN erwähnt, dass nebst Umfeldbedingungen v.a. Organisationsmerkmale, wozu auch Strukturmerkmale zu zählen sind, die Art und Weise von Reorganisations- resp. Veränderungsprojekten massgeblich beeinflussen, [vgl. Hofmann, A. (Reorganisation, 1997), S. 22].

¹⁹ Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 261.

des Entwicklungsverlaufs des klassischen sozialwissenschaftlich fundierten Verständnis von *Organisationsentwicklung* im Allgemeinen und auf den Beitrag des *Erkennens von Verhaltensmustern* im Speziellen. Die Themen Strategie und Kultur werden im Rahmen der o.g. Themeneingrenzung angesprochen, jedoch nicht vertieft. Zusammenfassend lassen sich zwei Untersuchungsfragen formulieren:

1. Wie veränderte sich – als Reaktion auf steigende Komplexität – im Zeitverlauf die Bedeutung der Bereiche *strategische Frühaufklärung*, *Organisationsstrukturen* und *Organisationsentwicklung* (im verhaltensorientierten Verständnis)? Welche *methodologischen* und *methodischen Erkenntnisse* lassen sich daraus ableiten?
2. Welche Aspekte sind (auf Basis der Untersuchungsfrage 1) bei *geplanten organisatorischen Veränderungen* konstitutiv in einem *Bezugsrahmen* zu berücksichtigen?

2.2. Untersuchungsmethode

Für die in Kap. 2.1. genannten Untersuchungsziele orientieren wir uns am *systemtheoretisch-kybernetischen Ansatz* (vgl. Kap. 5.2.). Da wir Modelle und zu berücksichtigende Aspekte der Modellbildung in Kap. 5.3. vertiefen (Untersuchungsziel 2), konzentrieren wir uns nachfolgend auf die für das erste Untersuchungsziel relevante *Methodik einer sozialhistorischen Rekonstruktion*. Diese ermöglicht den Dialog zwischen sozialwissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Endoxa.²⁰ Unter dem Terminus *Endoxa* wird jenes „Common-Sense Denken“ und Meinungsbild verstanden, das

„das ausdrückt, was allen, den meisten, den Gebildeten oder wenigstens den Angesehensten unter den Gebildeten als richtig, d.h. als vernünftig begründbar erscheint.“²¹

Wenngleich bewusst ist, dass auch der Konsens von Gelehrten nicht immer richtig ist und im Vergleich zu formalwissenschaftlichen-empirischen Untersuchungen der Präzisionsgrad, Anwendungs- und Aussagenbereich eingeschränkt ist, ist eine sozialhistorische Rekonstruktion aus methodologischer Sicht relevant. Während sich nach WALTER-BUSCH v.a. *anwendungsorientierte Sozialwissenschaften* und das *System modernen Managementwissens* als Untersuchungsobjekt eignen, sprechen drei weitere Gründe für die methodische Anlehnung:²²

²⁰ Walter-Busch, E. (Auge, 1989), S. 10f.

²¹ Ebd., S. 12.

²² Vgl. Ebd., S. 15ff.

1. Durch das Berücksichtigen des Sozialkontexts werden zeit- und situationsbedingt vorherrschende Meinungen, Strukturen und Prozesse repräsentiert. Der Zusammenhang zwischen *Handlungsbedarfen* (sozialen, ökonomischen, politischen, psychischen, etc.) und dem *Entwickeln* und *Beibehalten spezieller „Produkte“* (Grundannahmen, Methoden etc.) ist dadurch besser zu verstehen.
2. Eine entwicklungsorientierte Betrachtung und Integration unterschiedlicher, jedoch gleichmächtiger Wissensarten, die tlw. koevolvieren oder konkurrieren, sich jedoch weder gegenseitig umfassend ersetzen, noch entbehren können, wird möglich. Von besonderer Relevanz ist dabei die Gegenüberstellung theoretischer und praktischer, wissenschaftlicher und populärwissenschaftlicher Sichtweisen.
3. Durch eine Ausrichtung am Diskurs sozialwissenschaftlichen Wissens ist eine sozialhistorische Rekonstruktion eine Vorgehensalternative zur Theorie- und Methodenkritik sozialwissenschaftlicher Mainstreamforschung.

Nachfolgend wird der methodische Bezugsrahmen vorgestellt und erläutert. Er dient zur Orientierung, um einen synoptischen Blick auf die der Methode zugrunde liegenden Elemente und ihre Zusammenhänge zu erleichtern.



Abb. 1: Das Dialogprinzip sozialhistorischer Rekonstruktionsmethoden.
 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Logik von WALTER-BUSCH, 1989, S. 21)

Ausgehend von der Annahme, dass jede Handlung explizit oder implizit theoriegeleitet ist, werden vier Wissensarten unterschieden: *Laien-* und *Betroffenenwissen*, *Praktikerwissen*, *wissenschaftliches Fachwissen* und *Wissen von Vorbild- und Konkurrenzdisziplinen*. Jede Wissensart produziert *zeit- und kontextabhängige Texte* in Form wissenschaftlicher Aufsätze, populärwissenschaftlicher Annahmen, Modelle, Konzepte, Theorien, Richtlinienvorgaben, etc. Die Wissensarten sind über *interdisziplinäre [i]* oder *transdisziplinäre Kommunikationsachsen [t]* verbunden. Diese beziehen sich inhaltlich auf gegenwärtige oder historisch relevante Bereiche und bilden zusammen ein sog. „*hermeneutisches Dreieck*“.²³

Während eine Abgrenzung nicht immer präzise möglich ist, wird die Bedeutung von Wissensarten und Kommunikationsachsen je Fachdisziplin unterschiedlich gewichtet. Für unser Untersuchungsinteresse – das in Einklang zum o.g. Untersuchungsobjekt steht – sind die (historischen) Beiträge aller Wissensarten als gleichberechtigt zu sehen. Erkenntnisse ergeben sich zum einen durch einen synoptischen und vergleichenden Blick auf unterschiedliche Wissensquellen i.V. eines wechselseitigen Kommunikations- und Lernprozesses und zum anderen aus dem daraus entstehenden Diskurs von Ansätzen durch kritische Reflektion der jeweiligen Aussagenbereiche und Vorgehensweisen. Methodisch steht ein *sinnverstehendes* (intern-ideengeschichtliches) und ein *kausalanalytisch-erklärendes* (extern-sozialhistorisches) *Vorgehen* im Vordergrund. Die sinnverstehende Komponente umfasst das Verstehen, was der Autor bezwecken will (*Sinnobjektivierung*), der inhaltliche Vergleich mit heutigen Massstäben (*Sinnkritik*) und die womögliche Korrektur gegenwärtiger Annahmen (*Sinnaktualisierung*). Die kausalanalytisch-erklärende Komponente sucht hingegen nach Gründen, wobei Kausalität als eine Form der Metakommunikation zu verstehen ist, indem für Erklärungen der soziale Kontext mitberücksichtigt wird.²⁴

„Die Diskursmacht, die die modernen Sozialwissenschaften ausüben, ist nicht einfach ungeprüft hinzunehmen, sondern aus sozialhistorischer Sicht kritisch zu überprüfen. An die Stelle stillschweigender Ausgrenzungsmächte sollen Ausklammerungsdiskurse treten – Urteile über einzelne Erkenntnisfortschritte der Sozialwissenschaften setzen eine unvoreingenommene Reflektion von Nutzen und Nachteil der Verwissenschaftlichung historischer Traditionen (...) voraus.“²⁵

²³ Ebd., S. 19.

²⁴ Eine empirische Überprüfung von Erkenntnissen, die sich auf einen gegenwärtigen methodologischen und methodischen Aussagenbereich bezieht, ist deshalb als zweiter Schritt sinnvoll. Wir werden auf die Notwendigkeit empirischer Überprüfungen als Ergänzung zu sozialhistorischen Rekonstruktionsmethoden in TEIL VI, Kap. 2. eingehen, wenn wir den Ausblick für weitere Forschungsbedarfe vorstellen.

²⁵ Ebd., S. 25.

3. Konzeptionsaufbau

Die Dissertation besteht aus sechs Teilen. TEIL I und TEIL VI bilden den Rahmen. In TEIL II konzentrieren wir uns auf eine theoretische Eingrenzung des Wandelkonzepts im Spannungsfeld von Umfeld und Organisation. In TEIL III wird das Organisationsumfeld und eine strategische Früherkennung von Veränderungen fokussiert. In TEIL IV befassen wir uns mit Veränderungen von Organisationsstrukturen (sachlogische Perspektive) und einem verhaltensorientierten Verständnis von Organisationsentwicklung (psycho-soziale Perspektive). Beide Teile haben zum Ziel, einen entwicklungsbedingten Rekonstruktionsverlauf mit seinen methodologischen und methodischen Implikationen aufzuzeigen, Ansätze kritisch zu reflektieren und den gegenwärtigen Entwicklungsstand vorzustellen. TEIL V integriert die Erkenntnisse in ein Prozessmodell mit modellerklärenden Heuristiken. Abb. 2 zeigt das Vorgehen, das im Anschluss detailliert vorgestellt wird.

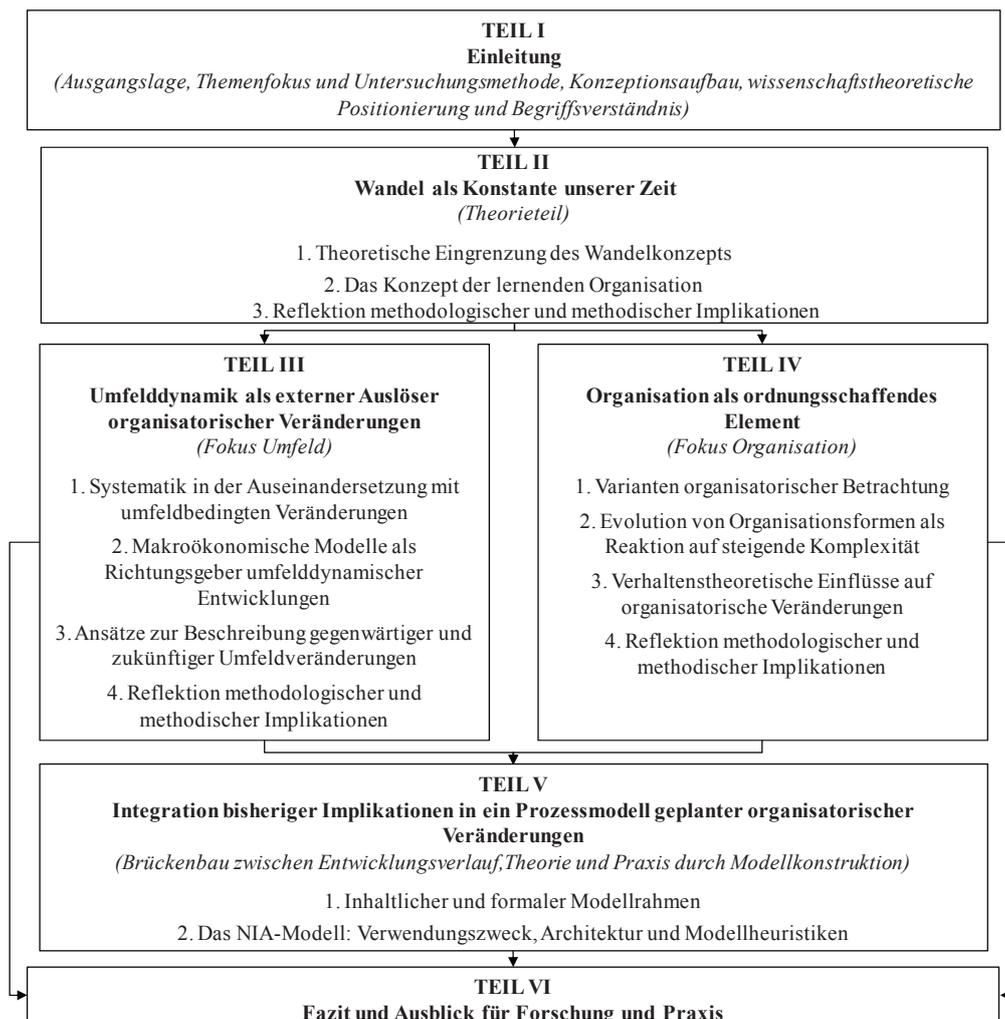


Abb. 2: Grafische Darstellung des Konzeptionsaufbaus der Dissertation.
(Quelle: Eigene Darstellung)

In **TEIL II** konzentrieren wir uns inhaltlich auf eine theoretische Eingrenzung des Wandelkonzepts (*Kap. 1.*) sowie auf das Konzept der lernenden Organisation (*Kap. 2.*). In *Kap. 3.* werden die methodologischen und methodischen Erkenntnisse von TEIL II mit Ausblick auf TEIL III zusammengefasst.

In *Kap. 1.* werden wir zuerst eine Auslegeordnung machen, wie Veränderungen in Bezug auf die Planbarkeit in ihrem Umfeld und in der Organisation zu verstehen sind (*Kap. 1.1.*). Nebst einer Gegenüberstellung organisationsexterner und -interner Veränderungen (*Kap. 1.1.1.*) befassen wir uns mit Auslösemomenten sowie strategischen Veränderungsstrategien und Initiierungsmodellen bei geplanten organisatorischen Veränderungen. In *Kap. 1.1.2.* werden wir uns zudem auf den Stellenwert und auf Varianten partizipativer Ansätze konzentrieren. Ziel ist es, den Begriff des Managements von Veränderungen einzugrenzen und das Verständnis für diese Arbeit darzulegen. Anschliessend werden aus dem Bereich der Erfolgsfaktorenforschung (*Kap. 1.2.*) zwei empirische Studien besprochen (*Kap. 1.2.1.*). Unter Berücksichtigung einer Vielzahl an Arbeiten zu Erfolgsfaktoren wird in *Kap. 1.2.2.* ein Erfolgsfaktoren-*Meta*-modell vorgestellt, das empirische Studien sowie populärwissenschaftliche Ansätze integriert. Ziel ist es, die o.g. zwei Studien mit diesem abzugleichen. *Kap. 1.3.* stellt das Verständnis von Wandel und Kontinuität des Managementdenkers PETER F. DRUCKER vor. In *Kap. 2.* wird das Konzept der lernenden Organisation beleuchtet. Nebst der Darstellung des Entwicklungshintergrunds und des theoretischen Bezugsrahmens (*Kap. 2.1.*), befassen wir uns mit konzeptuellen Ansätzen (*Kap. 2.2.*). Bei den konzeptuellen Ansätzen werden wir speziell auf die Unterscheidung organisatorischer Lernformen (*Kap. 2.2.1.*) sowie auf die Unterscheidung von Wandel erster und zweiter Ordnung (*Kap. 2.2.2.*) eingehen. Da das Konzept der lernenden Organisation nicht unbestritten ist, erarbeiten wir in *Kap. 2.3.* die Restriktionen. Die Kritikpunkte werden eingeschränkt auf die Annahme einer dauerhaften Lern- und Veränderungsflexibilität (*Kap. 2.3.1.*) und einer friktionsfreien resp. minimal restriktiven Umsetzung behandelt (*Kap. 2.3.2.*).

In **TEIL III** befassen wir uns mit Methoden einer systematischen Umfeldauseinandersetzung zur strategischen Frühaufklärung (*Kap. 1.*) sowie mit einem makroökonomischen Bezugsmodell als Alternative zu herkömmlichen Wachstumstheorien (*Kap. 2.*). In *Kap. 3.* werden Inhalte von Autoren vorgestellt, die einen aktuellen Strukturwandel vermuten. *Kap. 4.* fasst die Erkenntnisse von TEIL III mit Ausblick auf TEIL IV zusammen.

Der Inhalt von *Kap. 1.* konzentriert sich in Bezug auf Nutzen und Struktur von Umfeldmodellen auf die Umfeld-Unternehmenslogik des St. Galler Management-Modells (*Kap. 1.1.*) und auf die Methode der Szenariotechnik (*Kap. 1.2.*). Anschliessend diskutieren wir auf einer höheren Aggregationsebene den Beitrag zum Verständnis von Prosperität und Wachstum makroökonomischer Wachstums- vs. Konjunkturtheorien (*Kap. 2.*). In *Kap. 2.1.* begründen wir unsere Sicht des Nutzens von Konjunkturtheorien. In *Kap. 2.2.* wird der Stellenwert der Theorie langer Wellen für das Erkennen zukünftiger Entwicklungsmöglichkeiten (*Kap. 2.2.*) geklärt und dann in *Kap. 2.3.* die wichtigsten Punkte von *Kap. 2.* zusammengefasst und vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Einwände reflektiert. Abschliessend werden in *Kap. 3.* vier Sichtweisen des Strukturwandels vorgestellt und kritisch gewürdigt. Dabei handelt es sich um Perspektiven von zwei Beratungsunternehmen (*Kap. 3.1.* und *3.2.*) und zwei Zukunftsforschungsinstituten (*Kap. 3.3.-3.4.*). In *Kap. 4.* werden methodologische und methodische Erkenntnisse konsolidiert.

In **TEIL IV** konzentrieren wir uns als Pendant zum Umfeldfokus von TEIL III auf die Organisation als ordnungsschaffendes Element. Im Fokus stehen Varianten organisatorischer Betrachtungsmöglichkeiten (*Kap. 1.*) sowie der Evolutionsverlauf von Organisationsformen als Reaktion auf steigende Komplexität (*Kap. 2.*). Während *Kap. 2.* sachlogisch ausgerichtet ist, wird in *Kap. 3.* die Organisation aus einer verhaltensorientierten Entwicklungsperspektive betrachtet. In *Kap. 4.* werden die Erkenntnisse von TEIL IV zusammengefasst.

Aufgrund von Umfang und Vielfalt organisatorischer Verständnisvarianten hat *Kap. 1.* eine Auslegeordnung zum Ziel, um die Sichtweise dieser Arbeit festzulegen. Aufgezeigt werden unterschiedliche Verständnisvarianten einer Organisation (*Kap. 1.1.*), Varianten organisatorischer Zwecksetzung (*Kap. 1.2.*) sowie unterschiedliche Betrachtungsweisen und Bauprinzipien von Organisationsstrukturen (*Kap. 1.3.*). In *Kap. 2.* konzentrieren wir uns auf den Entwicklungsverlauf von Organisationsformen als Reaktion auf steigende Komplexität. In Anlehnung an die Metapher einer Organisation als Maschine resp. einer Organisation als Organismus (*Kap. 2.1.*) wird die Bedeutung und der Entwicklungshintergrund von eindimensionalen, mehrdimensionalen und vernetzten Strukturvarianten vorgestellt sowie die Praxistauglichkeit der Metaphernunterscheidung und der unterschiedlichen Strukturmodelle kritisch reflektiert (*Kap. 2.1.1.* und *2.1.2.*). In *Kap. 2.2.* wird die Strukturbetrachtung in den Strategie- und Strukturkontext integriert (*Kap. 2.2.1.* bis *2.2.4.*). Abschliessend

befassen wir uns in Kap. 2.3. mit einem kybernet(h)ischen Bezugsrahmen der Organisationsgestaltung. Während wir die Grundüberlegungen und Gestaltungsprinzipien des Modells lebensfähiger Systeme vorstellen (Kap. 2.3.1.), konzentriert sich dieses Kapitel v.a. auf die Modelllogik des kybernet(h)ischen Lenkungsmodells (Kap. 2.3.2.). Aufgrund seines Beitrags und der Annahme seiner zukünftigen Relevanz betrachten wir dieses Modell gesondert von den zuvor besprochenen Strukturmodellen in einem eigenen Kapitel. An- und abschliessend würdigt und reflektiert Kap. 2.3.3. den kybernet(h)ischen Bezugsrahmen.

Ergänzend zu der sachlogischen Organisationsperspektive befasst sich *Kap. 3.* mit verhaltenstheoretischen Einflüssen. In Kap. 3.1. erfolgt ein Blick auf die Entwicklungsgeschichte. Wir konzentrieren uns auf den Entwicklungshintergrund methodologischer und methodischer Annahmen (Kap. 3.1.1.) sowie auf gegenwärtige Probleme eines verhaltensorientierten Verständnisses von Organisationsentwicklung (Kap. 3.1.2.) und auf die daraus abzuleitenden praktischen Konsequenzen (Kap. 3.1.3.). Mit dem Gedanken einer möglichen Neupositionierung der Organisationsentwicklung im Umgang mit organisatorischen Veränderungen widmet sich Kap. 3.2. dem Erkennen von und Arbeiten mit Verhaltensmustern. Es werden die bekanntesten Archetypen vorgestellt, die die Basis vieler invarianter Verhaltensmuster von Personen und Organisationen sind. In Kap. 3.3. werden abschliessend die Erkenntnisse zusammengefasst.

Das Ziel von **TEIL V** ist es, die sich in den Arbeitsteilen II, III und IV ergebenden methodologischen und methodischen Implikationen als Basis für das Entwickeln eines Prozessmodells geplanter organisatorischer Veränderungen zu nutzen. Nebst dem Vorstellen des Verwendungszwecks sowie der Modellarchitektur (*Kap. 1.*) werden in *Kap. 2.* die Inhalte und Zusammenhänge der Elemente durch Modellheuristiken erklärt.

Abschliessend wird die Dissertation in **TEIL VI** mit einer Gesamtwürdigung ihres Beitrags (*Kap. 1.*) sowie einem Ausblick für Forschung und Praxis (*Kap. 2.*) beendet.

4. Wissenschaftstheoretische Positionierung

Da Veränderungen das Resultat *erkennbarer Unterschiede* zwischen Zuständen sind, die die menschliche Wahrnehmung als konstitutives Element voraussetzen, bewegen sich wissenschaftliche Arbeiten, die sich mit dem Phänomen der Veränderung befassen, in zweifacher Hinsicht im Spannungsfeld zwischen Objektivität und Subjektivität.

Während sich das erste Spannungsfeld aus der jeder Untersuchung zugrunde liegenden wissenschaftstheoretischen Frage ergibt, wie der Prozess des Erkenntnisgewinns funktioniert und welche Restriktionen vorherrschen, erwächst das zweite Spannungsfeld aus der Veränderungsthematik selbst. Letzteres bedeutet zu klären, inwiefern organisationsexterne oder -interne Veränderungsnotwendigkeiten objektiv nachvollziehbar sind oder subjektiven Einschätzungen entspringen. Wir orientieren uns hierfür an den erkenntnistheoretischen Annahmen des *hypothetischen Realismus* nach VOLLMER.²⁶ Dieser geht von der Existenz einer aussersubjektiven Welt aus, deren Interpretation durch die Konstruktion unserer Sinneswahrnehmung beeinflusst wird. Anders formuliert, ist der Glaube an die Existenz der Dinge durch den Grad der Erkennbarkeit beeinflusst.²⁷ Nach PIAGET entspricht diese erkenntnistheoretische Position der entwicklungsbedingten Herausbildung kognitiver Relationen, die

*„weder schlichtes Abbild externer Objekte noch blosse Entfaltung von im Subjekt vorgeformten Strukturen sind, sondern eine Gesamtheit von Strukturen darstellen, welche durch ständige Interaktion zwischen Subjekt und Aussenwelt fortschreitend aufgebaut werden. [...] Erkenntnis ist verknüpft mit Handlungen oder Operationen, d.h. mit Transformationen.“*²⁸

Während eine Abgrenzung zu Extrempositionen wie dem naiven Realismus²⁹ oder dem radikalen Konstruktivismus³⁰ erkennbar ist, ist nach ALBERT die Unterscheidung zum kritischen Realismus unklar, da die Existenz einer realen Welt kein Unterscheidungsmerkmal ist, sondern in beiden Ansätzen als Hypothese gilt.³¹

Folgende Schlussfolgerungen ergeben sich für diese Arbeit aus dem von VOLLMER angenommenen *hypothetisch-realistischen Erkenntnismodell*:

²⁶ Vollmer, G. (Erkenntnis, 1995).

²⁷ Vgl. Albert, H. (Erkenntnislehre, 1987), S. 44, der Bezug auf Beiträge von Oswald Külpe nimmt.

²⁸ Piaget, J. (Entwicklung, 1970/2010), S. 41 und S. 44.

²⁹ Vgl. Albert, H. (Erkenntnislehre, 1987), S. 195 und S. 197.

³⁰ Vgl. für eine Vertiefung VON GLASERSFELD sowie für eine psychologische Kritik an diesem Ansatz NÜSE & GROEBEN, [vgl. Glaserfeld von, E. (Konstruktivismus, 1997) und Nüse, R., Groeben, N., et al. (Erfindung, 1991)].

³¹ Albert, H. (Erkenntnislehre, 1987), S. 46.

1. Erkenntnis umfasst mindestens zwei Relationen: den Beobachter als erkennendes Subjekt und den Beobachteten als erkennendes Objekt.
2. Der Terminus „*subjektiv*“ ist in zweifacher Hinsicht von einer Objektivität als einer aussersubjektiven Wirklichkeit zu unterscheiden: Subjektivität als individueller und Intersubjektivität als kollektiver Prozess.

Daraus folgt, dass sowohl sach- als auch psycho-soziologische Aspekte für das Verstehen einer Organisation im Wandel zu berücksichtigen sind. In Kenntnis eines Objektivitätspostulats befasst sich v.a. ein sozialwissenschaftliches Verständnis von Organisationsentwicklung mit subjektiven, erfahrungs- und kontextbezogenen Interpretationen.

3. Der Objektivität eines projizierten und durch unsere Wahrnehmung interpretierten und konstruierten Sachverhalts kommen wir, wenn überhaupt, nur näher, indem in einem fortschreitenden Annäherungsprozess probiert wird, Invarianzen zu identifizieren, die auf zugrunde liegende objektive Funktionsmechanismen schliessen lassen.
4. Die Forderung nach Invarianz bedient sich des Ausschlussprinzips und ist deshalb als notwendiges, jedoch aufgrund des hypothetischen Charakters jedweden Tatsachenwissens nicht hinreichendes Kriterium für den Grad an Objektivität einer Aussage zu verstehen.³²

Die dieser Arbeit zugrunde liegenden theoretischen und empirischen Studien folgen dem Objektivitätspostulat, indem probiert wird methodologische und methodische Beiträge resp. Strukturinvarianzen zu erarbeiten, die für den Aussagenbereich einer Organisation im Wandel gültig sind. Unter Berücksichtigung subjektiver Einflüsse und in Bezug zu unserem Erkenntnisinteresse bedeutet dies:

„Um echtes Wissen zu erlangen, muss man hinter die Erscheinungen zurückgehen: Man muss das in der Wahrnehmung Gegebene transzendieren. (...) Damit wird die Erkenntnis gleichzeitig zu einer Leistung des die Wahrnehmung transzendierenden Denkens, das dennoch immer wieder an die Wahrnehmung anknüpfen muss.“³³

„Die Einsichten, die wir in die Mechanismen, Leistungen und Beschränkungen des Wahrnehmungsvermögens gewinnen, können wir dann wenigstens in heuristischer Weise auf den Erkenntnisapparat im Allgemeinen übertragen.“³⁴

³² Vollmer, G. (Erkenntnis, 1995), S. 200.

³³ Albert, H. (Erkenntnislehre, 1987), S. 46f.

³⁴ Vollmer, G. (Erkenntnis, 1995), S. 202.

5. Begriffsverständnis

Das Bemühen nach sprachlicher Klarheit ist eine unerlässliche Voraussetzung wissenschaftlichen Arbeitens.³⁵ Anstelle exakter Definitionen ist es Ziel, die verwendeten Begriffe einzugrenzen und darzustellen, wie diese im konkreten Fall gebraucht und verstanden werden. Dabei geht es weniger um Antworten auf essenzielle Fragen des Typus „Was ist ...?“, sondern um Klarheit, warum Begriffe unterschieden werden und worin der Nutzen dieser Unterscheidung liegt.³⁶ Für diesen Zweck wird nachfolgend das dieser Arbeit zugrunde gelegte Verständnis der Begriffe *Methodologie* und *Methodik* (Kap. 5.1.), *Systemtheorie* und *Kybernetik* (Kap. 5.2.), *Nutzen* und *Formen (mentaler) Modelle* (Kap. 5.3.), *Heuristiken* und *Algorithmen* (Kap. 5.4.) sowie das *Erkennen von Zusammenhängen* i.V. von Mustern (Kap. 5.5.) erläutert. Eine Begriffsklärung der Termini *organisationales Lernen*, *Management von Veränderungen* und *Organisationsentwicklung* erfolgt aufgrund der zentralen Bedeutung für diese Arbeit nicht im Vorfeld, sondern ist Teil der jeweiligen Kapitel.

5.1. Methodologie und Methodik

Unser Forschungsinteresse bezieht sich auf das Aufzeigen des zeitlichen Verlaufs methodologischer und methodischer Veränderungen einer Organisation im Wandel. In wissenschaftlichen Arbeiten werden die Begriffe im *Verstehen* und *Verwenden* oft synonym gebraucht, weshalb eine sprachliche Unterscheidung beider Termini i.S. einer *Meta-* und *Objektsprache* wichtig ist. Da bekanntlich nicht alle Probleme auf der Objekt-Ebene zu lösen sind, lässt sich damit der Bezugsrahmen und Gültigkeitsbereich von Aussagen festlegen.

³⁵ Vgl. Stegmüller, W. (Wissenschaftssprache, 1970), S. 185f.

³⁶ Vgl. Ausführungen von Popper, K.R. (Historizismus, 1965/2003) zu seiner anti-essentialistischen Maxime, worin eine Abkehr der Untersuchung vom Wesen der Dinge (ihrer Essenz) gemeint ist, welche häufig Definitionsbemühungen zugrunde liegt. Der Versuch, Gewissheit über Exaktheit zu erreichen wird fallengelassen und durch ein terminologisches Verständnis ersetzt, welches nur insofern Klarheit der Begriffe voraussetzt, das den beteiligten Akteuren ermöglicht, die Kernthematik zu verstehen, um sich der eigentlichen Problemsituation zu widmen: „Das Streben nach Exaktheit entspricht dem Streben nach Gewissheit; und auf beides sollte man verzichten. [...] Ein Streben nach grösserer Exaktheit – besonders sprachlicher Exaktheit – um ihrer selbst willen ist niemals wünschenswert, Folge ist die Verschwendung von Zeit und Kraft auf terminologische Vorstudien, die sich oft als nutzlos erweisen, weil sie vom wirklichen Fortschritt der Problemsituation überholt werden: Man soll nie versuchen, exakter zu sein, als es die Problemsituation erfordert. [...] Jeder Zuwachs an *Klarheit* ist an sich intellektuell wertvoll; ein Zuwachs an *Präzision* oder *Exaktheit* hat – wenn überhaupt – nur einen pragmatischen Wert als Mittel zu einem bestimmten Zweck.“; [vgl. Popper, K.R. (Ausgangspunkte, 2004/2006), S. 28f., Hervorhebung des Verf.].

Ein Grund für das häufige Verwechseln von Methodologie und Methodik liegt darin, dass die Logik der Methodologie vorwiegend im philosophischen Kontext sowie bei intradisziplinären Diskussionen bekannt ist.³⁷ Dazu kommt eine fehlende Bedeutungskonstanz durch den unterschiedlichen regionalen Sprachgebrauch. So wird im angelsächsischen,³⁸ teils europäischen Raum der Terminus *Methodologie* i.V. eines Methodenbündels häufig mit jenem der Methodik gleichgesetzt.

Grundsätzlich wird unter *Methodologie* die Lehre einer erkenntnisrelevanten Vorgehensweise zur Kriterienfindung verstanden. Anders ausgedrückt, wird ein Orientierungsrahmen und Massstab für zulässige und unzulässige konzeptuelle Vorgehensweisen und Methoden festgelegt. Methodologische Überlegungen beziehen sich dabei auf die vorausgehende Lehre und zugrunde liegende Logik wissenschaftlicher Methoden und nicht auf eine bestimmte Untersuchung. Die Methodologie ist deshalb ein Konzept der nächst höheren logischen Ordnungsstufe.³⁹ Gegenstandsbereich methodologischer Überlegungen ist die Methodik und das Problem der Methodengenerierung. Eine Methodologie wird in Anlehnung an o.g. Unterscheidung in den Sprachwissenschaften auch als Meta-Methode bezeichnet, die im gleichen Verhältnis zur Methode steht, wie eine Klasse zu einem ihrer Elemente.⁴⁰

Im Vergleich zur Methodologie umfasst die Methodik eine Vielzahl von Methoden, die konkrete, meist wissenschaftlich fundierte Vorgehensweisen beinhalten. Gegenstandsbereich methodischer Überlegungen sind zusammengehörende Methodenbündel. Der Unterschied zwischen Methodologie und Methode kann an folgender Gleichung erklärt werden:⁴¹

1. X ist eine *Methodologie* genau dann, wenn X eine Theorie (i.w.S.) ist, die deskriptiv Methoden eines vorgegebenen Bereiches und deren Eigenschaften zum Gegenstand hat oder/und präskriptiv solche zur Anwendung unter bestimmten Bedingungen empfiehlt bzw. von ihrer Anwendung abrät.
2. X ist eine *Methodik* genau dann, wenn X eine Folge von relativ scharf umrissenen Handlungen oder Entscheidungen ist, deren Ausführung evtl. unter genau angegebenen Bedingungen empfohlen wird zur Realisierung relativ bestimmter vorgegebener Ziele; die Glieder von X werden Schritte genannt (i.e.S.), oder wenn X

³⁷ Sandkühler, H.J. et al. (Methodologie, 1990), S. 403.

³⁸ Vgl. auch die Verwendung des Begriffs der Methodologie von Beer, S. (Decision, 1966/2000), S. 96.

³⁹ Sandkühler, H.J. et al. (Methodologie, 1990), S. 404 und Kondakov, N.I. (Logik, 1971/1983), S. 338.

⁴⁰ Watzlawick, P. et al. (Problem, 1974), S. 8.

⁴¹ Sandkühler, H.J. et al. (Methodologie, 1990), S. 404.

eine Menge mehr oder weniger vage charakterisierbarer Handlungen oder Handlungs- bzw. Entscheidungsdispositionen ist, die zur Erreichung relativ unbestimmter oder bestimmter Ziele evtl. unter mehr oder weniger bestimmten Bedingungen empfohlen wird (i.w.S.).

Abschliessend gilt es bei methodologischen (sowie methodischen) Aussagen zwischen einer allgemeinen, weltanschaulichen Theorie von Methoden und einer spezifischen Variante zu unterscheiden.⁴² Wir werden uns auf Letzteres konzentrieren, indem sich unsere methodologischen als auch methodischen Aussagen auf den Geltungsbereich von Organisationen beschränken.

5.2. Systemtheorie und Kybernetik

Der Systemstandpunkt ist auf eine langfristige Entwicklung ausgelegt.⁴³ Da er erstmals verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse mit strukturellen Merkmalen gemeinsam betrachtet, findet das systemorientierte Denken v.a. durch drei Formen Eingang in die Organisationstheorie und -lehre: als *organisationssoziologischer Systemansatz*, als *systemtheoretisch-kybernetischer Ansatz* und als *integrierendes Grundkonzept des sozio-technischen Systems*.⁴⁴ Wir werden uns nachfolgend auf die Grundaussagen der Systemtheorie und Kybernetik als Regulationsmechanismus konzentrieren, da diese Basis für die stärker soziologisch und sozialpsychologisch geprägten o.g. Ansätze sind.

Grundlage der Systemtheorie und Kybernetik ist die von VON BERTALANFFY begründete Theorie offener Systeme⁴⁵ sowie das Erkennen von WIENER, dass es Systemstrukturen und -verhaltensweisen in belebten und unbelebten Objekten gibt, die durch invariante Steuerungs- und Regelungsmechanismen entstehen.⁴⁶ Beide

⁴² Kondakov, N.I. (Logik, 1971/1983), S. 339.

⁴³ Senge, P.M. (Fifth Discipline, 1990), S. 91.

Eine gute Einführung in das Systemdenken bieten Schriften der Vertreter des St. Galler Systemansatzes, [vgl. stellvertretend Ulrich, H. et al. (Ganzheitliches Denken, 1988/1991) und Malik, F. (Systemisches Management, 1993/2009)] sowie Gharajedaghi, J. (Systems Thinking, 1999/2006) und Senge, P.M. (Fifth Discipline, 1990). Weiter sind für einen Begriffsüberblick Simon, F.B. (Unterschiede, 1993) und Willke, H. (Systemtheorie, 1982/1996) zu nennen.

Für das Befassen mit Kybernetik wird folgende Auswahl empfohlen: Ashby, W.R. (Cybernetics, 1956/1957); Krieg, W. (Kybernetische Grundlagen, 1971); Foerster von, H. (Kybernetik, 1993) und Lohberg, R. et al. (Kybernetik, 1970). Für einen Überblick zur Historie der Kybernetik: Pias, C. (Macy Conferences, 2003), Pickering, A. (Cybernetic, 2010) sowie Foerster von, H. et al. (Ethik, 2007).

⁴⁴ Hill, W. et al. (Organisationslehre, 1992/1998b), S. 434ff.

⁴⁵ Bertalanffy von, L. (Systems Theory, 1951).

⁴⁶ Wiener, N. (Cybernetics, 1948/1961). Wiener ist nicht nur Namensgeber (altgr.: κυβερνητική τέχνη; kybernétes: „Steuermann“ resp. „die Kunst zu steuern“; lat.: kybernesis: „Leitung“), sondern auch

Disziplinen befassen sich mit Fragen des optimalen, ganzheitlichen Zusammenspiels von Elementen, weshalb sie durch bisherige Weiterentwicklungen fast jede bestehende Einzelwissenschaft im Erkennen, Beschreiben und Lösen von Problemen beeinflussen. Sie können deshalb als *disziplinübergreifende Grundlagenwissenschaften* verstanden werden. Das Interesse an der Kybernetik liegt sowohl für den Wissenschaftler als auch Praktiker im Verstehen und Anwenden selbstregulatorischer Mechanismen, um soziale Systeme strukturell so zu gestalten und zu entwickeln, dass systeminhärente Mechanismen i.S. der Selbstorganisation genutzt werden können. Dies ist aus Sicht verhaltenstheoretischer Ansätze wiederum von Vorteil für die mit einem System verbundenen Menschen. In seiner abstrakten Form lässt sich eine System-Umwelt Beziehung grafisch wie folgt darstellen:

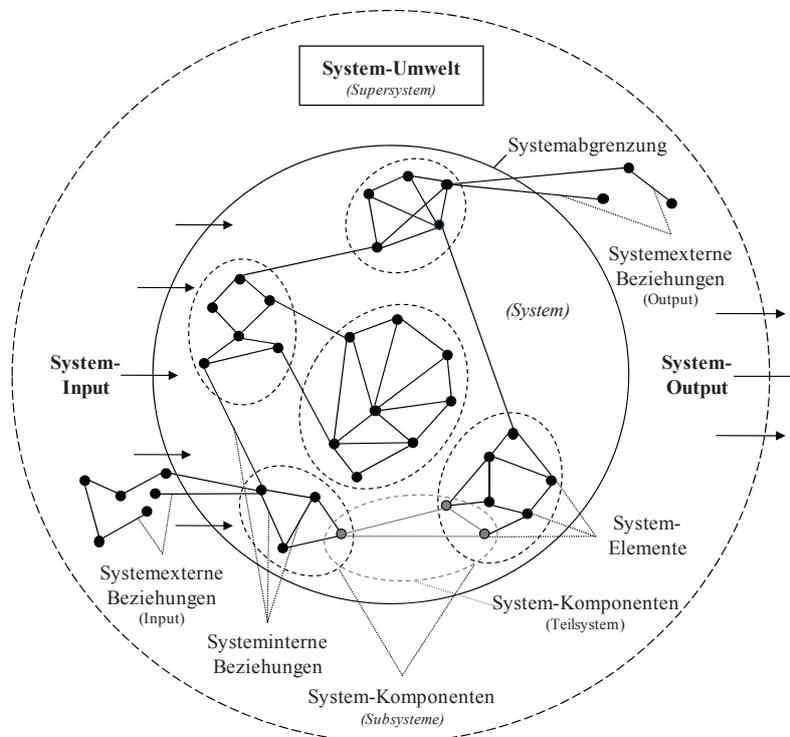


Abb. 3: Grundbegriffe eines Systems im Überblick.

(Quelle: *Integration der Systemabbildungen* von ULRICH 1968/1970, S. 96 und SCHULTE-ZURHAUSEN, 1995/2000, S. 37)

Gründungsvater der Kybernetik als Disziplin. Das zentrale Element der Kybernetik ist die Zirkularität sowie die Navigation von Handlungsabläufen durch Rückkoppelungsprozesse. Sie dient dynamischen, selbstorganisierenden Systemen, ein Fließgleichgewicht (griech.: „homeostasis“, engl.: „steady state“) durch die Steuerung und Regelung von komplexen Systemen/Prozessen aufrechtzuerhalten und dadurch ein vorgegebenes oder immanentes Ziel zu erreichen. Dabei ist der Terminus „steuern“, wie er von WIENER verwendet wird, gleichzusetzen mit dem Begriff der Lenkung, der als Oberbegriff *selbstorganisatorische Regelungen* als auch *fremdorganisatorische Steuerungen* umfasst. Für das Verständnis einer Unternehmenssteuerung wird demzufolge von der Logik der Unternehmenslenkung ausgegangen, [vgl. für die Unterscheidung von Steuerung und Regelung als Lenkungsaspekte: Ulrich, H. et al. (Ganzheitliches Denken, 1988/1991), S. 76f. Weiter wird auf Beer, S. (Management, 1959) verwiesen, der als Erster kybernetische Prinzipien auf Probleme des Managements anwendete].

5.2.1. Grundlegendes Systemverständnis

Nachfolgend werden die wichtigsten Systembegriffe und Unterscheidungen vorgestellt.

5.2.1.1. Elemente und Beziehungen

Elemente sind i.d.R. die kleinsten Einheiten eines Systems, deren Wahl jeweils abhängig von der organisatorischen Aufgabenstellung ist. Nach GROCHLA sind in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre die kleinsten Einheiten einer Organisation Menschen und Maschinen.⁴⁷ Diese Elemente agieren und reagieren nicht unabhängig voneinander, sondern kommunizieren auf die ein oder andere Art und Weise über Beziehungen miteinander. Wesentlich für die Qualität eines Systems ist daher das Beziehungsnetz und die Intensität des Beziehungszusammenhanges zwischen diesen Elementen,⁴⁸ woraus sich der Charakter eines sozio-technischen Systems ergibt. Generell lassen sich zum einen *materielle Beziehungen*, die den Austausch physischer Objekte zwischen Elementen darstellen und sich auf die Hauptphasen des betrieblichen Erzeugungsprozesses beziehen, und zum anderen *informationelle Beziehungen*, womit der Austausch von Informationen horizontal (zwischen gleichgestellten Elementen) oder vertikal (zwischen hierarchischen Leitungsbeziehungen) gemeint ist, unterscheiden. In Summe ergibt sich daraus ein emergentes Systemverhalten, das eine eigene Qualität und Dynamik aufweist.⁴⁹

5.2.1.2. Teil- und Untersysteme

Systeme sind immer Teile anderer Systeme, wodurch sich eine sog. Systemeinkbettung aus dem fokussierten System sowie aus über- und untergeordneten Systemen ergibt. Je nach Bedarf können unterschiedliche *Systemebenen* oder *Systemausschnitte* (die sich Ebenen übergreifend durch das Vorhandensein bestimmter Merkmale definieren lassen) i.S. von Sub- oder Teilsystemen fokussiert werden. Die Wahl einer bestimmten Systemebene ist ein vom Betrachter subjektiv gewählter Ausgangspunkt, wodurch die

⁴⁷ Grochla, E. (Unternehmensorganisation, 1972/1983), S. 16.

⁴⁸ Ebd., S. 76.

⁴⁹ Emergenz ist ein aus der Biologie entliehener Terminus und bezeichnet eine Systemeigenschaft, die aus dem Zusammenspiel systemendogener und/oder -exogener Aspekte resultiert. Diese Eigenschaft ist weder einzelnen Systemelementen zuzurechnen noch durch die Analyse einzelner Elemente identifizierbar, [vgl. für eine Vertiefung Holland, J.H. (Emergence, 1998/2000) sowie Morowitz, H.J. (Emergence, 2002/2004), der praxisnah anhand von 28 Beispielen aufzeigt, wie Emergenz entsteht].

Perspektive je nach Bedarf eingeengt oder ausgeweitet werden kann.⁵⁰ Das Umschalten auf niedrigere Systemebenen bedeutet eine Analyse des Systems, die Wahl höherer Ebenen eine Integration des Systems in ein umfassendes Ganzes.⁵¹ Der Blick auf bestimmte Aspekte bei gleichzeitiger Vernachlässigung aller übrigen Aspekte ermöglicht die Konzentration auf das Wesentliche einer bestimmten Problemstellung.

5.2.1.3. Offene und geschlossene Systeme

Jedes System, das durch das Erbringen einer verwertbaren Leistung zu seiner Umwelt eine Input- und Outputbeziehung aufrechterhält, ist als offenes System zu verstehen. Bei Organisationen zeigt sich diese Offenheit durch ihre Beziehungen zu Lieferanten, Kapitalgeber, Kunden, etc. Um Leistungsbeziehungen aufrecht erhalten zu können, zeigt sich das Paradox, dass Systeme gleichzeitig offen als auch geschlossen sein müssen. Während sie offen gegenüber ihrem Leistungsumfeld sind, bedarf es zugleich der internen und externen Abgrenzung, um Leistungen überhaupt erst erbringen zu können. Mit anderen Worten schafft sich ein System durch die Differenzierung zum Umfeld sowie durch organisationsinterne Unterscheidungen eine Systemidentität. Es entwickelt dafür in einem *autopoietischen Prozess* Richtlinien in Form von Strukturen, Regelungen, Weisungen, Zuständigkeiten, Bezeichnungen, etc. zur Ordnungsschaffung.⁵² Diese bestimmen den Handlungsrahmen und das kulturelle Selbstverständnis des Systems. Gründe und Vorgehensweisen systemabgrenzender Massnahmen sind v.a. im Rahmen organisatorischer Veränderungen bedeutsam, da jede Systemabgrenzung bei Übergang zu einem anderen System eine Schnittstelle darstellt, die Nährboden für Konflikte sein kann.

5.2.2. Das Nutzen systeminhärenter Kräfte: Das Prinzip der Selbstorganisation

Nebst der *Flexibilität* als Eigenschaft, sich gegenüber Umfeldveränderungen anzupassen, der *Lernfähigkeit* als Eigenschaft, aus Erfahrungen zu lernen und daraus Konsequenzen für sein Handeln und Verhalten abzuleiten, und dem *Streben* eines Systems nach *Autonomie* spielt v.a. der Begriff der *Selbstorganisation* und *-regelung*

⁵⁰ Beer, S. (Heart, 1979/1995), S. 11.

⁵¹ Ulrich, H. et al. (Ganzheitliches Denken, 1988/1991), S. 36.

⁵² Vgl. Maturana, H.R. et al. (Knowledge, 1987/1998) sowie für das Verständnis autopoietischer Prozesse in Organisationen, BEER im Vorwort zu Maturana, H.R. et al. (Autopoiesis, 1972), S. 63ff.

in systemtheoretisch-kybernetischen Ansätzen eine zentrale Rolle. Verglichen mit der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, die davon ausging, dass Strukturen das Ergebnis von planmässigem, rationalem Handeln i.S. der Fremdorganisation und alles andere informale Störfaktoren sind, wird heute akzeptiert, dass Selbstorganisation eine natürliche Eigenschaft eines sozialen Systems ist. Bei Organisationen, die als komplexe, offene, zweckorientierte, soziale Systeme⁵³ verstanden werden, steht nicht das bewusste und detaillierte Organisieren und Managen im Vordergrund, sondern das Schaffen von Rahmenbedingungen, innerhalb dessen sich durch das Verhalten und Handeln der Organisationsmitglieder neue Strukturen und Handlungsweisen von selbst entwickeln.

Dieses Verständnis schliesst Pläne und Vorschriften nicht aus, sondern gewichtet diese unter Berücksichtigung selbstorganisatorischer Prinzipien als wichtige Träger der organisatorischen Gestaltung anders. Konkret heisst dies, dass das ursprüngliche Verständnis von Fremdorganisation ersetzt wird durch das Verständnis einer sog. extern induzierten Selbstorganisation⁵⁴, die die Logik der Arbeit „am System“ beschreibt. Dieses Verständnis hat weitreichende Implikationen für Organisatoren und Manager und vertritt unter Gesichtspunkten der Komplexitätsbewältigung die Ansicht, dass wirksames Management folglich Meta-Management ist.⁵⁵ Der Organisator und Manager organisiert nicht mehr, er moderiert. Seine Funktion besteht nicht mehr primär darin, alleine die Probleme anderer zu lösen, sondern Rahmenbedingungen zu schaffen, damit selbstorganisierende Kräfte innerhalb gewünschter Grenzen verlaufen. Ziel ist es u.a., als Change Agent andere Personen in die Lage zu versetzen, ihre Probleme selbst zu definieren. An das Organisationsmanagement und die eingesetzten Methoden und Techniken wird die Anforderung gestellt, die organisatorischen Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen, zu begleiten, an den gesetzten Zielen auszurichten und über einen längeren Zeitraum aufrecht zu erhalten.⁵⁶

⁵³ Vgl. Ulrich, H. (Unternehmung, 1968/1970) sowie Ulrich, H. et al. (Öffentliche Hand, 1977), S. 89 und S. 98: „Der Ausdruck ‚System‘ besagt, dass es sich um gegliederte Ganzheiten handelt, die aus Komponenten oder Subsystemen aufgebaut sind. Das Merkmal der ‚Offenheit‘ besagt, dass solche Institutionen eine Umwelt aufweisen, mit der sie in Beziehung stehen; an den Systemgrenzen finden daher Inputs und Outputs von Dingen, Energien und Informationen statt. Das Attribut ‚zweckorientiert‘ weist darauf hin, dass solche Institutionen nicht natürliche Wesen sind, sondern zur Erfüllung menschlicher Zwecke geschaffen werden. [...] Soziale Systeme sind ausserdem, in erster Linie infolge ihres Aufbaus aus Menschen, äusserst komplex.“

⁵⁴ Der Terminus der „extern induzierten Selbstorganisation“ ist entliehen von Scholz, C. (Strategische Organisation, 1997/2000), S. 189ff.

⁵⁵ Christ, P. (Verantwortung, 2006), S. 96.

⁵⁶ Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 31f.

5.2.3. Konzentration auf Systemstellhebel: Die Pareto-Logik

Ein Denken in Systemen strukturiert Komplexität, indem es durch eine klare Terminologie dazu zwingt, komplexe Probleme in Bezug auf die Systeme Organisation und Umwelt abzugrenzen. Die Wahl des Systems resp. Systemausschnitts obliegt der Zweckmässigkeit der Betrachtung und somit dem Betrachter selbst. Trotz einer Systemabgrenzung und dem Festlegen des Systemfokus zeigt sich jedoch häufig, dass das System immer noch zu dynamisch ist, um überblickt und gelenkt zu werden. Dies ist nicht verwunderlich, wenn man bedenkt, dass Elemente eines Systems meistens Menschen sind, die alleine bereits eine sehr hohe Verhaltensvarietät aufweisen. Ziel ist es deshalb, aus dem gewählten Systemausschnitt gemäss der Pareto-Regel jene 20 Prozent an Einflussvariablen (und ihr Zusammenwirken) herauszufinden, die 80 Prozent des Gesamtoutputs des Systems produzieren.⁵⁷ Diese 20 Prozent müssen gestaltet, gelenkt und entwickelt werden, was die Funktion von Management ist (vgl. Kap. 2.1.). Um dies zu erfüllen, bedient sich das Management der o.g. Arbeit „am“ System, indem es kybernetischen Prinzipien folgt. Dazu ist die Kenntnis relevant, dass ein System i.S. der Selbstorganisation dazu tendiert, ein Fließgleichgewicht aufrecht zu erhalten, wenn Abweichungen ausserhalb vorgegebener Grenzen entdeckt werden. Das Bestreben eines Systems, einen gewohnten Zustand beizubehalten, stellt für das bewusste Verändern von Organisationen eine Herausforderung dar.⁵⁸ Dies v.a. dann, wenn es sich nicht nur um Veränderungen innerhalb gültiger Systemgrenzen (i.V. organisatorischer Grenzen) handelt, sondern um Veränderungen, die die Grundsätze des Systems in Frage stellen.⁵⁹

„Leaders who attempt organizational change often find themselves unwittingly caught in balancing processes. To the leaders, it looks as though their efforts are clashing with sudden resistance that seems to come from nowhere. In fact (...) the resistance is a response by the system, trying to maintain an implicit system goal. Until this goal is recognized, the change effort is doomed to failure.“⁶⁰

⁵⁷ Das Pareto-Prinzip ist ein Lehrsatz der traditionellen Wirtschaftslehre. Es besagt, dass sich nahezu alle Probleme (80 Prozent) auf 20 Prozent aller Einflussgrössen zurückführen lassen. Diese 80-20-Regel leitet sich ursprünglich von der Pareto-Verteilung (Pareto-Kurve) ab, die im Gegensatz zur glockenförmigen Normalverteilung das tatsächliche Gefälle der Wohlstandsverteilung innerhalb einer Bevölkerung dadurch erklärt, dass 80 Prozent des Wohlstands im Besitz von 20 Prozent der Bevölkerung sind. Forschungen zeigen, dass sich dieses Prinzip nicht nur auf die Wohlstandsverteilung, sondern grundsätzlich auf fast alle Problembereiche der Komplexitätsökonomik übertragen lässt, [vgl. für eine Vertiefung Beinhocker, E. (Origin, 2006), S. 86].

⁵⁸ Beer, S. (Platform, 1975/1994), S. 227.

⁵⁹ Siehe Teil II, Kap. 2.2.2., in dem wir uns näher mit Wandel erster und zweiter Ordnung befassen werden.

⁶⁰ Senge, P.M. (Fifth Discipline, 1990), S. 88.

5.2.4. Der Umgang mit Systemvielfalt

Nachfolgend wird das Gesetz der Anforderungsvielfalt sowie die für die Lenkung eines Systems relevanten positiven und negativen Rückkoppelungsmechanismen beschrieben.

5.2.4.1. Das Gesetz der Anforderungsvielfalt

Das Gesetz der Anforderungsvielfalt oder sog. erforderlichen Varietät besagt, dass ein System, das erfolgreich auf ein anderes System einwirken möchte, genauso viel Varietät benötigt wie jenes System, das beeinflusst werden soll.⁶¹ Die für einen Ausgleich erforderliche Varietät beschreibt dabei die Anzahl möglicher Zustände eines Systems. Dieses Gesetz lässt sich auf alle Systemebenen und -ausschnitte übertragen, unabhängig davon, ob es sich um eine Organisation-Umwelt oder eine zwischenmenschliche Thematik i.S. einer Führungs-Geführten Beziehung handelt.

Die organisationale Herausforderung ist, die sich dem System zugrunde liegenden Kräfte der Selbstorganisation unter Kenntnis dieses Gesetzes bewusst zu eigen zu machen. Konkret handelt es sich um die Nutzung von zwei Prinzipien und der dazugehörigen Rückkoppelungsmechanismen.

5.2.4.2. Lenkung eines Systems über Rückkoppelungsmechanismen

Einerseits kann ein Varietätsausgleich durch die uns klassisch bekannte Form der Verringerung der Varietät (*Varietätsreduktion*) angestrebt werden. Andererseits kann dieser zustande kommen, indem jenes Element, das im Vergleich zu einem anderen relevanten Element weniger Varietät aufweist, diese erhöht (*Varietätsgenerierung*). Inwiefern die Anwendung von Reduktion oder Generierung erfolgreich war, zeigt sich durch Feedbackmechanismen in Form positiver oder negativer Rückkopplungsschleifen.

Positives Feedback wirkt verstärkend und destabilisierend, indem es durch Rückmeldung des Systemoutputs zum -input das System in seiner derzeitigen Funktion

⁶¹ Das Gesetz der erforderlichen Varietät (engl.: „law of requisite variety“) ist zurückzuführen auf ASHBY und lautet im Original: „Only variety (...) can force down the variety (...); variety can destroy variety“, [vgl. Ashby, W.R. (Cybernetics, 1956/1957), S. 207]. Unter Varietät versteht BEER: „A clearly-formulated concept of complexity is needed, and its scientific name is variety. The variety of anything is its number of distinguishable elements.“, [vgl. Beer, S. (Decision, 1966/2000), S. 247]. „For variety is the very stuff and substance of modern management in a newly complicated milieu, just as physical matter was the stuff and substance with which our forefathers had to wrestle. [...] At all times the management process seeks to procure requisite variety in stabilizing the enterprise towards survival.“, [vgl. Beer, S. (Brain, 1972/1995), S. 229].

bestätigt und zu vermehrter Reaktion der gleichen Handlung auffordert. Das Verhalten, das daraus resultiert, kann entweder permanent wachsend oder permanent schrumpfend sein. Positives Feedback wird deshalb gerne auch als amplifizierendes oder gleich gerichtetes Feedback bezeichnet.⁶² *Negatives Feedback* führt hingegen dazu, dass derzeitige Handlungen resp. Aktivitäten verändert werden, da ausserhalb einer festgelegten Abweichungsgrenze ein zu grosser Unterschied zwischen Zielzustand und tatsächlich erreichtem Zustand besteht. Es wirkt stabilisierend und fördert eine Gegenreaktion zum bestehenden Verhalten in Form einer Zu- oder Abnahme. Es wird deshalb auch als kompensatorisch oder gegenläufig bezeichnet.⁶³ Ergänzend zu beiden Rückkopplungsmechanismen ist die Systemeigenschaft der *verzögerten Antwortreaktion* zu nennen, worin die Wirkung einer Aktion zeitlich verschoben auftritt und aufgrund fehlender Zielerreichung häufig – mit der Gefahr der Übersteuerung – nachgesteuert wird. Beide Feedbackformen entstehen aus expliziten oder impliziten Zielen und haben sowohl Vor- als auch Nachteile. So kann ein positiver Verstärkungsprozess Motor für Wachstum sein, indem bspw. das Kaufverhalten durch Mundpropaganda beeinflusst wird. Zugleich kann es aber auch Grund für Teufelskreise wie selbsterfüllende Prophezeihungen⁶⁴, dem Entstehen von Zinseszinsen oder einem fortwährenden Wettrüsten sein. Positive und negative Rückkoppelungsmechanismen sind somit als gegenseitige Zugkräfte zu verstehen, deren Dosierung und Zusammenspiel von der konkreten Situation abhängen.⁶⁵

Zusammenfassend heisst ein System zu beherrschen, alle genannten Systemcharakteristika beim Managen und Gestalten von Organisationen zu berücksichtigen. Häufig bedienen wir uns hierzu unterschiedlichster Modelle, deren Zweck es ist, einen Überblick über die relevanten Einflussgrössen und ihr Zusammenspiel zu geben.

⁶² Vester, F. (Vernetzt Denken, 2002/2005), S. 155.

⁶³ Ebd., S. 155.

⁶⁴ Der Begriff der selbsterfüllenden Prophezeihung (engl.: „self-fulfilling prophecy“) ist ein aus der Sozialpsychologie stammender Effekt, der besagt, dass die Erwartungshaltung, die eine Person in eine andere hat dazu führt, dass sich diese Person erwartungskonform verhält. I.S. eines selbstverstärkenden Prozesses kann dies bspw. bei Leistungserwartungen in eine gesundheitsschädliche Haltung ausarten. Dieser Effekt ist auch als *Pygmalion-Effekt* bekannt, [vgl. Merton, R.K. (Self-Fulfilling Prophecy, 1949), S. 179ff.]. Im erweiterten Sinn sind davon nicht nur Personen, sondern ganze Handlungsabläufe betroffen, die gezielt in eine Richtung entwickelt werden, um eigene Annahmen zu bestätigen.

⁶⁵ Forrester, J. (System Dynamics, 1971/1990), S. 2ff.; vgl. auch Beer, S. (Brain, 1972/1995), S. 32ff.

5.3. Modelle

5.3.1. Nutzen und Unterscheidungsformen

Würden wir nicht bewusst oder unbewusst mit unserem Umfeld durch Zuhilfenahme von (mental) Modellen interagieren, wäre unsere kognitive Verarbeitungskapazität mit dem Management der Realität überfordert.⁶⁶ Modelle sind eine Replikation eines für uns relevanten Realitätsausschnittes, indem sie ein vereinfachtes Bild unserer Wirklichkeit sind. Wir verwenden sie in unterschiedlichen Disziplinen und auf unterschiedlichen Anwendungsebenen; vom Beschreiben von Lernverhalten in den Sozialwissenschaften bis zum Beschreiben von Marktverhalten in den Wirtschaftswissenschaften.

Im Management werden Modelle über die Organisation oder das Umfeld v.a. für jene Situationen genutzt, die uns konstitutiv eine Entscheidung abverlangen. Relevant ist dies v.a., wenn nebst einem komplexen Sachverhalt mehrere Akteure mit unterschiedlichen Meinungen beteiligt sind und die Inhalte zu komplex werden, um sprachlich gelöst zu werden.

Abhängig von der Modellverwendung können unterschiedliche Modellvarianten unterschieden werden, wobei es sich invariant sowohl bei der Modellbildung als auch -verwendung um einen *fortwährenden Prozess von Analyse und Synthese* handelt.⁶⁷ ZSCHOCKE ergänzt für die Modellbildung in der Ökonomie und vor dem Hintergrund des Modellverständnisses dieser Arbeit, dass ein Realwissenschaftler nicht das Glück eines Mathematikers hat, sein „Original“ in der Gestalt eines Axiomensystems oder einer uninterpretierten Theorie genau zu kennen, weshalb sich der Modellbildner im Fall eines „realen Originals“ auf das „Wesentliche“, was er im Rahmen seiner

⁶⁶ Vgl. Vester, F. (Vernetzt Denken, 2002/2005), S. 22ff., der betont, dass die Hauptaufgabe bei der Informationsverarbeitung lebender Systeme nicht das Erfassen möglichst vieler über die Sinnesorgane einströmender Daten ist, sondern deren Reduktion. Das Ziel der Gehirnaktivität ist eine Minimierung von Daten, dessen Vorgehen auch als „*Flaschenhals der Datenreduktion*“ bezeichnet werden kann. Aufgabe ist es, die Wirklichkeit mit wenigen Ordnungsparametern in ihrer Gesamtheit zu erfassen. (Mentale) Modelle, die diese Ordnungsparameter bewusst oder unbewusst bereitstellen, sind deshalb ein bedeutender Steuermechanismus dafür, was wahrgenommen und weiterverarbeitet wird und was nicht.

⁶⁷ So kann bspw. zwischen *formalen* und *expliziten*, *informalen* und *impliziten Modellen*, [vgl. Schwaninger, M. (Modelle, 2004), S. 55] oder zwischen *statischen (strukturellen)* oder *dynamischen Modellen* unterschieden werden, [vgl. Bortz, J. et al. (Forschungsmethoden, 1984/2006), S. 363]. Ebenso ist eine Unterscheidung von *mathematisch-quantitativ* oder *qualitativ-orientierten Modellen* möglich. Modellinhalte können durch theoretisch-konzeptionelle Überlegungen oder empirische Studien erarbeitet werden. Ersteres findet sich häufiger im Rahmen der Grundlagenforschung, zweiteres häufiger zum Überprüfen von Modellannahmen und -verfeinerungen. Für alle genannten Unterscheidungen ist immer auch eine Mischform möglich.

Untersuchungen für besonders wichtig hält, beschränken muss.⁶⁸ Konkret wird darunter die Fähigkeit der *homomorphen Abstraktion* verstanden. Verglichen mit ihrem Pendant der Isomorphie ist die Abbildung nicht in ihrer Gestalt mit dem Original identisch, sondern in ihren Strukturen, die das Wesen des Originals bestimmen.⁶⁹ Ein Modell ist somit immer eine Vereinfachung, worin ein realer Sachverhalt durch Reduktion oder Verallgemeinerung abstrahiert wird. Daraus folgt, dass einerseits vieles weggelassen wird, was im Realsystem vorkommt, es andererseits aber möglich ist, neue Aspekte hinzuzunehmen, die für das Verständnis der Realität wichtig sind.⁷⁰ Ein weiteres Merkmal ist, dass wir durch das Nutzen von Modellen irreversible Entscheidungen reversibel üben können.⁷¹ STACHOWIAK fasst die bisherigen Ausführungen in drei Hauptmerkmalen zusammen:⁷²

1. *Merkmal der Abbildung.* Modelle sind stets Modelle von etwas. Sie sind Repräsentationen natürlicher oder künstlicher Originale, die selbst wieder Modelle sein können.
2. *Merkmal der Verkürzung.* Modelle erfassen im Allgemeinen nicht alle Attribute des durch sie repräsentierten Originals, sondern nur solche, die den jeweiligen Modellerschaffern und/oder Modellbenutzern relevant erscheinen.
3. *Merkmal der Pragmatik.* Modelle können ihren Originalen nicht eindeutig zugeordnet werden. Sie erfüllen ihre Ersatzfunktion für bestimmte erkennende und/oder handelnde, modellbenutzende Subjekte innerhalb bestimmter Zeitintervalle oder unter Einschränkung auf bestimmte gedankliche oder tatsächliche Operationen.

Der Prozess der Modellbildung sowie das Modell als sein Ergebnis ist als Informationstransfer in Form von Versuch und Irrtum zu verstehen. Es ist v.a. im Bereich qualitativer Aussagen schwer darzustellen und nur in beschränktem Umfang algorithmisch zu organisieren.⁷³ Deshalb wird für das Verstehen und Arbeiten mit Modellen eine Sprache benötigt, die nebst dem Inhalt auch Aussagen über den

⁶⁸ Zschocke, D. (Modellbildung, 1995), S. 246f.

⁶⁹ Vgl. Beer, S. (Decision, 1966/2000), S. 107ff.: "(...) the transformation can be arranged so that certain operational characteristics concerning the relationship of elements are preserved." Als Pendant zur Homomorphie gilt die Isomorphie: [...] "This is called a *one-one correspondence*. And the process of making that correspondence is called a *mapping*. [...] When a mapping is being made, an element in the 'target' set on to which an element of the original set maps is called the *image* of that element." Vgl. auch das Kapitel „Management in cybernetic terms“ in Beer, S. (Platform, 1975/1994), S. 103ff.

⁷⁰ Schwaninger, M. (Modelle, 2004), S. 54.

⁷¹ Dörner, D. (Modellbildung, 1984/1999), S. 333.

⁷² Vgl. Stachowiak, H. (Modelltheorie, 1973), S. 131f.

⁷³ Zschocke, D. (Modellbildung, 1995), S. 2.

Bezugsrahmen des Modells erlaubt. Hilfreich ist dabei das aus der Semiotik stammende Konzept von MORRIS,⁷⁴ der die Aussagekraft eines Modells in drei Ebenen unterteilt. Analog zum Konzept der dreidimensionalen Semiotik werden wir diese Unterscheidung für uns wie folgt nutzen:

1. *Syntax* ist die Modellbasis und bezieht sich auf die dem Modell zugrunde liegenden Basisannahmen.
2. *Semantik* bezeichnet das Anwenden der Syntax auf ein konkretes Themenfeld.
3. *Pragmatik* bezieht sich auf das konkrete Anwenden im Einzelfall der auf der Syntax aufbauenden Semantik.

In der Semiotik kann der Zusammenhang dieser Ebenen wie folgt dargestellt werden: Keine Nachricht (Semantik) ohne Zeichenträger (Syntaktik) und keine Information (Pragmatik) ohne Nachricht.⁷⁵ Darüber hinaus gilt zu berücksichtigen:

„A map is not the territory it represents, but, if correct, it has a similar structure to the territory, which accounts for its usefulness. If the map could be ideally correct, it would include, in a reduced scale, the map of the map; the map of the map, of the map; and so on, endlessly (...).“⁷⁶

Damit sind zwei Aspekte gemeint: Erstens muss dem Modellverwender bewusst sein, dass ein Modell zwar ein strukturiertes Befassen mit Wandel und einen Überblick über die Gesamtlage für Einschätzungen erleichtert, jedoch ein Abbild bleibt, das lückenhaft und fehlerhaft sein kann. Sich immer wieder mit der realen Ausgangslage zu befassen und diese kritisch zu hinterfragen, ist deshalb zwingend. Empirische Studien zeigen, dass eine laufende Objektivierung notwendig ist, da v.a. das Management dazu neigt, sogar faktenunterstützte Informationen noch lange verzerrt – zugunsten eigener Überzeugungen – wahrzunehmen.⁷⁷ Zweitens, und als mögliche Folge von erstens, darf man nicht aus den Augen verlieren, dass es die Wirklichkeit und nicht das Modell ist, das unternehmerisches Handeln erfordert.

Aus theoretischer Sicht sind Modelle die Basis kybernetischen Denkens. ASHBY stellt eine Verbindung zwischen Modellen und Kybernetik her, indem er betont, dass Kybernetik die Wissenschaft der Vereinfachung ist.⁷⁸ Gemeint ist, dass kybernetische

⁷⁴ Morris, C. (Zeichen, 1973).

⁷⁵ Information verstehen wir i.S. von BATESON als einen Unterschied, der für den Betrachter und den zu betrachtenden Untersuchungsgegenstand einen wahrnehmbaren Unterschied ausmacht, [vgl. Bateson, G. (Ecology, 1972/2000), S. 381].

⁷⁶ Korzybski, A. (Science, 1933/1958), S. 58.

⁷⁷ Vgl. Mezias, J.M. et al. (Managers' Perceptions, 2003).

⁷⁸ Ashby, W.R. (Cybernetics, 1956/1957).

Modelle nur aus jenen Variablen und Beziehungen bestehen sollten, die für das Verstehen und Lenken eines Realsystems essenziell sind (vgl. Kap. 5.2.3.). Voraussetzung von Modellen, um als Orientierung für unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten verwendbar zu sein, ist, dass sich die abgebildeten Schlüsselfaktoren am Qualitätskriterium der Validität orientieren und das Modell tatsächlich das abbildet, was es abbilden soll.⁷⁹ In kybernetischen Modellen wird der für das Lenken eines Systems benötigte erforderliche Varietätsausgleich mit der Umwelt durch die in Modelle eingebaute informationale Regelkreisläufe sichergestellt. Diese stabilisieren oder destabilisieren über Rückkoppelungsmechanismen das Gesamtsystem (vgl. Kap. 5.2.). Dies ist relevant, da wir die verhaltensbeeinflussenden Determinanten in einem System nur selten genau kennen. Meistens haben wir es mit sog. „Grey Box-Modellen“, wie diese in der Regelungstechnik genannt werden, oder „Muddy Box-Modellen“ wie BEER diese nennt, zu tun, worin das Verhalten eines Systems i.S. seiner Operationen und Prozesse abhängig von einem Input teils bekannt und teils unbekannt ist.⁸⁰ Aus der Sicht von SENGE sind v.a. mentale Modelle im Allgemeinen und geteilte mentale Modelle im Speziellen fundamental, um organisationalen Wandel und ein damit verbundenes Lernen verstehen zu können.⁸¹

„(...) Modelle in den Köpfen von Akteuren. Den gemeinsamen mentalen Modellen („shared mental models“, Anm. des Verf.) kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Es sind damit – in einer weiten Fassung des Begriffs – die von einem Kollektiv geteilten Vorstellungen, Annahmen, Theorien, Konzepte und Schemata sowie Prinzipien, Normen, Philosophien und Weltanschauungen gemeint. Die mentalen Modelle der Mitglieder einer Organisation sind eine der wichtigsten Voraussetzungen für alles, was diese Organisation vollbringen kann und schliesslich auch vollbringt.“⁸²

5.3.2. Einflussbereich mentaler Modelle

GARDNER erwähnt, dass die bedeutendste Leistung der Kognitionswissenschaften in dem eindeutigen Beweis liegt, dass zu Recht von einer Ebene geistiger Repräsentation ausgegangen werden kann, die sich auf die unterschiedlichsten Aspekte des menschlichen Verhaltens auswirkt.⁸³

Anders ausgedrückt, sind damit mentale Modelle gemeint. Diese bestimmen, wie wir uns als Teil der Welt sehen. Sie sind zudem Grundlage dafür, wie wir Situationen

⁷⁹ Schwaninger, M. (Modelle, 2004), S. 58.

⁸⁰ Vgl. Beer, S. (Heart, 1979/1995), S. 31ff. und S. 57ff. sowie Beer, S. (Heart, 1979/1995).

⁸¹ Senge, P.M. (Fifth Discipline, 1990), S. 163ff.

⁸² Schwaninger, M. (Modelle, 2004), S. 55.

⁸³ Gardner, H. (Mind, 1984/1985).

interpretieren, in diesen entscheiden und handeln. Der Terminus „*mentale Modelle*“ oder „*Denkmodelle*“ steht dabei für einen Forschungszweig der Kognitionspsychologie resp. kognitiv orientierten Lerntheorie, der Konstrukte wie Schemata, „cognitive maps“ und Referenzrahmen umfasst.⁸⁴

Mentale Modelle organisieren unser Wissen, indem sie uns mit zeitlich und räumlich strukturierten Umfeldinformationen versorgen. In diesem Sinn entstehen sie aus der Interpretation eines permanenten Kreislaufs vergangener und gegenwärtiger Erlebnisse, die uns die Zukunft in einer gewissen Art und Weise antizipieren lässt.⁸⁵ Anders formuliert, bestimmen mentale Modelle, was an unseren Denk- und Handlungsschemata geändert oder beibehalten wird.

Die durch ihr Nutzen entstehenden geistigen Strukturen und Bilder wirken komplexitätsreduzierend und helfen uns zu entscheiden, was an sensorischem Input antizipiert wird (*Perzeption*) und welche Bedeutung wir dem Wahrgenommenen zuschreiben (*Apperzeption*). Dies ist ein Prozess, der teils angeboren, aber auch erlernt ist; unser Überleben in früheren Zeiten sicherte und uns heute hilft, Sachverhalte vor unserem geistigen Auge zu interpretieren. Auf der anderen Seite ist dies ein Prozess, der durch gewohnte Abläufe und Interpretationsmuster verhindert, dass Neues gesehen wird und entstehen kann.⁸⁶ Mentale Modelle beeinflussen unsere Wahrnehmung somit selektiv. SENGE als auch BRODBECK erwähnen, dass ihre Verwendung nicht davon abhängt, ob diese richtig oder falsch sind, da alle Modelle per definitionem Vereinfachungen darstellen,⁸⁷ weshalb nicht der Wahrheitsgehalt, sondern der Glaube an sie die Gewohnheiten des Geistes bestimmen.⁸⁸ Modelle sind somit weder als gut noch schlecht zu evaluieren, sondern nur als mehr oder weniger nützlich für das vorliegende Erkenntnisinteresse.⁸⁹ Zusammenfassend erfüllen diese zwei Funktionen: Sie helfen *reale Sachverhalte zu beschreiben, zu erklären, zu verstehen* und unterstützen

⁸⁴ Vgl. Schreyögg, G. (Organisation, 1996/2008), S. 441.

⁸⁵ Manella, J. (Relationale Mensch, 2003), S. 29.

⁸⁶ Vgl. Drucker, P.F. (Essential, 2001/2005), S. 69, der in Bezug auf einen Paradigmenwechsel i.V. von Management erwähnt: „Basic assumptions about reality are the paradigms of a social science, such as management. They are usually held subconsciously by the scholars, the writers, the teachers, the practitioners in the field, and are incorporated into the discipline by their various formulations. Thus those assumptions by this select group of people largely determine what the discipline assumes to be reality. The discipline’s basic assumptions about reality determine what it focuses on. They determine what a discipline considers ‚facts‘, and indeed what the discipline considers itself to be all about. The assumptions also largely determine what is being disregarded or is being pushed aside as an ‚annoying exception‘. Yet, despite their importance, the assumptions are rarely analyzed, rarely studied, rarely challenged – indeed rarely even made explicit.“

⁸⁷ Senge, P.M. (Fifth Discipline, 1990), S. 166.

⁸⁸ Vgl. Brodbeck, K.-H. (Philosophische Kritik, 1998), S. 47.

⁸⁹ Beer, S. (Diagnosing, 1985/2007), S. 2.

beim *Gestalten, Lenken, Entscheiden* und *Verändern*. Sie verschaffen uns das Gefühl von Kontrolle, indem sie uns einen Überblick über die wichtigsten Stellhebel, deren Verbindungen sowie mögliche Rückwirkungen und Einflüsse geben. Zugleich erfüllen sie eine Schlüsselfunktion für das Lernen und den Aufbau eines Verhaltensrepertoires von Individuen, Gruppen und Organisationen.⁹⁰

5.4. Heuristiken und Algorithmen

Seit Mitte des 20. Jahrhunderts wird durch die Pionierarbeiten des späteren Nobelpreisträgers HERBERT A. SIMON zwischen den Begriffen der *begrenzten* und *unbegrenzten Rationalität* unterschieden. Begrenzt bedeutet, dass entgegen dem Menschenbild des „*Homo Oeconomicus*“ oder „*Homo Rationalis*“ Menschen in Realsituationen vorwiegend nicht-rationale Entscheidungen treffen.⁹¹ Die Beschränkungen auslösenden Faktoren beziehen sich dabei auf *Umweltbedingungen, Informationskosten* oder *mentale Limitierungen* i.V. einer begrenzten kognitiven Verarbeitungskapazität oder Erinnerungsvermögens.⁹² Daraus folgt, dass wir in unstrukturierten und nichtvertrauten Situationen, die zu wenig Information und Wissen für ein algorithmisches Vorgehen beinhalten, nebst *Rekognitionsstrategien durch Situationsvergleiche* oder *Mustererkennung* bewusst oder unbewusst *kognitive Heuristiken* nutzen. Diese ermöglichen unter erhöhtem Zeitdruck oder Motivationsmangel schnelle und wirksame Entscheidungen in komplexen Situationen zu treffen.⁹³

⁹⁰ Schwaninger, M. (Modelle, 2004), S. 55.

⁹¹ Während der von SIMON geprägte Begriff der „*begrenzten Rationalität*“ (engl.: „bounded-rationality“) heutzutage in der Forschung sowohl für die Untersuchung von Optimierungen unter Randbedingungen (engl.: „optimization under constraints“), für kognitive Täuschungen (engl.: „cognitive illusions“) als auch zur Untersuchung schneller und einfacher Heuristiken (engl.: „fast and frugal heuristics“) genutzt wird, werden wir im Rahmen dieses Kapitels das Begriffsverständnis auf letztere Bezugsebene einschränken. Dies auch vor dem Hintergrund des Verständnisses von SIMON, der mit dem Begriff der begrenzten Rationalität weder Optimierung unter Randbedingungen noch kognitive Täuschungen assoziiert, [vgl. Gigerenzer, G. (Rationality, 2004)].

⁹² Todd, P.M. (Bounded Minds, 2001).

⁹³ Vgl. Simon, H.A. (Invariants, 1990), S. 8ff. Obwohl SIMON betont, dass es eine Vielzahl weiterer Techniken gibt, um unsere limitierte kognitive Verarbeitungskapazität im Umgang mit komplexen Situationen zu unterstützen, erwähnt er: „They [The problem solving techniques, Anm. des Verf.] are not optimizing techniques, but methods for arriving at satisfactory solutions with modest amounts of computation.“ Dies impliziert, dass eine Heuristik zwar unvollständig, aber inhaltlich sowie aus Sicht des Ressourcenverbrauchs nützlich ist. Weiter gilt zu erwähnen, dass sich die o.g. Strategien gegenseitig nicht ausschließen. Ein hervorragender Überblick über das Werk von SIMON findet sich bei Augier, M. et al. (Man, 2004).

Heuristiken können allgemein als sog. *Sparsamkeits-* oder *Faustregeln* verstanden werden. Sie grenzen sich von Algorithmen i.V. analytischer Vorgehensweisen wie folgt ab:

„An algorithm is a technique, or a mechanism, which prescribes how to reach a fully specified goal. [...] An heuristic specifies a method of behaving which will tend towards a goal which cannot be precisely specified because we know what it is but not where it is. [...] Heuristics prescribe general rules for reaching general goals, then, and do not typically prescribe an exact route to a located goal as does an algorithm.“⁹⁴

Heuristiken ermöglichen trotz unvollständiger Repräsentation und Information eine effiziente Zielverfolgung, indem sie Handlungsempfehlungen geben. Sie sind Wegleitungen, um eigene Lösungen zu finden.⁹⁵ Dies funktioniert, da eine Heuristik nicht einfach ein Mittel ist, um ein vorgegebenes Ziel zu erreichen, sondern das Ziel in der Heuristik bereits selbst enthalten ist.⁹⁶ Heuristiken sind nicht logisch, sondern ökologisch; nicht gut oder schlecht, rational oder irrational, sondern sowohl im menschlichen Organismus als auch in der Umwelt verankert. Dies zeigt sich dadurch, dass sie Regeln sind, die erstens den (kognitiven) Prozess und nicht nur das Ergebnis einer Problemlösung beschreiben, zweitens im Verhältnis zu evolvierten oder erlernten Fähigkeiten eines Organismus einfach sind und somit Urteile schnell, sparsam und transparent treffen und drittens intelligent genug sind, um auf ökologisch-rationale Art und Weise Umweltstrukturen zu nutzen.⁹⁷

KUHL zeigt in seinen Studien, dass das Anwenden von Heuristiken durch kognitive Motivationszustände beeinflusst wird.⁹⁸ Bezogen auf menschliche Entscheidungsfindungen entwickelt er ein *metakognitives Modell der Handlungskontrolle*, das sich aus den drei Ebenen *metakognitiv*, *kognitiv* und *handlungsbezogen* zusammensetzt. Während die *metakognitive Ebene* grundsätzlich selbst auf Basis von Heuristiken arbeitet, indem je nach Tendenz zur Lage- oder Handlungsorientierung nach den Prinzipien „Analysiere die Lage!“ oder „Ändere etwas!“ Informationen selektiert

⁹⁴ Vgl. Beer, S. (Brain, 1972/1995), S. 52. Vgl. hierzu auch die Beschreibung von Gigerenzer, G., Todd, P. M., & ABC Research Group (Heuristics, 1999), S. 26: „(...) a heuristic came to mean a useful shortcut, an approximation, or a rule of thumb for guiding search, such as a strategy that a chess master uses to reduce the enormous space of possible moves at each point in a game.“

⁹⁵ Frei, F. et al. (Organisation, 1992/1996), S. 145.

⁹⁶ Gigerenzer, G. et al. (Kognitive Heuristiken, 2006), S. 335.

⁹⁷ Ebd., S. 332f. Aus Letzterem resultiert zugleich auch ihre Begrenzung, da sich Heuristiken nur im Rahmen spezifischer Umwelten und der in ihr vorkommenden Strukturgegebenheiten anwenden lassen.

⁹⁸ Vgl. Kuhl, J. (Handlungskontrolle, 1983), S. 251ff., Kap. 9. Lage- und handlungsorientierte Personen unterscheiden sich in vier Aspekten: „Bedarf nach Planung und Analyse sowie Umgang mit Unsicherheiten“, „Bedarf dauerhafter Abwägprozesse“, „starker emotionaler Fokus“ und „Angst vor Misserfolgen“.

werden, wird die Weiterverarbeitung auf den anderen Ebenen massgebend durch die jeweilige Orientierung beeinflusst. So zeigen Untersuchungen, dass handlungs-orientierte Personen verglichen mit lageorientierten Personen eher dazu tendieren, Heuristiken anzuwenden. Trotz einer Persönlichkeitsverankerung beider Typen geht KUHL davon aus, dass der durch Sozialisation beeinflusste Teil durch einen stärkenkonformen Einsatz positiv beeinflusst werden kann.⁹⁹

Zur Frage, wie unbewusst wirkende *Faustregeln* erkennbar sind, spricht GIGERENZER von intuitiven Entscheiden oder umgangssprachlich bezeichneten Bauchentscheidungen, die das Produkt dieser sind.¹⁰⁰ Obwohl gerade im Bereich des Managements die Diskussionen und Beiträge zur Frage, ob Entscheidungen auf Basis intuitiven Abwägens oder auf Basis eines bewussten systematischen Durchdenkens effektiver sind, zahlreich sind, lässt sich i.V. von ULRICH festhalten, dass es generell nicht um ein „Entweder-Oder-Denken“, sondern um ein „Sowohl-Als-Auch-Denken“ geht.¹⁰¹ Daraus folgt, dass bei Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozessen immer beide Strategien abhängig von der konkreten Situation und dessen Komplexitätsgrad genutzt werden. Um dennoch eine Handlungsempfehlung zu geben, lässt sich für bewusste Entscheidungsfindungen im Bereich von Management ergänzen, dass Intuition nicht am Anfang eines Entscheidungsprozesses stehen sollte, sondern an dessen Ende, wenn alle Hausaufgaben gemacht sind und weitere Auseinandersetzungen keine zusätzlichen Informationen mehr bringen.¹⁰²

Generell lassen sich Heuristiken, die Entscheide verzerren, anstatt diese zu begünstigen, von Heuristiken unterscheiden, die der Handlungs- und Entscheidungserleichterung unter komplexen Bedingungen dienen. Anders formuliert, befassen sich sog. kognitive Täuschungen verglichen mit Heuristiken nicht mit der Frage, inwiefern sich das Gehirn auf Umweltstrukturen einstellt, sondern inwiefern das menschliche Gehirn fähig oder unfähig ist, Umweltstrukturen situationsadäquat zu verarbeiten.

In der Entscheidungsforschung bestehen zwei Forschungsrichtungen: Der erste Ansatz erforscht kognitive Heuristiken, die verglichen mit probabilistisch berechneten Entscheiden häufig zu *verzerrten Entscheidungsfindungen* (engl.: „biases“) führen. Stellvertretend für diesen Forschungszweig ist der Heuristics-and-Biases-Ansatz von

⁹⁹ Vgl. im Rahmen von Management den von DRUCKER erstmals erwähnten und von MALIK weiter thematisierten stärkenkonformen Einsatz, [Drucker, P.F. (Management, 1974/2001) und Malik, F. (Führen, 2006)].

¹⁰⁰ Gigerenzer, G. (Bauchentscheidungen, 2006/2008), S. 56f.

¹⁰¹ Vgl. Ulrich, H. (Plädoyer, 1985), S. 281 sowie Ulrich, H. (Wandel, 1994), S. 10.

¹⁰² Vgl. Malik, F. (Führen, 2006), S. 221.

KAHNEMANN & TVERSKY zu nennen.¹⁰³ Demgegenüber stehen Arbeiten von GIGERENZER ET AL.,¹⁰⁴ die sich mit dem Nutzen und der durch Heuristiken ermöglichten Effizienz beim Treffen von Entscheidungen beschäftigen. So konnten Gigerenzer et al. in mehreren Feldforschungs-Experimenten nachweisen, dass beim Vergleich der Leistung analytischer und heuristischer Strategien in komplexen Entscheidungssituationen Heuristiken erfolgreicher sind als klassische algorithmische Vorgehensweisen.¹⁰⁵ Sog. „fast and frugal heuristics“ sind *schnell*, weil sie das Problem innerhalb weniger Sekunden lösen, und *sparsam*, weil sie wenig Information benötigen.¹⁰⁶

Für die Auseinandersetzung mit organisationalem Wandel und dem Management von Veränderungen sind grundsätzlich beide Forschungszweige wichtig. Da wir uns in dieser Arbeit jedoch stärker auf Möglichkeiten des methodologischen und methodischen Umgangs mit Veränderungen konzentrieren, werden wir uns vordergründig auf die von Gigerenzer et al. vertretene Sichtweise beziehen. Diese sieht das Nutzen von Heuristiken als Möglichkeit, um mit limitiert kognitiven Kapazitäten in einem komplexen Umfeld handlungs- und entscheidungsfähig zu sein.¹⁰⁷ In diesem Sinn erfüllen Heuristiken für eine Organisation im Wandel überall dort ihren Zweck, wo im Kontext des Managements von Komplexität keine präzisen, numerischen Berechnungen i.S. eines analytischen Problemlöseparadigmas möglich sind, sondern i.S. eines strategischen, heuristischen Kalküls gehandelt werden muss.¹⁰⁸ Heuristiken unterstützen somit aufgrund ihrer Struktur Systeme beim Lernen. Wir werden sie deshalb in dieser Arbeit hauptsächlich für das Beschreiben methodischer Vorgehensweisen nutzen.

„To think in terms of heuristics rather than algorithms is at once a way of coping with proliferating variety. [...] The strange thing is that we tend to live our lives by heuristics and to try

¹⁰³ Vgl. für eine Übersicht der wichtigsten Forschungsergebnisse: Kahneman, D. et al. (Choices, 2000/2003), Kahneman, D. et al. (Uncertainty, 1982/2005). Die Arbeiten von KAHNEMANN & TVERSKY sowie jene von VERNON SMITH im Bereich der experimentellen Ökonomie wurden 2002 mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften ausgezeichnet.

¹⁰⁴ Vgl. Gigerenzer, G., Todd, P. M., & ABC Research Group (Heuristics, 1999).

¹⁰⁵ Ebd., S. 27.

¹⁰⁶ Gigerenzer, G. et al. (Kognitive Heuristiken, 2006), S. 331.

¹⁰⁷ Einen guten Überblick über die die Entscheidungsfindung massgeblich beeinflussenden Heuristiken i.V. von Kahneman & Tversky findet sich bei Hetzler, S. (Real-Time Control, 2010), S. 95.

¹⁰⁸ Malik, F. (Komplexe Systeme, 1984/2008), S. 387. Vgl. hierzu auch die von MALIK formulierten heuristischen Prinzipien für das strategische Management komplexer Systeme, [Malik, F. (Komplexe Systeme, 1984/2008), S. 387f.] Eine konzentrierte Auswahl der wichtigsten Heuristiken findet sich auch in der monatlichen Malik-on-Management®-Ausgabe, [vgl. Malik, F. (Heuristiken, 2007)].

and control them by algorithm. [...] We certainly need these algorithms, in order to live coherently; but we also need heuristics – and we are rarely consciousness about them.“¹⁰⁹

5.5. Strukturmuster als Ergebnis invarianter Funktionsmechanismen

Aufgrund der Vielfalt organisationaler Unterschiede hinsichtlich Branche, Problemfokus oder Organisationstypus ist für das Auffinden von Dysfunktionalitäten und Lösungsansätzen die Suche nach Gemeinsamkeiten sinnvoll.¹¹⁰ Mit der Suche nach Gemeinsamkeiten ist das Erkennen sog. Strukturmuster gemeint, die Verhaltensweisen zugrunde liegen. Strukturmuster, die in der Literatur auch als *generische Strukturen* oder *Systemarchetypen* bezeichnet werden, sind die Basis für viele bewusst oder unbewusst ablaufenden Routineakte, Handlungs- und Verhaltensweisen von Individuen,¹¹¹ Gruppen oder Organisationen.

Strukturmuster resp. Systemarchetypen entstehen, wenn Elemente eines Systems miteinander in wiederkehrenden Konstellationen und Funktionsweisen interagieren. I.V. der Verhaltensbiologie handelt es sich dabei um angeborene oder erlernte Regelmässigkeiten im Verhalten eines Organismus, die abhängig von bestimmten Auslösereizen bewusst oder unbewusst aktiviert werden. Wir können dabei das Wiedererkennen einer bestimmten Regelmässigkeit einer empirischen Prüfung unterziehen, da die Voraussage, dass unter genau umrissenen Umständen das Muster einer bestimmten Art erscheinen wird, eine falsifizierbare und deshalb empirisch überprüfbare Aussage ist.¹¹²

Auf Organisationen – als Analogie zu Organismen – übertragen, informieren Strukturmuster v.a. über erlernte Verhaltensweisen einer Organisation und ihrer Organisationsmitglieder, die sich über die Zeit hinweg entwickelten.

„One of the most important, and potentially most empowering, insights to come from the young field of systems thinking is that certain patterns of structure recur again and again. These ‚systems archetypes‘ embody the key to learning to see structures in our personal and organizational lives. The systems archetypes – of which there are only a relatively small number – suggest that not all management problems are unique. [...] The systems archetypes reveal an incredibly elegant simplicity underlying the complexity of management issues. As we learn how to

¹⁰⁹ Beer, S. (Brain, 1972/1995), S. 53.

¹¹⁰ Beer, S. (Diagnosing, 1985/2007), S. 2.

¹¹¹ Typische Verhaltensmuster von Individuen wurden bereits von dem Schweizer Psychologen, Psychiater und Begründer der analytischen Philosophie CARL G. JUNG in den 1920er Jahren untersucht, die er als Archetypen bezeichnet, [vgl. Guretzky von, B. (Systemarchetypen, 2010)].

¹¹² Hayek von, F.A. (Complex Phenomena, 1967), S. 28.

recognize more and more of these kinds of archetypes, it becomes possible for us to see more and more places where there is leverage in facing difficult challenges, and to explain these opportunities to others.“¹¹³

Während ein Verhalten, das durch zugrunde liegende Strukturmuster routinisiert ist, zum einen Sicherheit und Kontrolle vermittelt und zum anderen hilfreich ist, komplexe Leistungen parallel und schnell zu erbringen, können gewohnte Verhaltensmuster zugleich unsere Bereitschaft etwas zu verändern hemmen. Wichtig ist deshalb, die unser Denken und Handeln prägenden Muster zu erkennen, um verborgene Kräfte produktiv in die von uns gewünschte Richtung zu lenken.

„Unternehmensführung war bislang v.a. gekennzeichnet durch ein Streben nach hoher Rationalität: Rationalität durch technokratische Strukturierung und die Unterstellung eines regelhaften menschlichen Verhaltens in Organisationen. Was heute deutlich erkennbar wird, ist der Versuch, neben die Rationalität des Intellekts – ausgedrückt im Einsatz von Instrumenten und Verfahren und aggregiert in Systemen, die explizit Verhalten steuern wollen – das Implizite in der Steuerung sozialer Systeme zu erkennen und für die Systementwicklung zu nutzen.“¹¹⁴

„The fundamental goal of science is to find invariants (...). Moreover, some of the most important invariants in science are not quantitative at all, but are (...) called ‚laws of qualitative structure‘.“¹¹⁵

¹¹³ Senge, P.M. (Fifth Discipline, 1990), S. 93.

¹¹⁴ Bleicher, K. (Offenheit, 1993), S. 70.

¹¹⁵ Vgl. Simon, H.A. (Invariants, 1990), S. 1f.

II. WANDEL ALS KONSTANTE UNSERER ZEIT

»Mächtige Kräfte erschüttern und gestalten sie um, unsere Welt, und die brennende Frage unserer Zeit lautet, ob wir den Wandel zu unserem Freund statt zu unserem Feind machen können.«
(Bill Clinton, 42. US-Präsident von 1993-2001)

Verglichen mit früheren Denkschulen, die Veränderungen als Ausnahmezustand in einem von Stabilität, Routine und Ordnung geprägten Umfeld sahen, ist heute akzeptiert, dass Wandel sowohl im Umfeld als auch in Organisationen nicht primär ein wiederkehrendes, episodisches Ereignis ist, sondern einem kontinuierlichen und dauerhaften Prozess mit unterschiedlicher Veränderungsintensität gleicht.¹¹⁶ Wandel vollzieht sich in einem ständigen Spannungsfeld zwischen Veränderung und Kontinuität, worin ein Wechselspiel von *langsamen* und *schnellen Veränderungen*, *kontinuierlichen* und *diskontinuierlichen Prozessen* sowie *Wachstum* und *Fortschritt* zu beobachten ist.¹¹⁷ Bestand und Wandel sind deshalb als komplementäre Gegensatzpaare zu verstehen.¹¹⁸

*„Constancy and change, which in our language designate contrasting conditions, are, in fact, entirely inseparable. Like many pairs of opposites they define one another and are revealed by comparison and contrast.“*¹¹⁹

*„Change and continuity are (...) poles rather than opposites. [...] This balance will predictably be one of the major concerns of tomorrow's management – both of the practitioners and of the scholars and writers on management. [...] Balancing change and continuity requires continuous work on information.“*¹²⁰

Organisationen sind dabei Teil einer übergeordneten gesellschaftlichen Umweltdynamik, für die sie einen bestimmten gesellschaftlichen Zweck erbringen.¹²¹ Daraus ergibt sich als wesentliche Aufgabe einer jeden Organisation das Vorauserkennen gesellschaftlicher Veränderungen. COMELLI betont, dass die entscheidende Frage nicht ist, ob verändert werden soll oder ob das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung vorhanden ist. Vielmehr sieht er die Herausforderung im Erkennen,

¹¹⁶ Vgl. für eine Gegenüberstellung von episodischen und kontinuierlichen Wandelcharakteristika, Weick, K.E. et al. (Change, 1999), S. 366 sowie Kotter, J.P. (Leading Change, 1996), S. 18.

¹¹⁷ Vgl. Ulrich, H. (Wandel, 1994).

¹¹⁸ Watzlawick, P. et al. (Problem, 1974), S. 2.

¹¹⁹ Ben-Eli, M.U. (Renewal, 2008), S. 147.

¹²⁰ Drucker, P.F. (Challenges, 1999), S. 90.

¹²¹ Drucker, P.F. (Essential, 2001/2005), S. 51ff.

welche Veränderungssignale überwacht werden müssen und worauf Organisationen zeitlich eingehen müssen, um zu verhindern, dass der Veränderungsdruck die Gesetze des Handelns diktiert.¹²²

„Change is an ongoing mixture of reactive and proactive modifications, guided by purposes at hand, rather than an intermittent interruption of periods of convergence.“¹²³

Durch den Bedarf, schneller und flexibler zu reagieren, entstand in der Managementlehre die Auffassung, dass erfolgreich geplante Veränderungen eine präzise Umfeldanalyse erfordern.¹²⁴ Wandel vollzieht sich jedoch meistens ungeplant und grösstenteils nicht transparent, weshalb ein Handeln auf Basis detaillierter Prognosen durch die Vielzahl von Einflussmöglichkeiten und dem permanenten Flux an Veränderungsintensität ein fast unmögliches Unterfangen ist.

„Over the last 50 years, it appears that the nature of organizational change has changed. In the past, change flowed along a reasonably predictable course and individual contributors in the organization adjusted by working harder and smarter to stay ahead of changes. [...] Beginning with the 1950s and 1960s, change was incremental; people adapted and were rewarded for their new behaviors. Then, during the 1960s and 1970s change became more rapid and individual contributors responded by working harder and smarter. [...] The 1980s and 1990s brought even more rapid and random change. Change nowadays seems to lack predictability.“¹²⁵

Für Forschung und Praxis folgt daraus, dass sich der Aufmerksamkeitsfokus verändert und anstelle einer *präzisen Analyse von Wandel* der erfolgreiche *Umgang mit Veränderungen* ins Zentrum rückt.¹²⁶ Während der Bedarf nach genauer Vorhersagbarkeit aufgegeben wird, ist es für einen erfolgreichen Umgang mit Veränderungen dennoch in einem ersten Schritt sinnvoll, eine gedankliche Auslegeordnung vorzunehmen. Diese soll aufzeigen, aus welchen Perspektiven das Konstrukt *„Veränderung von Organisationen und das Management von Veränderungen“* gesehen werden kann. In *Kap. 1.* werden wir deshalb erarbeiten, wie Wandel aus theoretischer Sicht verstanden werden kann und welche Unterscheidungsmöglichkeiten sinnvoll sind. *Kap. 2.* befasst sich mit der Frage, wie Individuen und Organisationen lernen. Fokussiert wird das Konzept der lernenden Organisation. Abschliessend werden in *Kap. 3.* die Erkenntnisse von TEIL II zusammengefasst und für den weiteren Gebrauch kritisch reflektiert.

¹²² Comelli, G. (Organisationsentwicklung, 1985), S. 18.

¹²³ Weick, K.E. et al. (Change, 1999), S. 379.

¹²⁴ Vgl. für einen Überblick Chia, R. (Organizational Analysis, 1996).

¹²⁵ Zawacki, R.A. et al. (Planned Change, 1978/2005), S. 216.

¹²⁶ Vgl. stellvertretend Weick, K.E. et al. (Unexpected, 2001/2007).

1. Theoretische Eingrenzung des Wandelkonzepts

1.1. Die Planbarkeit von Wandel

In der Literatur wird generell zwischen *ungeplantem* und *geplantem Wandel* unterschieden.¹²⁷ STAEHLE betont, dass bei *geplantem Wandel* ein bewusster Entscheid zur Änderung der Arbeits- und Funktionsweise eines Systems mit dem Ziel der Effizienzsteigerung besteht.¹²⁸ Verglichen damit bezeichnet *ungeplanter Wandel* alle organisationsexternen und -internen Veränderungen, die sich nicht direkt planen oder steuern lassen. Veränderungen dieser Art liegen ausserhalb des direkten menschlichen Einflussbereichs und folgen einer selbstorganisatorischen Ordnungsbildung i.S. eines selbstlernenden Systems. Ungeplanter Wandel kann dabei entweder dem System als Eigenschaft inhärent sein oder sich als Nebenwirkung geplanter Veränderungen zeigen.

Ausgehend von der Annahme, dass eine Zuordnung von geplantem Wandel zu organisatorischen Veränderungen und ungeplantem Wandel zu umfeldbedingten Veränderungen zu kurz greift, werden wir nachfolgend das zugrunde liegende Begriffsverständnis eines erfolgreichen Umgangs mit Veränderungen schrittweise erarbeiten. Um zu klären, inwiefern zwischen dem *Umgang* i.S. eines Reagierens auf Veränderungen und einem (pro-)aktiven *Management von Veränderungen* zu unterscheiden ist, werden wir beide Varianten in Bezug auf organisatorische und umfeldbedingte Veränderungen betrachten (Kap. 1.1.1. und 1.1.2.). In Bezug auf Differenzierungsmöglichkeiten geplanter organisatorischer Veränderungen konzentrieren wir uns auf Auslösemomente für Veränderungsbedarfe (Kap. 1.1.3.), Strategien der Veränderung und Initiierung von Wandel (Kap. 1.1.4.) sowie Stellenwert und Möglichkeiten der Partizipation (Kap. 1.1.5.).

¹²⁷ Vgl. stellvertretend Bea, F.X. et al. (Organisation, 1999/2006), S. 498. Während Autoren wie LEVY & MERRY geplanten Wandel zusätzlich in Veränderungen unterscheiden, die durch die Organisation selbst vollzogen werden („*gemanagter Wandel*“) oder sich der Hilfe externer Beratungen bedient („*geplanter Wandel*“), werden wir auf diese Zusatzunterscheidung verzichten, [vgl. Vgl. Levy, A. et al. (Transformation, 1986), S. 3]. Wir werden einheitlich den Terminus „*geplanten (organisatorischen) Wandel*“ resp. „*geplante (organisatorische) Veränderungen*“ benutzen. Abweichungen in Bezug auf den Initiator oder Verantwortlichen werden angeführt.

¹²⁸ Staehle, W.H. (Management, 1980/1999), S. 899.

1.1.1. Der Umgang mit organisationsexternen und -internen Veränderungen

1.1.1.1. Organisationsexterner Wandel

Gesellschaftlicher Wandel vollzieht sich dauerhaft und von selbst. Aufgrund der Grenzen unseres Wissens über zukünftige Umfeldveränderungen ist der Grad an Einflussnahme und Planung beschränkt. Organisationen beeinflussen ihr Umfeld, indem sie Aktionsfelder durch gesellschaftliche Restriktionen definieren (bspw. durch die Gesetzgebung) oder durch ihren Output Bedarfe, Wünsche und Verhaltensweisen schaffen. Da das Umfeld grundsätzlich als dynamisch gilt, überwiegt der Anteil ungeplanter Veränderungen.

Aufgrund des stark beschränkten Einflussgrades und des in TEIL I, Kap. 2.1. festgelegten Verständnis von Management als gestaltende, lenkende und entwickelnde Funktion, ist deshalb die Bezeichnung des *Umgangs* und der *organisatorischen Vorbereitung als Reaktion auf externen Wandel* sinnvoll.¹²⁹ Ziel sollte für den Blick ins Umfeld, das Erkennen von *Mustern* und *Zusammenhängen* sein (vgl. TEIL I, Kap. 5.5.). In diesem Sinn erwähnt DRUCKER:

„One cannot manage change, one can only be ahead of it.“¹³⁰

1.1.1.2. Organisationsinterner Wandel

Verglichen mit umfeldbedingten Veränderungen verlaufen organisationsinterne Veränderungen zu einem grösseren Teil geplant. Um Veränderungsnotwendigkeiten oder -bedarfe erfolgreich zu bewältigen, bedarf es einer gestaltenden, lenkenden und entwickelnden Führung. Nebst einer Reaktion auf Veränderungen setzt diese eine aktive Suche nach Veränderungen voraus.

KOTTER¹³¹ sowie LAWRENCE¹³² unterscheiden bei geplanten organisatorischen Veränderungen zwischen einer Führung i.S. von „to manage change“ vs. „to lead change“. Während Ersteres detaillierte Vorgaben macht, schafft Letzteres einen Bezugsrahmen für erfolgreiche Veränderungen. Beide Formen werden dabei für erfolgreiche Veränderungen als relevant angesehen:

„Managing change is important. Without competent management, the transformation process can

¹²⁹ Vgl. für eine Kritik an Ansätzen, die davon ausgehen, dass detaillierte Umfeldanalysen konstitutiver Bestandteil von Change Management sind Chia, R. (Organizational Analysis, 1996).

¹³⁰ Drucker, P.F. (Challenges, 1999), S. 73. Wir werden seinen Ansatz zu Wandel und Kontinuität in Kap. 1.3. vertiefen.

¹³¹ Kotter, J.P. (Leading Change, 1996), S. 25f.

¹³² Lawrence, P.R. (Resistance, 1954), S. 57.

get out of control. But for most organizations, the much bigger challenge is leading change. Only leadership can blast through the many sources of corporate inertia.“¹³³

Da sich das Verständnis von „to lead change“ in die in TEIL I, Kap. 5.2.2. vorgestellte Sichtweise des Managements von Veränderungen durch Rahmengestaltung integriert, werden wir auf eine Unterscheidung im o.g. Sinn verzichten. ULRICH stellt weiter einen Bezug zu ungeplanten Veränderungen her, indem er betont, dass es v.a. ungeplante Veränderungen sind, die seitens des Managements bei geplanten organisatorischen Veränderungsprozessen zu berücksichtigen sind.¹³⁴ Daraus folgt, dass wir zwar theoretisch zwischen geplanten und ungeplanten Veränderungen unterscheiden können, in der Praxis jedoch selten eine klare Abgrenzung finden werden.

Obwohl das Management geplanter organisatorischer Veränderungen eine Querschnittsaufgabe ist, die sich auf der Schnittfläche verschiedener Themengebiete bewegt, erwähnt KRÜGER, dass sich Typen geplanter Veränderungen erkennen lassen. Diese unterscheiden sich nach Umfang und Schwerpunktsetzung, mit der sie *sach-rationale, politisch-verhaltensorientierte* oder *wertmässig-kulturelle Dimensionen* adressieren:¹³⁵

1. *Restrukturierung*. Im Fokus stehen Strukturen, Prozesse und Systeme. Die strategische Ausrichtung und Konfiguration von Erfolgsfaktoren bleibt weitgehend unverändert.
2. *Reorientierung*. Im Fokus steht die strategische Arbeit mit dem Entscheid über Aufgabe und Aufbau vorhandener und/oder neuer Geschäfte sowie daraus folgende Strukturveränderungen.
3. *Revitalisierung*. Im Fokus steht das Verändern und Aufbauen bestehender Fähigkeiten und Verhaltensweisen sowie der Aufbau neuer Ressourcen.
4. *Remodellierung*. Im Fokus steht das Überdenken der Systemidentität mit zugrunde gelegten Werten und Einstellungen. Ziel ist es, einen neuen Denk- und Handlungsrahmen zu definieren und darauf aufbauend notwendige Veränderungen i.S. von Punkt 1 bis 3 vorzunehmen.

Während diese Typologie für eine gedankliche Struktur hilfreich ist, gilt erneut für die Praxis zu berücksichtigen, dass jede geplante und ungeplante Veränderung – insofern

¹³³ Vgl. Kotter, J.P. (Leading Change, 1996), S. 25f.

¹³⁴ Ulrich, H. (Wandel, 1994), S. 8. Vgl. auch Ashby, W.R. (Design, 1952/1960), S. 71: „(...) for completeness, may be mentioned the infinite number of parameters that are without detectable effect on the system (...)“

¹³⁵ Krüger, W. (Change Management, 2004), Sp. 1606ff.

sie Teil des Managements geplanter organisatorischer Veränderungen ist – immer alle drei o.g. Dimensionen berücksichtigen muss.

In Bezug auf die bisherigen Ausführungen lässt sich folgende erste Auslegeordnung für das Management organisatorischer Veränderungen festlegen:

AUSLEGEORDNUNG VON VERÄNDERUNGEN – Schritt I
1. <i>Geplante und ungeplante Veränderungen</i> ergeben sich sowohl <i>im Umfeld als auch in der Organisation</i> . Während ungeplante Veränderungen häufiger im Umfeld stattfinden, kommen geplante Veränderungen häufiger in Organisationen vor.
2. Die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Organisationen bezieht sich auf eine bewusste Veränderung in der Organisation. Es wird vom „ <i>Management geplanter organisatorischer Veränderungen</i> “ gesprochen. Ungeplante Veränderungen sind vom Management zu berücksichtigen, jedoch nicht direkt zu beeinflussen. Anstelle von Management ist die Bezeichnung des „ <i>Umgangs oder der Vorbereitung auf ungeplante Veränderungen</i> “ zutreffend.
3. Das Management geplanter organisatorischer Veränderungen umfasst <i>aktive</i> (präventive) und <i>reaktive</i> Handlungen.
4. Typen geplanter organisatorischer Veränderungen lassen sich theoretisch, jedoch nicht praktisch in Bezug auf ihre <i>sach-rationale, politisch-verhaltensorientierte</i> oder <i>wertmässig-kulturelle Dimension</i> voneinander abgrenzen.

Tab. 1: Auslegeordnung von Veränderungen.
(Quelle: Eigene Darstellung)

1.1.2. Auslösemomente für Veränderungsbedarfe

BAITSCH & ALIOTH nennen als Auslösemomente geplanter organisatorischer Veränderungen äussere und/oder innere Widersprüche.¹³⁶ Diese sind die Folge wahrgenommener Abweichungen von einem gewohnten Leistungsniveau in der Organisation oder einer veränderten Beziehung zwischen Organisation und Umfeld (Marktanforderungen, Technologien, etc.). In Anlehnung an diese Logik unterscheiden andere Autoren zwischen *Entwicklungs-, Selektions- und Adaptionsmodellen* als Auslösemomente organisatorischer Veränderungsbedarfe.¹³⁷ Organisatorischer Wandel wird demnach durch *endogene Kräfte, exogene Kräfte* oder *Interaktion beider Treiber* ausgelöst. MARCH & OLSEN nennen weiter vier Entstehungsherde für Dissonanzen

¹³⁶ Baitsch, C. et al. (Widersprüche, 1990), S. 246.

¹³⁷ Vgl. Perich, R. (Unternehmensdynamik, 1992), S. 160ff. und Staehle, W.H. (Management, 1980/1999), S. 908. Letzterer spricht nicht von Adaptions-, sondern von Lernmodellen.

zwischen Organisationen, Organisationsmitgliedern und dem Umfeld:¹³⁸

1. Widersprüche, die durch Diskrepanzen zwischen individuellem Denken und Handeln zustande kommen und oftmals Folge zu starker Regelkonformität sind.
2. Widersprüche, die sich aus Diskrepanzen individuell erkannter Handlungsbedarfe und organisatorisch gewähltem Antwortverhalten ergeben.
3. Widersprüche, die durch Diskrepanzen zwischen Umweltbedingungen und organisatorischen Reaktionen entstehen, wobei letzteres häufig mit Ignoranz und damit verbundenem Pseudolernen verbunden ist.
4. Widersprüche, die durch Diskrepanzen zwischen Umweltbedingungen und individuellen Perzeptionen und Apperzeptionen ausgelöst werden.

Generell ist davon auszugehen, dass die Bereitschaft zur Veränderung umso grösser ist, je ausgeprägter die Situation als widersprüchlich dargestellt werden kann und je verlockender die Alternativen gegenüber der aktuellen Situation für die Betroffenen und die Organisation sind.¹³⁹

Den erkannten Widersprüchen wird dabei häufig durch drei organisatorische Reaktionsmuster begegnet, welche von der gegebenen *Organisationskultur* als auch von den zugrunde liegenden *Annahmen über Wandel* beeinflusst sind:¹⁴⁰

1. *Verleugnung von Widersprüchen und Pseudo-Auseinandersetzungen.* Die Organisation wird gegenüber Veränderungen abgeschottet. Es erfolgt allenfalls eine Perfektionierung der aktuellen Struktur oder eine Pseudo-Auseinandersetzung, die durch kosmetische Eingriffe marginale Veränderungen herbeiführt.
2. *Reaktive Assimilation oder regressive Akkomodation.* Eine reaktive Assimilation bezeichnet Strukturanpassungen angesichts veränderter Umweltbedingungen, während eine regressive Akkomodation, eine Neudefinition der Umwelt i.S. einer Beschneidung des Aktionsfeldes vorsieht. Diese soll mit der gegebenen Organisationsstruktur bewältigbar sein.¹⁴¹
3. *Joint optimization von Assimilation und Akkomodation.* Unter einer „joint optimization“ von Assimilation und Akkomodation wird eine vorausschauende Identi-

¹³⁸ Vgl. March, J.G. et al. (Ambiguity, 1976/1979), S. 12ff. MARCH & OLSEN bezeichnen ursprünglich die von uns benannten Widersprüche als Limitationen eines organisatorischen Lernzirkels. Wir werden uns mit dem Konzept der lernenden Organisation in Kap. 2. befassen.

¹³⁹ Frei, F. et al. (Organisation, 1992/1996), S. 142.

¹⁴⁰ Baitsch, C. et al. (Widersprüche, 1990), S. 247.

¹⁴¹ Die Termini „Assimilation“ und „Akkomodation“ stammen von PIAGET, [vgl. Piaget, J. (Entwicklung, 1970/2010)]. Sie werden hier von den Autoren in einem abweichenden Sprachgebrauch verwendet. Wir werden in Kap. 2.1. auf Piagets Verständnis eingehen.

fikation von Widersprüchen mit dem Ziel einer antizipierenden und aufeinander bezogenen Beeinflussung oder Neudefinition von Umweltwahrnehmungen und Organisationsstrukturen verstanden. Die Organisation nimmt Störungen auf und nutzt diese als Plattform zur Lösungsfindung.¹⁴²

Wir gehen in dieser Arbeit vom dritten Reaktionstyp aus, der gewillt ist, sich aktiv mit Veränderungen auseinanderzusetzen. Eine dafür benötigte Systematik und Struktur für das Erkennen organisationsexterner und -interner Veränderungen sowie Kenntnis über die Möglichkeit einer Einflussnahme gelten dabei als Voraussetzung für erfolgreiche organisatorische Veränderungsprozesse. Dies jedoch unter dem Vorbehalt, dass bei geplanten Veränderungen immer auch der Aspekt ungeplanter Nebenwirkungen i.V. selbstorganisatorischer Veränderungen berücksichtigt wird.

1.1.3. Strategien der Veränderung und Initiierung von Wandel

Nachfolgend werden unterschiedliche Veränderungs- und Initiierungsstrategien geplanter organisatorischer Veränderungen vorgestellt. Zudem werden Partizipationsmuster thematisiert.

1.1.3.1. Veränderungsstrategien

Nebst der Erkenntnis, dass organisatorische Veränderungen bis zu einem gewissen Grad geplant und gemanagt werden können und der Annahme, dass eine Organisation gewillt ist, Rahmenbedingungen zu schaffen, die dies ermöglichen, unterscheiden CHIN & BENNE drei Strategietypen geplanter Veränderungen. Diese sind unabhängig von der Grösse des Bezugspunkts als Kategoriensystem zu verstehen. Unterschiedliche Strategien geplanter Veränderungen können darin direkt zugeordnet oder zwischen den Kategorien verortet werden.¹⁴³ Während die Autoren die historische Entwicklung sowie Auswirkungen der Strategietypen detailliert untersuchen, werden wir nachfolgend auf die wichtigsten Grundannahmen und Zuordnungen eingehen. Die Kenntnis von Veränderungsstrategien hilft zu verstehen, welche Denkhaltung geplanten Veränderungen zugrunde liegt. Zugleich ist sie Ansatzpunkt für Optimierungen.

¹⁴² PIAGET nennt die Integration beider Schemata „*Äquilibration*“, [vgl. Ebd.].

¹⁴³ Chin, R. et al. (Strategies, 1961/1985). Ein sehr guter grafischer Überblick zur historischen Einordnung unterschiedlicher Ansätze findet sich bei CHIN ET AL. auf S. 44 und S. 45.

1.1.3.1.1. Empirisch-rationale Strategien

Empirisch-rationale Strategien gehen davon aus, dass der Erfolg von Veränderungen davon abhängt, wie überzeugend Veränderungsbedarf und Nutzen einer Veränderung für Betroffene dargestellt werden können. Im Zentrum ist der Sender von Veränderungsbotschaften, der entweder aus einer oder mehreren Personen besteht. Seine Aufgabe ist es, Gründe, Inhalte sowie das Vorgehen von Veränderungen sachlich-rational zu rechtfertigen.

Das zugrunde gelegte Menschenbild sieht die Betroffenen als rationale Wesen, deren Ziel die Nutzenmaximierung ist. Das Bild des „rational man“ geht davon aus, dass Menschen gewillt sind rational zu handeln, wenn die (persönlichen) Vorteile der Veränderung wahrnehmbar sind. Historisch ist dieser Strategietypus in Europa und Amerika auf das Streben nach Wissen (Aufklärung, Liberalismus) zurückzuführen, weshalb dem Bildungsbereich eine bedeutende Rolle zukommt. Nebst angewandter Forschung und der geförderten Diffusion von Forschungsergebnissen ist daher die Aus- und Weiterbildung die zweite Methode, um Veränderungen versteh- und umsetzbar zu machen. Weiter zählen u.a. die Besetzung von Führungspositionen, die das o.g. Menschenbild reflektieren, Methoden, die zukünftige Veränderungen zu erkennen probieren sowie eine ergebnisorientierte Veränderungskommunikation dazu. Auch das Entwickeln von Verfahren zur besseren Einschätzung von Verhaltensweisen – wie bspw. psycho- und soziometrische Methoden – sind hier einzuordnen.

1.1.3.1.2. Normativ-reedukative Strategien

Normativ-reedukative Strategien setzen an dem Punkt an, wo standardisierte empirische Verfahren versagen, indem diese auf Systemerhalt und nicht auf Systemveränderung ausgerichtet sind. Konträr zur Annahme eines rationalen, passiven Akteurs betont dieser Strategietypus die in sozio-kulturellen Normen und Werten manifestierten veränderungshemmenden und -fördernden Kräfte. Während der Mensch nach wie vor – jedoch nicht nur – als rationales Wesen gesehen wird, wird nicht alleine Wissen als relevant erachtet, sondern der diesem zugrunde liegende aktive und selbstorganisatorische Prozess der Verwerfung bestehender Einstellungen und Annahmen (Prozess des Verlernens) und das aktive Verändern seines Wertesystems (Prozess des Lernens). Mit dem Menschenbild eines „complex man“ ist auch das Erlernen, wie man lernt, Teil dieses Strategietyps (vgl. nachfolgend Kap. 2.).

1.1.3.1.3. Macht- und zwangsorientierte Strategien

Macht- und zwangsorientierte Strategien versuchen primär Machtinhaber für die Durchsetzung von Veränderungen zu gewinnen. Dabei ist zu bedenken, dass jede menschliche Handlung und Strategie mehr oder weniger auf verschiedenen Formen von Macht aufbaut wie bspw. die in Kap. 1.1.3.1.1. erwähnte Macht durch Wissensvorsprung. Macht- und Zwangsstrategien unterscheiden sich von diesen Ausprägungsformen, indem nicht nach der einer Strategie zugrunde liegenden Machtkomponente gesucht wird, sondern der Bedarf nach Machtaufbau und -erhalt zentral ist. Dabei kann zwischen *legalen* (Gesetzgebungen) und *nicht-legalen* (Erpressungen, Betrug) sowie *gewaltnutzenden* (Revolutionen) und *gewaltfreien Macht- und Zwangsstrategien* (vgl. bspw. die Strategien von Mahatma Gandhi und Martin Luther King) unterschieden werden. Wir finden Macht- und Zwangsstrategien u.a. in politischen und ökonomischen Sanktionen wie auch in moralischen Einflüssen. Letztere sind dann als Macht- und Zwangsstrategien zu bezeichnen, wenn sie moralische Empfindungen wie Schuld und Scham instrumentalisieren. Das Gefährliche an diesem Strategietypus ist, dass man sich seines Einflusses meistens nicht bewusst ist.

1.1.3.2. Strategische Initiierungsmodelle

GLASL ergänzt die o.g. Veränderungsstrategien um fünf Vorgehensweisen, wie eine geplante organisatorische Veränderung analysiert, konzeptualisiert und umgesetzt werden kann.¹⁴⁴ Während die Initiierungsmodelle das Hierarchieprinzip unterschiedlich thematisieren, lassen sie sich jeweils mehreren Veränderungsstrategien zuordnen.¹⁴⁵

1.1.3.2.1. Top-Down-Strategie

Bei einer Top-Down-Strategie wird das Erkennen als auch der Anstoss für organisatorische Veränderungen von Entscheidungsträgern an der Spitze einer Organisation gestartet und setzt sich kaskadenförmig nach unten fort. Zum einen wird die strategische Frühaufklärung als Aufgabe des (strategischen) Managements wahrgenommen. Zum anderen werden all jene Einflusststrukturen, denen auch sonst alle Entscheide der Organisation unterliegen, genutzt. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Entscheidungsträger nicht nur den Prozess kennen, sondern diesen auch aktiv unter-

¹⁴⁴ Glasl, F. et al. (Organisationsentwicklung, 1975), S. 151f.

¹⁴⁵ Vgl. auch Porter, L.W. et al. (Organizations, 1975).

stützen. Wenn eine Top-Down-Strategie auch oft nicht in Reinform umgesetzt wird, so kann als Hauptargument für deren Anwendung der Zusammenschluss von Entscheidungsbefugnis und Treiber der Veränderung in einer Instanz oder Funktion genannt werden. Eine Sonderausprägung ist die *verdeckte Top-Down-Strategie*, bei der das Management Veränderungsinitiativen auslöst und unterstützt, sich nach aussen hin aber nicht offiziell engagiert. Eine zweite Ausprägung, die sich in den letzten Jahren vorwiegend bei Umstrukturierungsprojekten finden lässt, ist die *Bombenwurfstrategie*:

*„Zunächst wird in relativ kleinen Zirkel unter weitgehender Geheimhaltung und Ausschluss der Vielzahl der Betroffenen ein Grobkonzept für die neue (...) Organisationsform entworfen (...). Dieses Grobkonzept wird schlagartig und relativ unwiderruflich in Kraft gesetzt (...). Man verlässt sich weitgehend darauf, dass die Organisationsmitglieder in der Lage sind, die durch das in Kraft gesetzte Grobkonzept belassenen ‚organisatorischen Lücken‘ improvisatorisch auszufüllen. Diese Strategie des Bombenwurfs wird in der Regel damit begründet, dass andernfalls tiefgreifende Veränderungen nicht durchsetzbar sind.“*¹⁴⁶

Obwohl es sich um eine risikoreiche Strategie der Strukturveränderung handelt, zeigen empirische Studien entgegen weitläufiger Annahmen bei der Anwendung einer Bombenwurfstrategie positive Ergebnisse. Letzteres ist jedoch von der Qualität und Nachhaltigkeit der Kommunikation ab dem Moment der Umsetzung sowie von kontinuierlichen Nachjustierungen und Auseinandersetzungen mit Problembereichen abhängig.¹⁴⁷ Kritik bezieht sich dabei v.a. auf den hohen Grad an Direktivität, die Vergabe weitreichender Anordnungsbefugnisse an teils externe Berater zugunsten einer schnellen Lösungsfindung sowie die Annahme eines „one best way“, der durch die Organisationsleitung erkannt werden kann.¹⁴⁸ Eng mit diesen Problemen verbunden ist die Frage, welche Bedeutung der Partizipation Betroffenen im Prozess des geplanten organisatorischen Wandels zukommt.¹⁴⁹

¹⁴⁶ Kirsch, W. et al. (Wandel, 1979), S. 180.

¹⁴⁷ Ebd., S. 182.

¹⁴⁸ Vgl. Wohlgemuth, A.C. (Beratungskonzept, 1984/1991), S. 128f. und Wohlgemuth, A.C. (Reorganisationsprozess, 1991), S. 173 für einen Vergleich zwischen einer Bombenwurf-Strategie mit einer stärker partizipativ orientierten Organisationsentwicklungsstrategie. WOHLGEMUTH vergleicht allgemein die „Funktion des Beratenden“ mit jener eines Feuerwehrmannes, dessen Aufgabe es ist akute Probleme schnell zu entscheiden und zu lösen. Die „Funktion der Organisationsleitung“ vergleicht er weiter mit jener eines Arztes, der aufgrund einer Diagnose eine gewisse Therapie oder Medizin verabreicht, [vgl. Wohlgemuth, A.C. (Unternehmensberatung, 1997/2006), S. 83ff.].

¹⁴⁹ Wir werden Stellenwert und Formen der Partizipation gesondert in Kap. 1.1.4. besprechen.

1.1.3.2.2. Basis-Upwards, Bottom-Up oder Annealing-Strategie

Bei einer Basis-Upwards-Strategie handelt es sich um Veränderungsimpulse, die von der Basis i.S. leistungserbringender oder unterstützender Einheiten ausgehen. Von dort aus setzt sich der Prozess schrittweise nach oben fort. COMELLI erwähnt, dass sich diese Strategie vorwiegend für begrenzte Problemstellungen und kleinere Veränderungen im Bereich der Zusammenarbeit von Arbeitsgruppen und Abteilungen eignet und sich in ihrer Reinform bei umfassenden organisatorischen Veränderungsprozessen in der Praxis kaum finden lässt.¹⁵⁰ Als eine Ausprägung der Basis-Upwards-Strategie können jedoch Auftragsvergaben der Organisationsleitung an unterstellte Verantwortungsbereiche gesehen werden, die anschliessend teilautonom diese Aufgaben mit organisatorischer Gesamtwirkung erarbeiten (bspw. Leitbilder sowie gesamt- oder teilorganisatorisch gültige Regelungen). Anstelle einer Ausprägung kann dieses Vorgehen bereits als Teil einer Bipolaren-Strategie gesehen werden.

1.1.3.2.3. Bipolare-Strategie

Bei Bipolaren-Strategien ist sowohl die Organisationsleitung als auch die -basis mit dem Erkennen, Erarbeiten und Umsetzen von Veränderungen betraut. Nach WOHLGEMUTH wird die Makrostruktur i.S. der Gesamtstruktur des Unternehmens strategiegerecht durch die Organisationsleitung bestimmt, während die Mikrostruktur von den Betroffenen der Organisationsbasis erledigt wird.¹⁵¹

„Entscheidend beim Bipolaren Change Management sind klare Vorgaben auf strategischer Ebene zu einem möglichst frühen Zeitpunkt im Veränderungsprozess. Damit kann die wichtige Orientierungs- und Stabilisierungsfunktion der Makrostruktur auch für den Change Management-Prozess genutzt werden, unterliegt doch die Mikrostruktur (...) einem relativ raschen Wandel.“

Dies entspricht dem häufig genannten Appell, dass sich in einer Organisation jeder verantwortlich sehen sollte. Obwohl diese Strategie die Schwächen der zuvor genannten zwei Extremformen zu kompensieren versucht, indem partizipative und hierarchische Prinzipien vereint werden sollen, schafft sie zugleich neue Probleme. Einerseits können sich mittlere Ebenen in ihrem Beitrag und ihrer Bedeutung für die Gesamtorganisation begrenzt fühlen, was zu Konflikten führen kann. Andererseits können Erwartungshaltungen an die Organisationsleitung oder -basis entstehen, die sich im Extremfall als realitätsfern erweisen. Im negativen Sinn äussert sich diese Strategie

¹⁵⁰ Comelli, G. (Organisationsentwicklung, 1985), S. 111.

¹⁵¹ Wohlgemuth, A.C. (Unternehmensberatung, 1997/2006), S. 794f.

als Scheinbeteiligung, indem die an der Basis stattfindenden Inputs oberflächlich wahrgenommen werden, jedoch keine Bedeutung für die Entscheidungsfindung haben. Letzteres bildet u.a. Nährboden für Konflikte.

1.1.3.2.4. Keil-Strategie

Die Keil-Strategie geht davon aus, dass anstelle der Organisationsleitung und der Basis die Bedeutung der mittleren Führungsebene für das Erkennen von Veränderungsbedarfen und darauf aufbauenden Anstößen wichtig ist. Es wird angenommen, dass Gehör und Akzeptanz sowohl des Managements als auch zu den ausführenden Einheiten leichter erreicht werden kann, wenn die mittlere Ebene als Transformationselement agiert. Betont wird, dass Keil-Strategien auf Kontinuität und den langsamen Aufbau von Beziehungen ausgerichtet sind, was durchaus zeitintensiv sein kann.

1.1.3.2.5. Multiple Nucleus-Strategie

Die Multiple Nucleus-Strategie als der letzte von Glasl unterschiedene Strategietyp orientiert sich nicht primär daran, auf welcher hierarchischen Ebene das Erkennen und der Umgang mit Veränderungen festzulegen ist, sondern auf den Informationsgehalt unterschiedlicher Rückmeldungen, die dezentral aus der gesamten Organisation wahrgenommen werden. Meistens beginnt dieser Strategietyp klein und erhält zunehmend durch eigene Erfolge Aufmerksamkeit von anderen Organisationsbereichen oder von der Organisation als Ganzes. Aus sog. Prototypen werden schlussendlich Veränderungsinitiativen für die gesamte Organisation abgeleitet.

1.1.4. Partizipation: Stellenwert und Varianten

Der Miteinbezug von Organisationsmitgliedern bei Entscheidungsfindungen ist sowohl in Theorie als auch Praxis geplanter organisatorischer Veränderungen ein Dauerbrennerproblem. Denn genauso vielfältig wie *Beweggründe* (Bedarf nach Kontrolle, Ansehen, Wissenseinbringung, Angst, etc.), sind *Rahmenbedingungen*, die für oder gegen eine Partizipation sprechen.

Während einerseits der Organisationstypus und die Organisationsgröße, die Organisationshistorie und das organisatorische Gedächtnis bisheriger Veränderungsprojekte (als Teil einer gewachsenen Organisationskultur) zu nennen sind, bestimmen

Dringlichkeit, Umfang und Form des Wandels (vgl. Kap. 2.2.2.) sowie zugrunde liegende Denkmodelle des Führungssystems das Ausmass der Partizipation.¹⁵² Dazu kommt, dass, während die Vorteile einer Partizipation für die Prozess- und Ergebnispromotion betont werden, sich v.a. bei dringlichen Veränderungsbedarfen die zeitbedingte Frage des Verlusts an Handlungsfähigkeit stellt. KIRSCH ET AL. unterscheiden vier Partizipationsmuster. Diese variieren darin, inwiefern eine Partizipation zugunsten des Miteinbezugs von *Wissen* sowie *Werten* und *Bedürfnissen* wichtig ist.¹⁵³

1. *Pseudo-Partizipation*. Ziel ist es, zwischenmenschliche Beziehungen als Voraussetzung für die Umsetzung zu verbessern. Die Partizipation dient der Legitimation des Vorgehens und der Ergebnisse. Ein Miteinbezug bzgl. Werten, Bedürfnissen oder Wissen ist nachrangig.
2. *Human-Resources-Strategie*. Ziel ist es, das Wissen der Organisationsmitglieder für Entscheidungsfindungen zu nutzen. Werte und Bedürfnisse sind sekundär von Bedeutung.
3. *Social-Value-Strategie*. Konträr zur Human-Resources-Strategie fokussiert diese Strategie die Werte- und Bedürfnisdimension bei Entscheidungen. Das Wissen der Partizipanten ist zweitrangig.
4. *Authentische Partizipation*. Ziel ist es, die Werte, Bedürfnisse und das Wissen der Organisationsmitglieder zu nutzen. Während Werte und Bedürfnisse die Suche nach Lösungen bestimmen, wird durch den Einbezug von vorhandenem Wissen der Realitätsbezug hergestellt. Die authentische Partizipation ist demzufolge eine Integration der Human-Resource- und der Social-Value-Strategie.

Die Autoren merken an, dass, obwohl Mischformen bestehen, eine Integration i.S. einer authentischen Partizipation in der Praxis selten zu finden und von Entscheidungsträgern weniger akzeptiert ist als bspw. eine Human-Resources-Strategie. Obwohl authentische Partizipationsmuster als beste Variante angesehen werden, zeigen empirische Studien zugunsten einer Human-Resources- und Social-Value-Strategie, dass bereits eine veränderungsadäquate Kommunikation sowie eine Anlaufstelle für einen formellen oder öffentlichen Informationsaustausch als eine Form von Partizipation wahrgenommen werden.¹⁵⁴

„(...) executives and staff experts need, not expertness in using the devices of participation, but a real understanding, in depth and detail, of the specific social arrangements that will be sustained

¹⁵² Vgl. u.a. Kirsch, W. et al. (Wandel, 1979), S. 300ff.

¹⁵³ Ebd., S. 298f.

¹⁵⁴ Schweiger, D.M. et al. (Communication, 1991).

or threatened by the change or by the way in which it is introduced. [...] If the staff man defines his job as not just generating ideas but also getting those ideas into practical operation, he will recognize his real dependence on the contributions of the operating people. He will ask them for ideas and suggestions, not in a backhanded way to get compliance, but in a straightforward way to get some good ideas and avoid some unnecessary mistakes. By this process he will be treating the operating people in such a way that his own behavior will not be perceived as a threat to their customary work relationships. It will be possible to discuss, and accept or reject, the ideas on their own merit.“¹⁵⁵

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass keine der vorgestellten Veränderungs- noch Initiierungsstrategien einen Idealtypus darstellt, sondern situations- und organisationsabhängig auf den *Kontext*, die *Problemlage*, den *Veränderungsumfang* und den *Veränderungsdruck* einzugehen ist. V.a. die Einsichtsfähigkeit und der Reifestand betroffener und beteiligter Organisationsmitglieder sowie das vorhandene Angstpotenzial und Machtstreben von Hierarchen haben einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl von Strategietypen.¹⁵⁶ Anders formuliert, erfordert Partizipation Respekt, der sich daraus ergibt, dass der Entscheidungsträger glaubhaft machen kann, dass er den Beitrag seines Gegenübers zur Problemlösungsfindung wirklich braucht.

Für das Abschätzen psycho-sozialer Bedürfnisse von Organisationsmitgliedern eignet sich als Alternative zur Partizipation ein sog. „social marketing“.¹⁵⁷ Dieses erforscht organisationsintern die mit Veränderungen verbundenen materiellen und immateriellen Bedarfe, damit das Führungssystem möglichst präventiv handeln kann.¹⁵⁸ Während die Methode des Miteinbezugs von Organisationsmitgliedern bei beiden Ansätzen unterschiedlich ist, ist in der Praxis häufig eine integrierte Nutzung festzustellen.¹⁵⁹

In Bezug auf die Ausführung zur Bombenwurfstrategie zeigen empirische Studien weiter die Akzeptanz für diese Strategie als Initiierungsmodell geplanter organisatorischer Veränderungen, wenngleich diese von einer nachgelagerten Veränderungskommunikation abhängt. Für diese Strategiewahl spricht, dass der Organisationsleitung als Entscheidungsträger zumindest für die Initiierung von Veränderungen Verantwortung zukommt. Veränderungen, die seitens der Entscheidungsträger nicht mitgetragen und gefördert werden, sowie wahrgenommene Diskrepanzen unter den Entscheidungsträgern haben Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit und Leistungs-

¹⁵⁵ Lawrence, P.R. (Resistance, 1954), S. 53 und S. 56.

¹⁵⁶ Wohlgemuth, A.C. (Unternehmensberatung, 1997/2006), S. 114.

¹⁵⁷ Kirsch, W. et al. (Wandel, 1979), S. 309.

¹⁵⁸ Ebd., S. 309.

¹⁵⁹ Ebd., S. 310.

bereitschaft von Organisationsmitgliedern. Nicht zuletzt dadurch, da Angst vor einer fehlenden Umsetzung von erarbeiteten Konzepten besteht.¹⁶⁰ In Bezug darauf lässt sich unsere zweite Auslegeordnung wie folgt ergänzen:

AUSLEGEORDNUNG GEPLANTER ORGANISATORISCHER VERÄNDERUNGEN – Schritt II
1. Der Bedarf nach geplanten organisatorischen Veränderungen entsteht durch <i>Widersprüche</i> . Diese können innerhalb der Organisation ohne externen Bezugspunkt oder zwischen der Organisation und ihrem Umfeld entstehen.
2. Geplante Veränderungen orientieren sich <i>bewusst</i> (normativ) oder <i>unbewusst</i> (deskriptiv) an zugrunde liegenden <i>Veränderungsstrategien</i> .
3. Beeinflusst durch die jeweilige Veränderungsstrategie – jedoch nicht abhängig – stehen für geplante organisatorische Veränderungen unterschiedliche <i>strategische Initiierungsmodelle</i> zur Auswahl.
4. Die <i>Relevanz partizipativer Ansätze</i> ist abhängig vom Organisationskontext, von der Problemlage, vom Veränderungsumfang und vom Veränderungsdruck zu beurteilen.

Tab. 2: Auslegeordnung geplanter organisatorischer Veränderungen.
(Quelle: Eigene Darstellung)

1.2. Erfolgsfaktoren organisatorischer Veränderungsprozesse

Nebst dem Bedarf Wandel näher zu klassifizieren, zeigt sich in Theorie und Praxis ein Interesse am Ermitteln und Benennen von Erfolgsfaktoren organisatorischer Veränderungsprozesse. Nach SCHWANINGER & KAISER wird unter einem (kritischen) Erfolgsfaktor eine Einflussgröße verstanden, die mit dem Erfolg einer Organisation korreliert, so dass ein kausaler Einfluss vermutet wird, wenn auch nicht bewiesen werden kann.¹⁶¹

Trotz des Interesses von Wissenschaft und Praxis an Erfolgsfaktoren zeigen sich bei näherer Betrachtung unterschiedliche Schwerpunkte. Während das Interesse *wissenschaftlicher Forschung* häufig auf der differenzierten Betrachtung eines Einflussfaktors – wie bspw. der Einfluss unterschiedlicher Führungsaspekte auf Wandel – liegt, interessiert sich die *Praxis* für eine verständliche und leicht anwendbare

¹⁶⁰ Vgl. hierzu auch nachfolgend Kap. 1.3., worin die (Top-)Management-Beteiligung auf Basis mehrerer empirischer Untersuchungen als kritischer Erfolgsfaktor identifiziert wird.

¹⁶¹ Vgl. Schwaninger, M. et al. (Erfolgsfaktoren, 2007), S. 152. Obwohl die Erfolgsfaktorenforschung eine lange Tradition vorzuweisen hat, besteht zugleich Kritik an diesem Ansatz, da trotz zahlreicher Studien auf diesem Gebiet bislang kein widerspruchsfreier Erfolgsfaktorensatz vorzuweisen ist. Die Autoren begegnen dieser Kritik, indem sie erwähnen, dass das Fehlen von diesem „(...) zeigt, dass weiterer Forschungsbedarf unter Berücksichtigung kritischer Punkte dringend nötig ist.“, [vgl. Ebd.].

Handlungsanleitung i.S. eines Sets von Erfolgsfaktoren.¹⁶² Letzteres ist u.E. auf zwei Gründe zurückzuführen: Erstens reduziert die Orientierung an Erfolgsfaktoren jene Komplexität, die sich bei organisatorischen Veränderungen durch eine exponentielle Zunahme an Ratschlägen, Tipps und Tricks bemerkbar macht. Erfolgsfaktoren helfen also, Sachverhalte in Bezug auf ihre Relevanz einzuordnen. Zweitens verringert das Erkennen einer Struktur das Gefühl der Hilflosigkeit und unterstützt die Handlungsfähigkeit. Dies ist v.a. in Kenntnis empirischer Untersuchungen relevant, die zeigen, dass der Zielerreichungsgrad organisatorischer Veränderungen im Durchschnitt bei 59 Prozent liegt.¹⁶³

Wir werden nachfolgend zwei empirische Studien zur Erfolgsfaktorenforschung in organisatorischen Veränderungsprozessen sowie ein Erfolgsfaktoren-*Metamodell* vorstellen, das unterschiedliche Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis integriert. Übergeordnetes Ziel ist es, das Erfolgsfaktoren-*Metamodell* mit den empirischen Ergebnissen abzugleichen und falls nötig zu ergänzen, sodass wir schlussendlich eine für diese Arbeit gültige „*Erfolgsfaktorenplattform*“ sachlogischer und psycho-soziologischer Variablen haben.

1.2.1. Empirische Erfolgsfaktorenforschung

Nachfolgend werden die empirischen Studien von NIPPA sowie SCHWANINGER & KAISER vorgestellt. Im Anschluss befassen wir uns mit dem Erfolgsfaktoren-*Metamodell* von GERKHARDT & FREY.

1.2.1.1. Organisatorische Erfolgsfaktoren nach NIPPA

NIPPA¹⁶⁴ führte 1995/96 eine branchenübergreifende Expertenbefragung¹⁶⁵ zum Management organisatorischer Veränderungsprozesse bei 425 Grossunternehmen¹⁶⁶ mit Sitz in Deutschland durch. Die Stichprobe setzte sich aus Praktikern, Führungskräften und sog. Change Agents zusammen, wobei ein Grossteil der Adressaten auf

¹⁶² Gerhardt, M. et al. (Erfolgsfaktoren, 2006), S. 49.

¹⁶³ Nippa, M. (Erfolgsfaktoren, 1997), S. 45.

¹⁶⁴ Vgl. Ebd.

¹⁶⁵ Bei den 58 Fragebogen-Rückmeldungen zeigte sich folgende Branchenverteilung: Finanzdienstleistung (20%), Medien, Handel und Verkehr (17%), Maschinen- und Anlagenbau (10%), Chemie-, Pharma-, Mineralöl-Industrie (10%), DigitalVideo-, Software-, Telekommunikations-Industrie (9%) und Energie, Rohstoffe (7%), Elektronische Industrie (7%), sonstige Dienstleistungen und Industrieunternehmen (7%).

¹⁶⁶ Der Terminus „*Grossunternehmen*“ bezeichnet in dieser Studie Organisationen, die mehr als 1.000 Mitarbeiter bei einem durchschnittlichen Umsatz von mehr als 500.000 Euro haben.

Gesamtunternehmensebene oder in Unternehmensbereichen in Stabsfunktionen¹⁶⁷ tätig war und ein durchschnittliches Teilnahmealter von 41 Jahren, bei einer Berufserfahrung von im Schnitt 16 Jahren (bei 15 Jahren Projekterfahrung im befragten Unternehmen) hatte.¹⁶⁸ In Summe beziehen sich die vorgestellten Ergebnisse von 58 Fragebögen¹⁶⁹ nebst der Stichproben- und Branchenvielfalt auf etwa 900 Jahre Berufserfahrung und auf die Expertise von etwa 1000 Veränderungsprojekten. Folgende Kernaussagen der Studie sind relevant:

1. Der Erfolg eines organisatorischen Veränderungsprozesses ist durch drei, sich gegenseitig nicht ausschliessende, Erfolgsmassstäbe beurteilbar: *Unternehmerische Erfolgsmassstäbe* (Effizienz und Effektivität), *inhaltliche Veränderungsziele* (Struktur-, Prozess- und Verhaltensorientierung) sowie Erfolgsmassstäbe des *Implementierungsprozesses*.
2. Nebst der Berücksichtigung eines höheren Grades an Emotionalität sollten *Umsetzungsprojekte* in Bezug auf konkrete Zielbestimmungen und -festlegungen, funktions- und bereichsübergreifende Koordination sowie adäquates Projektmanagement und -controlling genauso geplant, gesteuert und kontrolliert werden wie *Analyse- und Konzeptionsprojekte*. Zusätzliche Handlungsbedarfe zeigen sich v.a. bei der *Konkretisierung verfügbarer Ressourcen*, möglicher *Barrieren* und *Meilensteine* sowie beim *Festlegen quantifizierbarer* und *qualifizierbarer Erfolgsmassstäbe*. Exakte Vorgaben und Planungen beeinflussen die Einschätzung der Organisationsmitglieder über den Veränderungserfolg und fördern zugleich die Akzeptanz eines revolutionären Vorgehens.¹⁷⁰
3. Der Einsatz eines *speziellen Management-Beratungskonzeptes* bzw. einer bestimmten *Reorganisationsmethode*¹⁷¹ hat *keinen signifikanten Einfluss* auf den Erfolg eines organisatorischen Veränderungsprozesses. Entscheidend ist die in Punkt 2 erwähnte *Qualität der Implementierung* resp. *Umsetzung*.
4. Die wichtigsten Erfolgs- und Misserfolgskriterien lassen sich wie folgt verdichten. *Veränderungsmotoren*: Topmanagement-Beteiligung, externer Handlungsbedarf

¹⁶⁷ Unternehmensplanung, Controlling, Organisations- und Unternehmensentwicklung, etc.

¹⁶⁸ Die Werte beziehen sich auf Durchschnittswerte.

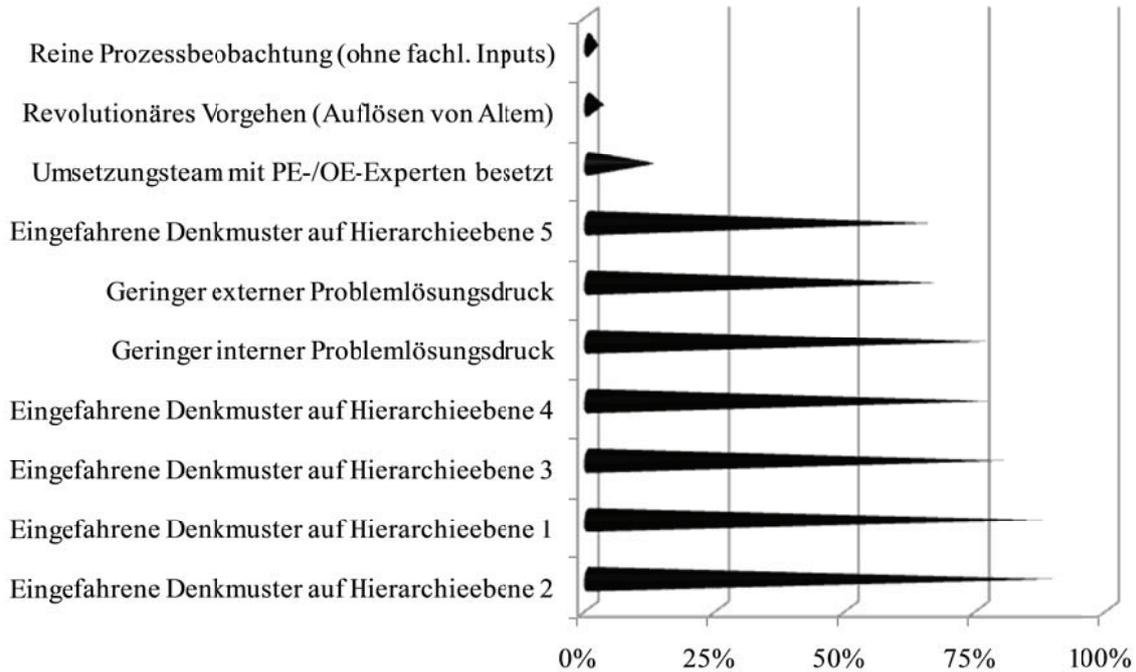
¹⁶⁹ Die Rücklaufquote von 58 Fragebögen bei einer Aussendung von 425 wirkt auf den ersten Blick als rückmeldeschwach und wenig repräsentativ für das vorliegende Erkenntnisinteresse. DIEKMANN erwähnt jedoch, dass v.a. bei postalischen resp. Online-Befragungen ohne zusätzliche Massnahmen die Rücklaufquote im Allgemeinen gering ist. Während selten mit einer Ausschöpfung von 20% zu rechnen ist, scheint eine Rücklaufquote von 5% je Zielgruppe realistisch, [vgl. Diekmann, A. (Sozialforschung, 1995/2007), S. 515f.].

¹⁷⁰ Die Bezeichnung von Veränderungen als „*revolutionäres Vorgehen*“ wird in Kap. 2.2.2. erläutert.

¹⁷¹ Beispiele sind nach NIPPA: Reengineering, Gemeinkostenanalyse, Geschäftsprozessoptimierung, Lean Management, Total Quality Management, Total Cycle Time, Benchmarking, etc., [vgl. Nippa, M. (Erfolgsfaktoren, 1997), S. 47].

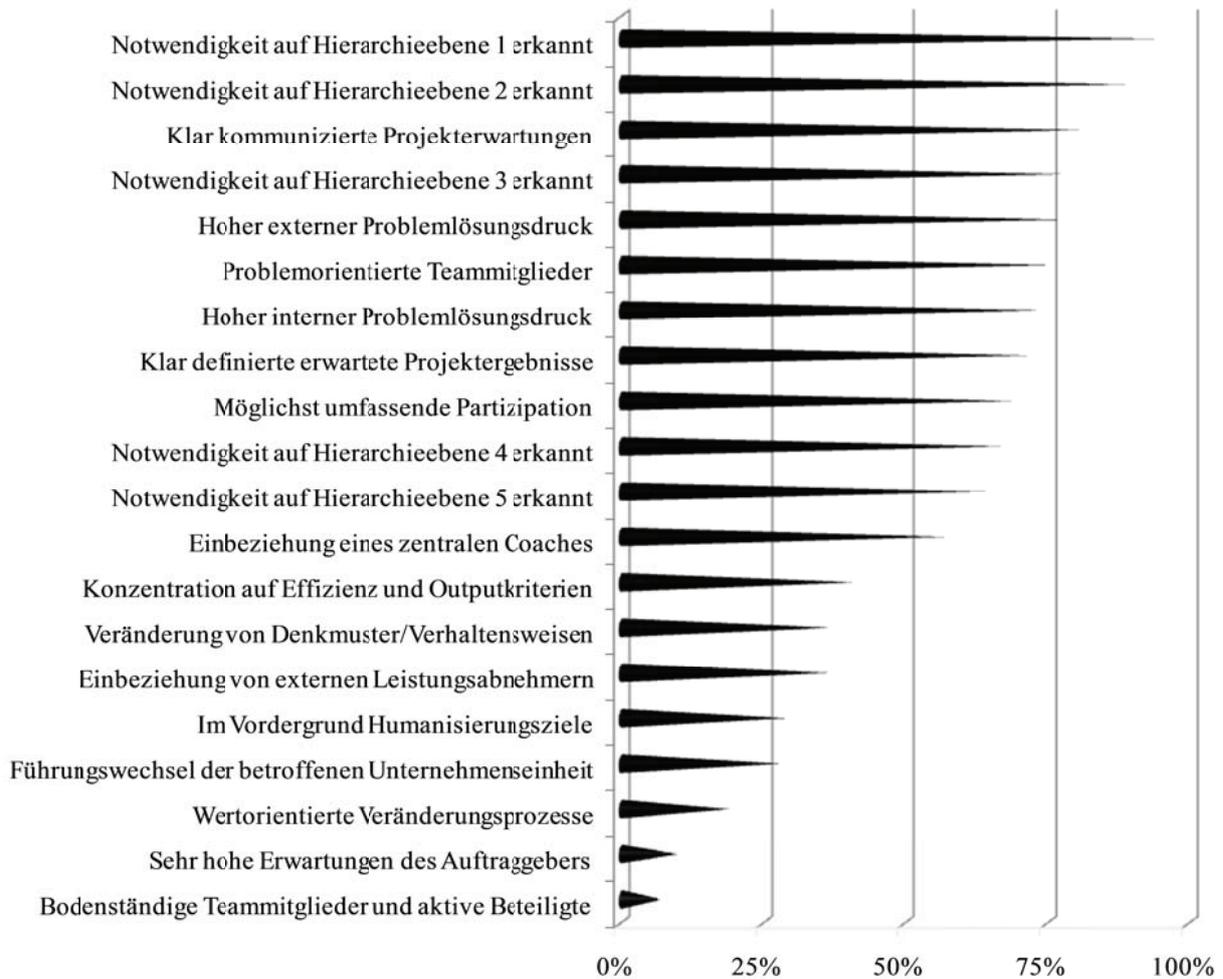
ist für das Projektteam/Betroffene klar erkennbar, Projektziele und Projektbesetzung klar, der Einbezug von Mitarbeitern aller Unternehmensebenen ist gewährleistet. *Veränderungsbarrieren*: Gewohnheiten/Besitzstände/Ängste sind vorhanden, die existierende Organisation hemmt Veränderungen und Defizite des Implementierungsprojekts (Ressourcenmangel: Personal, Geld, Zeit).¹⁷²

Tab. 3 und 4 geben einen detaillierten Überblick zur Gewichtung unterschiedlicher Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren.



Tab. 3: Misserfolgswirkungsfaktoren organisatorischer Veränderungsprozesse.
 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Daten von NIPPA, 1997, S. 43)

¹⁷² NIPPAs Befragungsergebnisse stimmen weitgehend mit empirischen Untersuchungen von HAFEN ET AL. (n=237) überein, [vgl. Hafen, U. et al. (Restrukturieren, 2000), S. 95].



Tab. 4: Erfolgsfaktoren organisatorischer Veränderungsprozesse.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Daten von NIPPA, 1997, S. 42)

1.2.1.2. Organisatorische Erfolgsfaktoren nach SCHWANINGER & KAISER

Nebst NIPPA führten auch SCHWANINGER & KAISER 2007 eine Studie zur Identifikation organisatorischer Erfolgsfaktoren bei neun Grossunternehmen unterschiedlicher Branchen¹⁷³ mit Sitz in der Schweiz durch. Die Rücklaufquote betrug bei 443 verteilten Fragebögen 181 (41%), wobei von den Befragten 76% Führungskräfte mit Projektleitungserfahrung (n=137) und 24% Projektmitarbeiter (n=44) waren. Fokussiert wurden zwei Forschungsfragen: *Welches sind signifikante Erfolgsfaktoren von Organisations- und Veränderungsprojekten und wirken diese auf verschiedenartige Erfolgsmassstäbe unterschiedlich?* Die Auswahl der unabhängigen (14 Fragen) und abhängigen Variablen (zwei Messgrössen) zu nicht-finanzwirtschaftlichen Er-

¹⁷³ Informatik (46%), Bank (20%), Verpackungsindustrie (13%), Finanzdienstleistungen (7%), Treuhand (6%), Maschinenindustrie (4%), Zementindustrie (2%), Pharmaindustrie (1%) und Beratung (0.5%).

folgsgrößen in Organisations- und Veränderungsprojekten erfolgte theoriegeleitet und auf Basis von 35 im Vorfeld durchgeführten explorativen Interviews. Dabei wurde in Bezug zu breit angelegten Untersuchungen auf dem Gebiet des General Management bei der Auswahl der unabhängigen Variablen darauf geachtet, dass sowohl *aktivitäts-*, als auch *struktur-* und *verhaltensbezogene Aspekte* berücksichtigt sind.¹⁷⁴

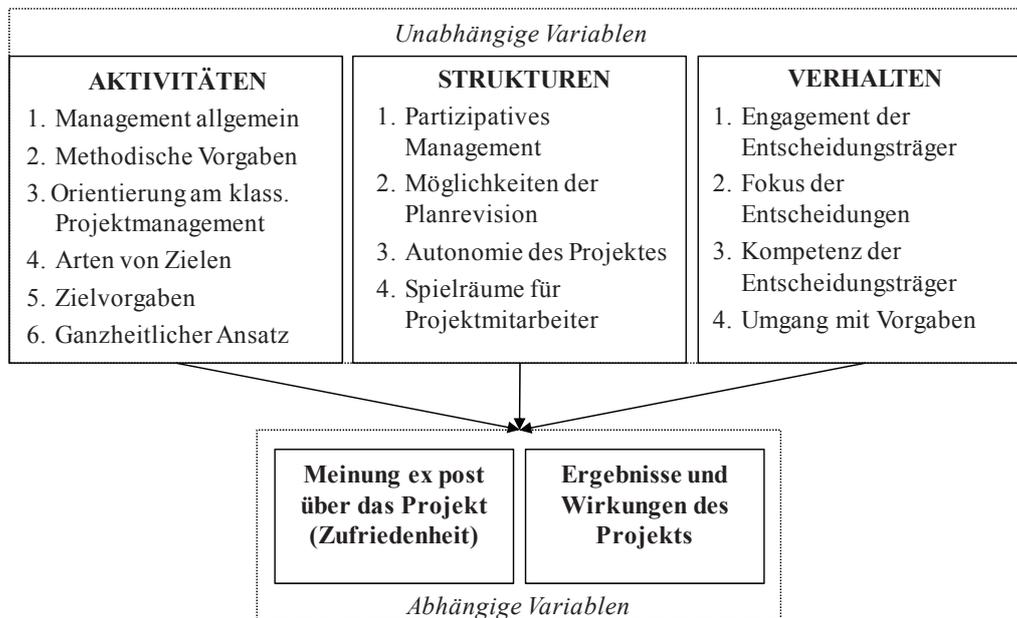


Abb. 4: Unabhängige und abhängige Variablen der Erfolgsfaktorstudie von SCHWANINGER & KAISER. (Quelle: SCHWANINGER & KAISER, 2007, S. 154)

Nachfolgend werden die Kernaussagen der Studie zusammengefasst. Für eine Vertiefung wird auf die Primärliteratur verwiesen:

1. Sechs unabhängige Variablen zeigen einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg von Organisations- und Veränderungsprojekten: „*Klare Zielvorgaben*“, das „*Engagement der Entscheidungsträger*“, die „*Kompetenz der Entscheidungsträger*“, ein „*ganzheitlicher Ansatz*“ des Projektmanagements, die „*Mitwirkung*“ der vom Projekt betroffenen Gruppen sowie eine „*sachliche, nicht interessensbezogene Orientierung*“ der Entscheidung.
2. Die befragte Stichprobe an Projektleitern und -mitarbeitern kommt in Bezug zu Punkt 1 zu gleichen Ergebnissen, wenngleich *Projektmitarbeiter* im Allgemeinen eine *weniger positive Sichtweise auf die Ergebnisse* haben. Daraus folgt u.a. die Bedeutung der o.g. Variable „*Mitwirkung der vom Projekt betroffenen Gruppen*“, um durch individuelle und organisationale Lernprozesse das Akzeptanzniveau zu erhöhen.

¹⁷⁴ Schwaninger, M. et al. (Erfolgsfaktoren, 2007), S. 154. Die ausgewählten Variablen wurden auf Basis der Interviews verbessert, ausformuliert und erneut bzgl. ihres Frageninhalts validiert.

3. Die statistisch analysierten Feinstrukturen zwischen den Wirkfaktoren (unabhängige Variablen) und der Zusammenhang zu den Erfolgsmassstäben (abhängige Variablen) bestätigen das *Prinzip des Aufbaus und der Nutzung bestehender Stärken*.
4. Die in Punkt 1 genannten *Zusammenhänge* der sechs Erfolgsfaktoren und Erfolgsmassstäbe sind *robust*, wenngleich auch festzustellen ist, dass v.a. der Einfluss der unabhängigen Variablen „*Engagement der Entscheidungsträger*“, „*sachlicher Fokus der Entscheidungen*“ und „*klare Zielvorgaben*“ auf die abhängige Variable „*Zufriedenheit*“ stärker ist als auf „*Wirkung und Ergebnisse*“.

1.2.2. Das integrative Erfolgsfaktoren-Metamodell nach GERKHARDT & FREY

Entgegen dem Forschungsinteresse von NIPPA sowie SCHWANINGER & KAISER, die sich empirisch mit dem Benennen von Voraussetzungen für erfolgreiche geplante Veränderungen befassen, konzentrieren sich GERKHARDT & FREY auf die Entwicklung eines Erfolgsfaktoren-Metamodells. Ihr Ziel ist es, die wichtigsten organisatorischen Erfolgsfaktoren diverser Modelle und Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung sowie die auf Veränderungen wirkenden psychologischen Hintergründe und Prozesse und ihre Konsequenzen zu integrieren.¹⁷⁵ Um ein praxisnahes, anwendungsorientiertes Konzept zu gewährleisten, verwenden die Autoren gemäss dem Grundsatz »so detailliert wie nötig und so pragmatisch wie möglich« nebst wissenschaftlichen Theorien auch populärwissenschaftliche Managementliteratur, Erfahrungen von Praxisexperten sowie unternehmensinterne empirische Studien (vgl. Anhang 1). Abb. 5 zeigt das aus *zwölf Erfolgsfaktoren, sieben psychischen Prozessvariablen* sowie möglichen *emotionalen, kognitiven* und *verhaltensbezogenen Konsequenzen* bestehende integrative Erfolgsfaktoren-Metamodell. Dabei ist anzumerken, dass beim Vergleich die Ergebnisse von Nippa sowie von Schwaninger & Kaiser tlw. integriert werden können, woraus folgt, dass einige dem ursprünglichen Modell von GERKHARDT & FREY zugrunde liegenden Erfolgsfaktorentermini präzisiert und ergänzt werden können. Diese sind unterstrichen hervorgehoben. Die Gliederung der Erfolgsfaktoren in die Phasen „Planung, Konzept und Analyse“, „Implementierung der Veränderung“ und „Endbetrachtung und Stabilisierung“ ist dabei lediglich eine schwerpunktmässige Zuordnung. Da der Einbezug betroffener Gruppen den zentralen

¹⁷⁵ Vgl. Gerhardt, M. et al. (Erfolgsfaktoren, 2006).

Punkt des Modells bildet, wird auf die Nennung der Variablen „Einbindung und Partizipation“ verzichtet.

Zusammenfassend folgern die Autoren, dass nebst der Kenntnis von Erfolgsfaktoren die Wirkung von Veränderungsprozessen auf zentrale menschliche Sehnsüchte und Bedürfnisse (psychologische Prozessvariablen) sowie mögliche daraus folgende Konsequenzen auf unterschiedlichen Ebenen (emotional, kognitiv und verhaltensbezogen) für erfolgreiche, organisatorische Veränderungen bekannt und bewusst sein müssen.

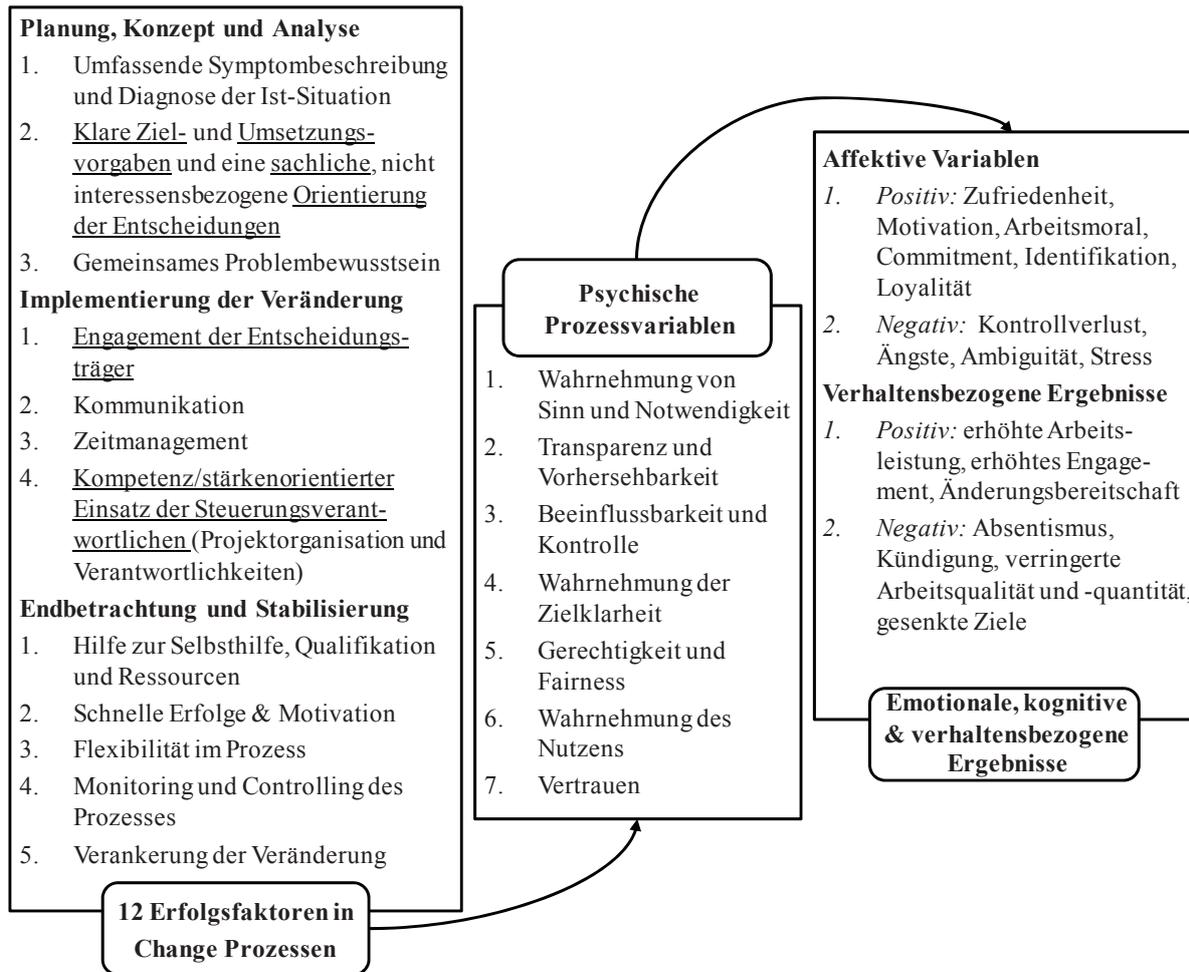


Abb. 5: Das Erfolgsfaktoren-Metamodell.
 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Logik von GERKHARDT & FREY, 2006, S. 55)

Zusammenfassend ergibt die Integration aller drei Studien folgende Sichtweise: Das Erfolgsfaktoren-Metamodell integriert die Ergebnisse der zuvor vorgestellten empirischen Studien grösstenteils. Darüber hinaus tragen diese mit folgenden Ergebnissen zu einer Modellspezifizierung bei: Erstens liegt der Erfolg organisatorischer Veränderungen in der *Implementierungsphase*. Zweitens wird der Erfolg sowie die *Akzeptanz revolutionärer Veränderungen* durch die in Abb. 5 genannte parallele Betrachtung von Erfolgsfaktoren und psychischen Prozessvariablen gewährleistet.

Weder das in Analyse- und Konzeptionsprojekten verwendete Managementkonzept alleine noch ein rein psychologisches Projektverständnis ohne sachliche Ausrichtung kann den Erfolg von Veränderungsvorhaben gewährleisten. Alle drei Autoren kommen zum Schluss, dass es sich beim Auffinden von Erfolgsfaktoren jedoch nicht um gesetzesartige Zusammenhänge handelt, sondern um Tendenzaussagen. Wenngleich diese einer permanenten empirischen Überprüfung bedürfen, ist methodenkritisch anzumerken, dass sich Ergebnisse von Veränderungen kaum eindeutig auf bestimmte Faktoren zurückführen lassen. Dabei liegt die Schwierigkeit einerseits in der Individualität und Komplexität von Veränderungsprozessen, andererseits in der Methodik, Veränderungsprozesse kontrollierend oder gar vergleichend zu untersuchen.¹⁷⁶

1.3. Druckers Verständnis von Wandel und Kontinuität

Befasst man sich mit Theorien und Praxisfragen zu Management und dem Umgang mit gesellschaftlichem Wandel ist PETER F. DRUCKER unumgänglich zu berücksichtigen. Kein anderer Managementautor arbeitete über sechzig Jahre lang kontinuierlich an der Verbesserung einer praxisorientierten Managementlehre. Seine Vorausschau und seine Beiträge zu gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen sind umfassend. Es war Drucker, der Management als lernbare und übergeordnete Disziplin beschrieb und Führungsinstrumente wie bspw. das Führen mit Zielen entwickelte. Nebst weiteren – fast treffsicher – vorausschauenden Entwicklungen schafft er erstmals ein Bewusstsein für den Übergang des Industrie- zum Wissensarbeiter und für die daraus entstehenden Anforderungen an dessen Management.¹⁷⁷

Drucker selbst bezeichnet sich dabei weder als Manager noch als Wissenschaftler, sondern als *Sozialökologe*. Sein Arbeitsfokus ist die Integration makro- und mikroökonomischer Entwicklungen i.V. einer „middle economics“,¹⁷⁸ um zu Aussagen über das Entstehen einer funktionierenden Gesellschaft von Organisationen¹⁷⁹ zu kommen.

¹⁷⁶ Ebd., S. 49.

¹⁷⁷ Vgl. Drucker, P.F. (Industrial Man, 1942/1995).

¹⁷⁸ Drucker, P.F. (Economics, 2005), S. 16.

¹⁷⁹ Vgl. Drucker, P.F. (Industrial Man, 1942/1995), S. 27f.: „To define what a society is, is just as impossible as to define life. [...] Similarly the impossibility of a normative definition of society does not prevent us from understanding society functionally. No society can function as a society unless it gives the individual member social status and function, and unless the decisive social power is legitimate power. The former establishes the basic frame of social life: the purpose and meaning of society. The later shapes the space

SIMON würdigt die Leistung von Drucker im Vorwort zur deutschen Ausgabe von »The essential Drucker« wie folgt:¹⁸⁰

„Dabei hebt sich Drucker fundamental von (...) Managementgurus mit ihren Moden und Schlagwörter ab. Gutes Management hat für ihn nichts mit kurzfristigen Erfolgen zu tun, die meist im Brennpunkt der jeweiligen Masche stehen. Die Sichtweise Druckers basiert gerade nicht auf einer naiven Bewunderung aktueller Ereignisse, sondern auf einem tiefgründigen Verständnis der Ursachen. Nicht das momentane „Wie“ ist für ihn entscheidend, sondern das dauerhaft wirkende ‚Warum‘. Nur ein historischer Massstab und ein Verständnis der Ursachen führen zur Erkenntnis der Regeln dauerhaft erfolgreichen Managements.“

1.3.1. Das Erkennen von Veränderungen

Befassen wir uns mit der Zukunft, können wir nach DRUCKER nur wissen, dass uns diese heute nicht bekannt ist und aller Wahrscheinlichkeit nach anders sein wird als das, was wir bisher kennen.¹⁸¹ Beide Feststellungen klingen simpel, haben aber bei näherem Durchdenken weitreichende Implikationen für Wissenschaft und Praxis: Erstens ist jeglicher Versuch heutige Aktionen auf Basis von Zukunftsvoraussagen auszurichten aussichtslos. Im Zentrum muss daher das Abschätzen zukünftiger Auswirkungen auf Basis vergangener und heutiger Ereignisse in ihrem Langzeitverlauf stehen. Die Analyse vergangener Ereignisse wird dabei zunehmend auch durch andere Autoren betont.

*„History matters. It matters not just because we can learn from the past, but because the present and the future are connected to the past by the continuity of a society's institutions. Today's and tomorrow's choices are shaped by the past. And the past can only be made intelligible as a story of institutional evolution.“*¹⁸²

*„Understanding the sequence and flow of events over time is a crucial requirement for the process scholar. [...] History is crucial. Antecedent conditions shape the present and the emerging future. But history is not just events and chronology, it is carried forward in the human consciousness. The past is alive in the present and maybe shape the emerging future.“*¹⁸³

BURKE stellt fest, dass das Befassen mit historischen Einflüssen lange Zeit v.a. bei Organisationssoziologen ein Standardvorgehen war. Bereits Max Weber als stellvertretender Repräsentant der modernen Soziologie war überzeugt, dass sich heutige

within the frame: it makes society concrete and creates its institutions.“ Vgl. auch Drucker, P.F. (Society, 2002).

¹⁸⁰ SIMON im Vorwort zu Drucker, P.F. (Management, 2002/2007), S. 9; vgl. die Originalausgabe: Drucker, P.F. (Essential, 2001/2005).

¹⁸¹ Drucker, P.F. (Results, 1964/1999), S. 162.

¹⁸² North, D.C. (Institutions, 1990), S. 7.

¹⁸³ Pettigrew, A.M. (Processual Analysis, 1997), S. 340f.

Organisationen nur verstehen lassen, wenn man ihre Entwicklungsgeschichte sowie die ihres Umfelds kennt.¹⁸⁴ Dass sich die Organisationssoziologie von historischen Analysen zu entfremden begann, liegt gemäss Burke vorwiegend daran, dass sie sich von anderen Disziplinen zu emanzipieren versuchte. Das Streben nach einer eigenen Identität hatte das Loslösen von anderen wissenschaftlichen Vorgehensweisen und die stärkere Konzentration auf eigene soziologische Methoden wie Experimente und Interviews zur Folge. Auch KIESER erwähnt, dass nebst der Organisationssoziologie die gesamte Organisationstheorie (mit Ausnahme der Marxschen Arbeitstheorie) dem Trend, historische Betrachtungen aus Organisationsanalysen auszublenden, folgte.¹⁸⁵ Trotz seines Plädoyers für die Wiedereinführung historischer Analysen verweist er jedoch auch auf ihre Grenzen:

„Recipes cannot be derived from them for the design of today's organizations. History does not repeat itself. Therefore, historical analyses can only serve to reflect on existing organizational designs and to criticize existing organisations theory.“¹⁸⁶

Zweitens besteht, gerade weil wir nicht wissen, wohin sich die Zukunft entwickelt, für uns die Möglichkeit, jene unerwarteten und unvorhergesehenen Bereiche mitzugestalten, die uns bei heutiger Betrachtung zukünftig als sinnvoll erscheinen.

Die Anforderungen an Manager in Zeiten hoher Umfeldynamik besteht deshalb darin, trotz Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen und erhöhtem Handlungsrisiko heute bereits Entscheide über Ressourceneinsätze zu treffen, die Auswirkungen auf den zukünftigen Fortbestand und die Zweckerfüllung der Organisation haben. Generell sind nach DRUCKER bei der Suche nach umfeldbedingten Veränderungen vier Punkte zu beachten:¹⁸⁷

1. Nach grundlegenden Veränderungen sollte sowohl *organisationsextern* als auch *-intern* gesucht werden, wobei der primäre Fokus auf dem Organisationsumfeld liegen muss.
2. Relevant sind Entwicklungen, die entgegen einem kurzfristigen Trend grundlegende Veränderungen aufweisen und dadurch einen *Bruch mit gewohnten Entwicklungsmustern* zeigen.
3. Veränderungen, die erkannt werden, stellen *Potenziale* dar. Für ihre Verwirklichung sind jedoch sowohl *Entscheide* als auch *Handlungen* nötig.

¹⁸⁴ Burke, P. (Social Theory, 1992).

¹⁸⁵ Kieser, A. (Organization Theory, 1994), S. 609.

¹⁸⁶ Ebd., S. 619.

¹⁸⁷ Vgl. Drucker, P.F. (Challenges, 1999) und Drucker, P.F. (Results, 1964/1999).

4. Entscheide über Veränderungen sind immer *risikobehaftet*. Dabei handelt es sich jedoch um jene Art des Risikos, dessen Vernachlässigung man sich zur Sicherung der Marktposition nicht leisten kann.

1.3.1.1. Antizipation möglicher Zukünfte als Folge vergangener und heutiger Entwicklungen

I.V. von DRUCKER besteht zwischen heutigen sozialen, ökonomischen oder kulturellen Veränderungen und der Auswirkung dieser Veränderungen ein Zeitfenster. Es handelt sich dabei um Diskontinuitäten, die bereits eingetroffen sind, deren Konsequenzen sich aber erst langfristig sowohl gesellschaftlich als auch wirtschaftlich bemerkbar machen.¹⁸⁸ Dabei ist die Methode, zukünftige Entwicklungsverläufe auf Basis heutiger gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen zu antizipieren, hilfreich. Werden Entwicklungsverläufe nicht durch Katastrophen oder Krisen unterbrochen, erlaubt uns dieses Vorgehen, grobe Aussagen über zukünftige Auswirkungen heutiger Diskontinuitäten zu treffen. Diese sind meistens nur zu skizzieren und wenig präzise; trotzdem ist davon auszugehen, dass manche Entwicklungen wahrscheinlicher sind als andere.

Ein wesentlicher Veränderungsindikator sind Gesellschaftsveränderungen, da diese fundamentale Auswirkungen auf Arbeiterschaft, Märkte, soziale Normen und ökonomische Möglichkeiten haben.¹⁸⁹ Ein gutes Beispiel zur Illustration stellt dabei das Überwachen von Geburtenraten dar: Aus internationalen oder nationalen Geburtenrückläufen oder -anstiegen sind verschiedene langfristige Zukunftsszenarien mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten wie Verfügbarkeit von Arbeitnehmern, Umfang zukünftiger Aus- und Weiterbildungsbedarfe, etc. abzuschätzen.

Jedoch sind auch diesem Vorgehen Grenzen gesetzt. So sind bspw. keine Aussagen darüber möglich, wie sich Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen entwickeln, wieviele Kinder zukünftig eine schulische Ausbildung haben oder was Berufe der Zukunft sein werden. Aussagen dieser Art gleichen eher „pseudowissenschaftlichen Zukunftsvorhersagen“ als antizipierten Erkenntnissen.

¹⁸⁸ Drucker, P.F. (Discontinuity, 1969/1994).

¹⁸⁹ Vgl. Drucker, P.F. (Results, 1964/1999), S. 165ff.; Drucker, P.F. (Practice, 1954/2006); Drucker, P.F. (New Realities, 1989/1994); Drucker, P.F. (Society, 2002) und Drucker, P.F. (Discontinuity, 1969/1994).

1.3.1.2. Suche nach Ideen und Idealen mit zukünftigen Erfolgspotenzialen

Weiter oben wurde erwähnt, dass es aus der Sicht von DRUCKER nicht möglich ist, heute sicher festzustellen, welche Produkte und Prozesse morgen gefragt sein werden. Um sich jedoch mit der Zukunft aktiv auseinanderzusetzen, besteht nebst der Möglichkeit, zukünftige Auswirkungen heutiger Ereignisse zu antizipieren (erster Ansatz) auch die Möglichkeit, konsequent eine entwickelte Idee marktfähig zu machen (zweiter Ansatz). Voraussetzung für eine marktfähige Idee ist nicht die Grösse, sondern der Unterschied im Produkt oder der Leistung zum heutigen Angebot, die Nachfrage schafft. Zukunftsträchtige Ideen können einfach sein, sie können Imitationen bereits bestehender Produkte oder Leistungen in anderen Ländern oder Geschäftsbereichen sein. Was zählt, ist das Erkennen eines möglichen zukünftigen Bedarfs oder die Schaffung eines Bedarfs und eine konsequente Konzentration und Zielverfolgung. Nicht kreatives Denken alleine, sondern der Wille, etwas Neues zu schaffen und seine Ideen in diesem Bereich zielgerichtet zu verfolgen, über bestehende Grenzen zu denken und überzeugt seine Ideen in Handlungen umzusetzen, machen innovative, erfolgreiche und zukunftsorientierte Unternehmer und Unternehmen aus.

1.3.2. Voraussetzungen, um als Organisation zum Change Leader zu werden

DRUCKER sieht die Aufgabe von Organisationen in erster Linie als zeitliche Auseinandersetzung mit dem Organisationsumfeld. I.V. eines erfolgreichen „change leaders“ bedarf es jedoch gleichzeitig der Beobachtung organisationsinterner Veränderungen. Damit gemeint sind Veränderungen, die sich in Teilbereichen der Organisation bereits vollzogen haben und für die Organisation als Ganzes von Bedeutung sein könnten, um Chancen, Potenziale und Handlungsbedarfe frühzeitig zu erkennen und zu nutzen. Dies setzt voraus, dass Widersprüche (vgl. Kap. 1.1.2.) wahrgenommen, jedoch vielmehr als Handlungsquellen ernstgenommen werden.

„In a period of rapid structural change, the only ones who survive are the change leaders (i.V. von Organizations, Anm. des Verf.). [...] A change leader sees change as opportunity. A change leader looks for change, knows how to find the right changes and knows how to make them effective both outside the organization and inside it.“¹⁹⁰

Nebst einem Fokus auf die Aussenwelt erfordert der organisationsinterne Umgang mit Veränderungen das Einhalten von drei Grundsätzen:

¹⁹⁰ Drucker, P.F. (Challenges, 1999), S. 73.

GRUNDSATZ I

Erkenne, was von Bestehendem aufzugeben ist.

Dieser *erste Grundsatz* im Umgang mit Wandel hat zur Folge, dass Ressourcen frei werden, die sonst zur Aufrechterhaltung von Arbeiten gebunden sind, deren organisatorische Beiträge und Resultate kontinuierlich abnehmen. Sämtliche Produkte, Dienstleistungen, Marktzugänge, Strukturen und Prozesse, Vertriebskanäle, Kostentreiber sowie Kunden und Geschäftsmodelle sollten hinsichtlich ihres heutigen Nutzens und zukünftigen Potenzials in zeitlich festgelegten Abständen überprüft werden. Folgende Fragen sind hilfreich:

1. Was in Kenntnis der heutigen Situation würden wir von allen laufenden Aktivitäten zukünftig noch beginnen, wenn wir es nicht schon täten?
2. Würden wir in Kenntnis der heutigen Situation neue Prozesse noch gleich beginnen wie wir dies bisher getan haben? Wie würden wir zukünftig erfolgreiche Prozesse planen und umsetzen, wenn wir zu dem Ergebnis kämen, dass unser bisheriges Prozess- und Umsetzungsverständnis veraltet ist?

Nach Drucker sind bestehende Aktivitäten, die folgende Anzeichen aufweisen, zu überdenken und wo möglich zu stoppen:

1. Produkte, Services, Märkte und Prozesse (Vertriebskanäle, Beiträge organisationsinterner Unterstützungsprozesse, etc.), die kurz vor einem Sättigungsniveau stehen, jedoch noch einige Jahre bis zur Depression haben.
2. Argumente, die die Aufrechterhaltung von Leistungen und Prozessen durch sog. „sunk-costs“¹⁹¹ begründen (Abschreibungen, hohe vergangene Investitionen, etc.).
3. Ressourcen, die zu grossen Teilen in den Aufrechterhalt alter Strukturen fließen und Investitionen und Kapazitäten für neue Aktivitäten und Ziele binden.

Überprüfungen sollten systematisiert stattfinden, da sonst die Gefahr besteht, dass anfängliche Aktivitäten verblassen. Daraus folgt, dass diese als fester Bestandteil der Unternehmenspolitik und -führung akzeptiert und gelebt werden müssen. Nebst der Aufgabe von Bestehendem bezieht sich der zweite Grundsatz auf die Optimierung.

¹⁹¹ Als „*sunk costs*“ werden Kosten und Aufwände bezeichnet, die in der Vergangenheit entstanden sind, zukünftige Entscheidungen jedoch zu einem wesentlichen Teil mit beeinflussen. Es handelt sich dabei um einen Effekt, der in der Sozialpsychologie zusammen mit dem „*entrapment effect*“ zu jener Kategorie gehört, die sich mit dem Phänomen der Verlustaversion befasst, [vgl. Brehm, S.S. et al. (Social Psychology, 2002), S. 497f.].

GRUNDSATZ II

Überlege, wie die Leistung in den verbleibenden Bereichen verbessert werden kann.

Gemäss dem *zweiten Grundsatz* sollten die verbleibenden Aufgaben, die die Organisation intern und extern erfüllt, bzgl. ihres Optimierungspotenzials systematisch und laufend überprüft werden. Zu überprüfen sind nebst den bereits o.g. Bereichen auch Leistungsarten, Entscheidungswege, Informations- und Kommunikationskanäle, Aus- und Weiterbildungsaktivitäten, etc. Voraussetzung für den Vergleich müssen klare Entscheide über das organisatorische Leistungsverständnis sowie jährlich festgelegte Verbesserungsraten sein. Drucker geht davon aus, dass das Ziel, laufend besser zu werden, durchaus auch fundamentalen Wandel zur Folge haben kann. Er schlägt deshalb als *dritten Grundsatz* vor, auf bisher bewährten, erfolgreichen Neuerungen kontinuierlich aufzubauen und diese wo möglich auszubauen.

GRUNDSATZ III

Erkenne bisherige Stärken und baue auf diesen konsequent auf.

Die Konzentration auf bisherige Erfolge resp. zukünftige Erfolge bedeutet nicht, dass Probleme ignoriert werden. Der Fokus für den erfolgreichen Umgang mit Wandel sollte aber auf den gebotenen Möglichkeiten und Chancen liegen. Entgegen gross-angelegtem Vorgehen empfiehlt sich das Anlegen einer einfachen Liste, die nebst den derzeit ersichtlichen Möglichkeiten und Chancen, Aussagen zur heutigen Leistung und zur Ressourcenverfügbarkeit der Organisation macht. Auf Basis dieser Liste können Prioritätensetzungen und Zuordnungen von personellen Verantwortlichkeiten erfolgen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die systematische Suche und das Erkennen relevanter Umfeldveränderungen und Organisationsbedarfe die zentralen Ausgangspunkte für einen erfolgreichen Umgang mit Wandel sind. Nur wenn innerhalb von Organisationen ein Bewusstsein besteht, dass umfeldbedingter Wandel grösstenteils ohne eigenes Zutun passiert und die Aufgabe von Organisationen darin besteht, Entwicklungsverläufe frühzeitig zu erkennen und sich anzupassen, besteht nach Drucker das Potenzial, sich organisatorisch parallel zum gesellschaftlichen Wandel zu entwickeln. Befasst man sich aktiv mit gesellschaftlichen Veränderungen, verlangt dies einerseits ein systematisches Vorgehen und andererseits Klarheit darüber, dass Wandelvorgänge parallel sowohl ausserhalb als auch innerhalb von Organisationen zu suchen sind. Die Voraussetzung für Veränderungen ist dabei ein Ausgleich zwischen neu hinzukommenden Aktivitäten und dem Ausräumen resp. Verlernen bestehender

Tätigkeiten (vgl. nachfolgend Kap. 2.). Ein systematisches Vorgehen liegt dann vor, wenn ein Prozess, der sich aktiv mit zukünftigen Entwicklungen befasst, als fixer organisatorischer Bestandteil in zeitlich festgelegten Abständen institutionalisiert ist. Nur wenn dieser als klar definierte Aufgabe innerhalb einer Organisation festgelegt und umgesetzt wird, besteht die Chance, dass sich in der Organisation ein zukunftsgerichtetes Bewusstsein entwickelt. Die Suche nach zukünftigen Bedarfen, das Entwerfen von Ideen sowie das erfolgreiche Etablieren am Markt sind harte Arbeit, die jedoch aufgrund ihrer immensen Bedeutung für das zukünftige Geschäft unabdingbar sind.

JAEGER beschäftigte sich darüber hinaus mit der Frage, worin der Unterschied zwischen der theoretischen Herangehensweise an organisatorische Veränderungen von Druckers Ansatz und Ansätzen anderer traditioneller Denkschulen liegt. Tab. 5. zeigt eine Gegenüberstellung. Traditionelle Denkschulen sind dabei unter dem Terminus „klassischer theoretischer Ansatz“ subsumiert.¹⁹²

¹⁹² Jaeger, U.P. (Drucker, 2007), unveröffentlichtes Working Paper der Universität St. Gallen, verwendet mit freundlicher Genehmigung von Hr. Prof. Dr. Urs Jaeger.

Klassischer theoretischer Ansatz	Druckers Praxisansatz
Fokus auf Stabilität These: „One can manage change.“	Leben ist Veränderung These: „Change is not manageable.“
Wo zeigen sich zukünftige Entwicklungen im heutigen Umfeld?	
Die erste Managementaufgabe ist eine Analyse des Umfelds.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vergangene Entwicklungen haben keinen Einfluss auf die Gegenwart. 2. Vergangenheit wird als konservativ, traditionell, stabil und eben „vergangen“ angesehen. 3. Konzentration auf zukünftige Veränderungen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vergangene Entwicklungen beeinflussen Kontinuität und Wandel in der Gegenwart. 2. Die Analyse der Vergangenheit unterstützt eine klare Sichtweise der Zukunft, die gegenwärtig bereits erkennbar ist.
Wie und wo sind Umfeldtrends in der Organisation erkennbar?	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grenzziehung zwischen Organisation und Umfeld 2. Aufgabe der Organisation ist das Erreichen von Zielvorgaben des Umfelds. 3. Der Manager schafft die Zukunft gedanklich und konzentriert gegenwärtige Handlungen auf ihre Erreichung (Zielsetzungen, Strategie). 4. „Sense of competition“ (beat the competitor) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zwischen Organisation und Umfeld besteht keine Grenze. 2. Jede Situation und Handlung der Organisation gibt mehr oder weniger Auskunft über Umfeldentwicklungen. 3. Die Zukunft entsteht real; sie wird deshalb erlebt, anstatt gedanklich kreiert. 4. „Sense of integration“ (integrate emerging strategic initiatives)
Welche Indikatoren geben am besten Auskunft über mögliche Umfeldentwicklungen?	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Das Kennen der Veränderungsursache ist konstitutiv. 2. Veränderungswissen ist bedeutender Schlüsselfaktor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Das Kennen der Veränderungsursache ist nicht notwendig. 2. Der Fokus liegt auf dem Erkennen, wie sich eine Veränderung in der Organisation zeigt (= Essenz) und der Konzentration auf das dementsprechend Richtige.
Was ist mein Beitrag, damit die entstehenden strategisch-relevanten Veränderungen wirksam genutzt werden können?	
Aufgabe des Managers ist es, Veränderungen zu initiieren sowie persönliche Fähigkeiten oder organisatorische Kapazitäten für das Management von Change aufzubauen.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manager sind Experten im Erkennen potenzieller Veränderungen. 2. Sie managen sich für dieses Erkennen selbst. 3. Sie managen ihr Organisationsumfeld, damit dieses genauso aufmerksam ist, um mögliche strategische Initiativen zu erkennen.

Tab. 5: Gegenüberstellung von Druckers Ansatz mit dem klassischen Theorieansatz organisatorischer Veränderungen.
(Quelle: JAEGER, 2007, S. 19)

1.3.3. Kritische Reflektion von Druckers Ansatz

Druckers Ansatz für den Umgang mit Wandel liegt auf der Beobachtung langfristiger gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen. Wenngleich viele seiner Arbeiten sehr konkrete methodische Vorgehen umfassen, handelt es sich bei seinen Aussagen zu Wandel um das Bestreben, einen allgemeinen Überblick i.V. eines strukturellen Rahmens zu geben. Dieser strukturelle Rahmen klärt, wie eine ganzheitlich orientierte, vom Umfeld ausgehende makro- und mikroökonomische Herangehensweise an das komplexe Thema Wandel aussehen kann. Für diese Vermutung spricht auch, dass er seine Empfehlungen sowie Handlungsbedarfe stets auf den erwerbswirtschaftlichen Business als auch den öffentlich-rechtlichen, teils gemeinnützigen Bereich des Non-Business bezieht.¹⁹³ Obwohl Drucker psycho-soziale Aspekte wie den Umgang mit Widerstand und die Bedeutung von Information erwähnt, bleibt er diesbzgl. allgemein. Seine Stärke liegt in Empfehlungen, wie externe Veränderungen erkannt und organisationsintern sachlogisch verarbeitet werden können. Organisationsinterne Voraussetzungen, die sich nebst sachlogischen Aspekten gezielt mit psycho-sozialen Themen auseinandersetzen, fehlen grösstenteils. Drucker gibt gemäss unserem Wissensstand bspw. keine konkreten Hinweise, wie Denkschemata innerhalb einer Organisation erzeugt oder verändert werden, um organisationsintern ein Verständnis für Neues zu schaffen und Widerstand zu verhindern. Gemäss unserer Einschätzung ist dies aber auch nicht Druckers Fokus.

In Bezug auf Wandel im Umfeld teilen wir Druckers Aussage, dass dieser nicht oder nur stark eingeschränkt gemanagt werden kann. Organisationsintern gehen wir aber davon aus, dass ein gezieltes Management sowohl sachlogischer als auch psycho-sozialer Aspekte von Wandel i.S. eines Veränderungsmanagements notwendig ist. Zum einen da Voraussetzungen für die Denkhaltung „*dem Wandel voraus zu sein*“ zu schaffen sind, zum anderen um internen Wandel auch dann erfolgreich zu bewältigen, wenn entgegen externen Auslösern organisatorische Inkongruenzen als Auslöser von Veränderungsbedarfen vorhanden sind. Letztere Aussage ist davon abhängig, inwiefern Drucker seine Aussage „*One cannot manage change*“ auch auf organisationsinterne Aspekte bezieht.

¹⁹³ Die Unterscheidung von „*Business*“ und „*Non-Business*“ ist von DRUCKER übernommen, [vgl. Drucker, P.F. (Practice, 1954/2006), S. 36. Non-Business Organisationen umfassen dabei u.a. Schulen, Krankenhäuser, Vereine, etc.

Abschliessend gilt von einem streng wissenschaftlichen Standpunkt aus zu erwähnen, dass Drucker seine Schlussfolgerungen aus Beobachtungen sowie aus kombinatorischem Geschick gewinnt, die nicht primär auf empirischen Befunden basieren, wie sie die Wissenschaft, über das philosophische Verständnis von Erkenntnisgewinn durch Erfahrungszuwachs hinaus, versteht. Obwohl dies als Beschränkung gesehen werden kann, lässt sich unter der Restriktion wissenschaftlicher Kriterien daraus ableiten, dass die Fülle seiner Annahmen aufgrund der bisherigen Treffsicherheit vieler Aussagen als Ausgangsbasis empirischer Untersuchungen genutzt werden kann.

2. Das Konzept der lernenden Organisation als Antwort auf einen kontinuierlichen Veränderungsbedarf

2.1. Entwicklungshintergrund und theoretischer Bezugsrahmen

Bis Mitte der 1990er Jahre wurde der Annahme, dass nebst Individuen auch Organisationen lernen, bis auf einige Vertreter¹⁹⁴ in der wissenschaftlichen Literatur wenig Beachtung geschenkt.¹⁹⁵ Heute, zu Beginn des 21. Jahrhunderts, ist nicht zuletzt durch eine retrospektive Betrachtung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen akzeptiert, dass Lernen notwendiger Bestandteil einer *Koevolution* von Organisation und Umwelt ist¹⁹⁶ und somit alle Formen der Organisation durch das Auseinandersetzen mit vergangenen Erfolgen und Misserfolgen einem »Imperativ des Lernens«¹⁹⁷ folgen.¹⁹⁸ Organisationen i.V. lernender Organisationen werden heute als Wettbewerbsvorteil in einem strategischen Dreieck gesehen, worin Lernen von Quellen wie Kunden, Konkurrenz sowie eigenen Erfahrungen zentral ist.¹⁹⁹

„Auf allen Gebieten sozialen Handelns ist ein kraftvolles Bild von Organisationen entstanden, die in wechselseitige Transaktionen mit den Umfeldern verwickelt sind, in die sie eingebettet sind. Der Erfolg einer Organisation, wie immer man ihn definiert, wird als abhängig von der Fähigkeit der

¹⁹⁴ Hierzu zählt u.a. der in TEIL I, Kap. 5.4. erwähnte SIMON. Weiter gefasst können auch sozio-technische sowie organisationskulturelle Ansätze, die Veränderung durch einen Lernprozess zu beschreiben versuchen, dazu gezählt werden. Das Konzept der lernenden Organisation wurde v.a. von den Organisationspsychologen ARGYRIS & SCHÖN, [vgl. Argyris, C. et al. (Lernende Organisation, 1996/2006) und Argyris, C. (Learning, 1982)] sowie MARCH & OLSEN, [vgl. March, J.G. et al. (Ambiguity, 1976/1979)] entwickelt und vorangetrieben.

¹⁹⁵ Vgl. Hedberg, B. (Organizations, 1981), S. 6.

¹⁹⁶ Müller-Stewens, G. et al. (Lernen, 1991/1996), S. 196.

¹⁹⁷ Der Terminus „Imperativ des Lernens“ ist von Argyris, C. et al. (Lernende Organisation, 1996/2006), S. 9 entnommen.

¹⁹⁸ Gründe für ein vermehrtes Interesse am Konzept der lernenden Organisation finden sich gut strukturiert bei Pedler, M. et al. (Lernendes Unternehmen, 1991/1996), S. 63.

¹⁹⁹ Simon, H. et al. (Kunden, 1991/1996), S. 169.

Organisation betrachtet, die Dinge auf neue Art zu sehen, ein neues Verständnis zu erlangen und neue Verhaltensmuster zu erzeugen – und all das auf kontinuierlicher Grundlage und so, dass die Organisation als Ganzes einbezogen wird.“²⁰⁰

Lernen als *Ergebnis* (Was hat sich verändert?) oder *Prozess* (Wie hat es sich verändert?) ist grundsätzlich als das *systematische Aneignen* und *strukturierte Verarbeiten von Informationen*²⁰¹ zu verstehen. Dabei kommt dem Prozess des Verlernens als Voraussetzung für das Erlernen von Neuem die gleiche Bedeutung zu wie dem Lernprozess selbst.

„Lernen ist (...) ein destabilisierender Vorgang, und dies gilt auch dann, wenn man heute Lernen fordert, um angesichts einer destabilisierenden Umwelt restabilisierende Reaktionen vorzuhalten. Denn auch diese Restabilisierung ist zunächst einmal Destabilisierung, ein Verlernen von Reaktionen und Routinen, von denen man glaubt, dass sie sich angesichts der Umweltveränderungen nicht mehr bewähren (...).“²⁰²

NYSTROM & STARBUCK betonen, dass v.a. das Verlernen des Managements begünstigt wird, indem dieses auf Widersprüche hört (vgl. Kap. 1.1.2.), konträre Alternativen durchdenkt und eine Kultur der Experimentierfreudigkeit mit bisher unbekanntem Lösungsversuchen fördert.²⁰³ In diesem Rahmen zählt es auch zu den Aufgaben des Managements, Prozesse des Entlernens veralteter Problemlösungen und Verhaltensweisen sowie das Erlernen neuer, zukunftsorientierter Ansätze zu organisieren. BLEICHER geht davon aus, dass dies jedoch nur in einem Umfeld gelingt, das von Toleranz und Vertrauen von Führung und Geführten geprägt ist.²⁰⁴

Für eine informierte Reaktion auf Differenzen ist dabei v.a. die Organisation des Verarbeitungssystems (im instrumentellen Verständnis) zentral, die bestimmt, welche Variationen in Sachverhalten in welchen zeitlichen Intervallen verarbeitet werden, um die für die Organisation relevanten Informationen zu generieren.²⁰⁵ Lernen ist somit ein durch Wahrnehmung und Selektion initiiertes Prozess, welcher durch eine differenzierte Interpretation von Umweltsignalen in Handlungen mündet.²⁰⁶ Im Gegensatz dazu spricht WEICK beim Verlernen von einem „learning in reverse“.²⁰⁷

²⁰⁰ Argyris, C. et al. (Lernende Organisation, 1996/2006), S. 10.

²⁰¹ Ebd., S. 19. Einen Vergleich unterschiedlicher Schwerpunkte organisationalen Lernens liefern Fiol, C.M. et al. (Learning, 1985), S. 809.

²⁰² Baecker, D. (Organisation, 2003), S. 183.

²⁰³ Nystrom, P.C. et al. (Crisis, 1984), S. 59ff.

²⁰⁴ Bleicher, K. (Offenheit, 1993), S. 69.

²⁰⁵ Baecker, D. (Organisation, 2003), S. 188.

²⁰⁶ Lembke, G. (Lernende Organisation, 2004), S. 56.

²⁰⁷ Weick, K.E. (Sensemaking, 1995), S. 184. WEICK betont die bereits von DRUCKER in Kap. 1.3. vertretene Sichtweise einer historischen Betrachtung.

Dabei wird über das bisher Gelernte sowie über die Art und Weise, wie gelernt wurde, reflektiert und bestehende Routineabläufe – wenn nötig – zu Gunsten des Erlernens von Neuem aufgegeben.

Nach BATESON lassen sich vier Lernebenen resp. logische Lerntypen unterscheiden. Diese messen dem Prozess des Verlernens unterschiedliche Bedeutung bei:²⁰⁸

1. *Lernen 0.* Das Erlernen neuer Handlungs- und Verhaltensweisen, die nicht in Konflikt mit bestehenden Gewohnheiten stehen und kein *Verlernen* durch Berichtigung i.S. von Versuch und Irrtum benötigen.
2. *Lernen I.* Das Überschreiben bestehender Handlungs- und Verhaltensweisen, das für die Aufnahme von Neuem ein *Verlernen* voraussetzt.
3. *Lernen II.* Kenntnis über den Prozess des Lernens resp. Verlernens i.V. eines wirksamen (*Ver-*)*Lernens zweiter Ordnung*, um kontextbezogen zu entscheiden, wann verlernt wird und wann nicht. Nebst dem Kontext erfolgt die Interpunktion von Ereignissen teils unbewusst und ist durch die Kindheit geprägt.
4. *Lernen III.* In einem Prozess der Selbstreflektion löst man sich aus dem in Lernen I und II verstandenen Lernkontext, um das Lernmuster auf andere Situationen, Kontexte zu übertragen.

Diese Logik des Lernens als Fehlerkorrektur unterschiedlicher kognitiver Ebenen umschliesst auch die von PIAGET vertretene *Schematheorie* i.V. der Äquilibration durch *Assimilation* und *Akkomodation*.²⁰⁹ Danach werden fehlerhafte Interpretationen von Neuem auf Basis bestehender Denkmodelle (Lernen I) korrigiert, wenn diese als inadäquat erkannt werden oder darauf verwiesen wird (Lernen II).

Während der Lernprozess kontinuierlich erfolgt, kann es sich beim Lerninhalt unabhängig vom Lernobjekt (Individuum oder Organisation) sowohl um kontextbezogene, verhaltensfördernde (positives, produktives Lernen) als auch verhaltenshemmende Inhalte (negatives, defensives Lernen) handeln. Dabei wird in Bezug auf organisatorisches Lernen davon ausgegangen, dass diese Inhalte durch Erfahrungslernen, vermitteltes Lernen, Inkorporation neuer Wissensbestände oder Eigengenerierung

²⁰⁸ Bateson, G. (Ecology, 1972/2000), S. 279ff. BATESON ergänzt, dass diese Modelllogik zwar hierarchisch aufgebaut ist, jedoch als *wechselseitig*, *mehrdeutig* und sowohl *induktiv* als auch *deduktiv* zu verstehen ist, [vgl. Ebd., S. 308].

²⁰⁹ Vgl. für eine Vertiefung Piaget, J. (Entwicklung, 1970/2010), S. 53ff. und Piaget, J. (Äquilibration, 1976), S. 16ff.

verarbeitet werden²¹⁰ und demzufolge einen reaktiven oder proaktiven Prozess darstellen. Eng verbunden ist dabei der Vorgang des Lernens mit jenem der Reflektion und Kommunikation und deshalb mit dem Verständnis der Kybernetik (vgl. TEIL I, Kap. 5.2.).

„(...), since ‚learning‘ is a communicational phenomenon, all [behavioral scientists, Anm. des Verf.] are affected by that cybernetic revolution in thought which has occurred in the last twenty-five years.“²¹¹

Nach ASHBY ist deshalb die Grundlage jedes Lernvorgangs kybernetischen Ursprungs, worin der wichtigste Begriff der Kybernetik der des Unterschieds und der Veränderung ist.²¹² Die Kybernetik eröffnet uns insofern einen anderen Zugang zu einer Lern- und Kommunikationstheorie, indem sie postuliert, dass selbstorganisierende Systeme ihre Ziele weniger durch direkte Fokussierung, sondern vielmehr durch das systematische Beseitigen von Zielerreichungs- oder Lernbarrieren erreichen.²¹³

„Continuous learning may seem fine as an end in itself. But in practice it needs to be accompanied by an awareness of the cybernetic limits that will help make it a positive process from a societal perspective.“²¹⁴

Kybernetische Methoden befassen sich, verglichen mit klassischen Zielerreichungsstrategien, intensiver und auf einem anderen qualitativen Niveau mit Umfeldgegebenheiten, um auf Basis negativer Rückkoppelungen (vgl. TEIL I, Kap. 5.2.) beim Vergleich von Anforderungen und Normen Beschränkungen zu erkennen und zu eliminieren. NIEMEYER ergänzt, dass für reale, soziale Systeme v.a. negative Rück-

²¹⁰ Schreyögg, G. (Organisation, 1996/2008), S. 448. Während rudimentär zwischen „behavioristischen Stimulus-Response“ und „kognitiven Ansätzen“ unterschieden werden kann, wird für einen detaillierten Überblick auf Spitzer, M. (Lernen, 2006/2009) verwiesen.

²¹¹ Bateson, G. (Ecology, 1972/2000), S. 279.

²¹² Vgl. Ashby, W.R. (Cybernetics, 1956/1957), S. 9. Theoretisch ist damit irgendeine Form des Übergangs von einem Zustand in einen anderen gemeint, wobei jeder Veränderungsprozess durch einen *Operator* als einwirkender Faktor, der durch einen *Wandelprozess* Einfluss auf ein *Operandum* nimmt und dieses verändert, gekennzeichnet ist. Der erkennbare Übergang wird als *Transition* bezeichnet. Diese beschreibt einen wahrnehmbaren Unterschied zwischen Zuständen, während eine *Transformation* eine Menge von Transitionen umfasst, die durch das Einwirken eines Operators auf unterschiedliche Operanden entsteht. Angaben zu einem bestimmten Anwendungsfeld und einer Zeitdimension sind bewusst weggelassen, um i.V. der Kybernetik die Allgemeingültigkeit der Aussage zu erhalten, [vgl. Ben-Eli, M.U. (Renewal, 2008), S. 147]. Von Interesse ist dabei nicht der Operator als das „Warum“ der Veränderung oder Detailkenntnisse des Wandelprozesses i.S. des „Wies“, sondern wie diese gemeinsam auf Operanden einwirken. Letzteres impliziert, dass nebst dem Lernergebnis eine rudimentäre Kenntnis des Lernprozesses und seines Wirkmechanismus ausreichend ist. BEER ergänzt diesen Gedanken in seinem ersten regulatorischen Aphorismus: „It is not necessary to enter the black box (or in this case, muddy box, Anm. des Verf.) to understand the nature of the function it performs.“, [vgl. Beer, S. (Heart, 1979/1995), S. 59].

²¹³ Vgl. Morgan, G. (Images, 1986/2006), S. 85f.

²¹⁴ Ebd., S. 118.

koppelungsprozesse im Verständnis eines Signals zur Gegenkopplung relevant sind.²¹⁵ Dieser Feedbacklogik folgend, lassen sich zwei aus der systemtheoretisch orientierten Psychologie stammende Prinzipien zuordnen:

1. Das *Prinzip der Finalität* (lat. „finis“: Zweck, Ende, Ziel) betont, verglichen mit der Suche nach Kausalitäten (lat. „causa“: Ursache, Grund), die Zweckbestimmtheit als handlungsleitendes Kriterium.²¹⁶
2. Das *Prinzip der Äquifinalität* besagt, dass auf Basis des Regelkreisprinzips bei nicht-trivialen Systemen²¹⁷ wie bspw. Organisationen oder Menschen davon auszugehen ist, dass komplett Gleiches auf Basis jeweiliger Rückmeldungen und Interpretationen zu Unterschiedlichem i.V. interaktiver, partizipativer Lernprozesse²¹⁸ führen kann und dass Unterschiedliches völlig Gleiches auslösen kann,²¹⁹ sodass das Suchen nach Ursache-Wirkungszusammenhängen i.S. einer linearen Wenn-Dann Grammatik sinnlos wird.

Übertragen auf Lernprozesse ergibt sich daraus die didaktische Konsequenz, dass Reaktionen und Verhalten zweckbestimmter Systeme durch verschiedene Ursachen bedingt dennoch ähnlich sein können, oder anders ausgedrückt, mehrere Wege zum selben Ziel führen. Anerkennt man diese Sichtweise, lassen sich zwei Implikationen ableiten: Erstens wird nebst der in TEIL I, Kap. 5.4. erwähnten *begrenzten Rationalität des Individuums* jene *begrenzte Rationalität der Organisation* erkennbar, die durch ihre teils bürokratischen Strukturen die für das Lernen notwendigen Freiheitsgrade verhindert (vgl. TEIL IV).²²⁰ Zweitens wird durch die Methode des Erkennens und Beseitigens schädlicher Einflüsse das Anwenden heuristischer Prinzipien bedeutsamer, indem innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen all jene Verhaltensweisen zulässig sind, die nicht explizit ausgeschlossen werden (vgl. ebenfalls TEIL I, Kap. 5.4.).

²¹⁵ Niemeyer, G. (Kybernetische Modelltheorie, 1977), S. 161f.

²¹⁶ Brunner, R. et al. (Individualpsychologie, 1983/1995), S. 156ff.

²¹⁷ Die Bezeichnung der nicht-trivialen Maschine ist von VON FOERSTER. Diese weist folgende Merkmale auf: „synthetisch-deterministisch“, „geschichtsabhängig“, „analytisch-indeterminierbar“ und „unvorhersagbar“, [vgl. Foerster von, H. (Gewissen, 1993), S. 251]. Durch die generelle Assoziation einer Maschine mit Mechanik werden wir anstelle des Terminus „nicht-triviale Maschine“ für das Bezeichnen von Organisationen i.V. von Organismen den Terminus „System“ verwenden.

²¹⁸ Baecker, D. (Organisation, 2003). S. 185.

²¹⁹ Vgl. Manella, J. (Führung, 2005), S. 371.

²²⁰ Vgl. Morgan, G. (Images, 1986/2006), S. 116.

2.1.1. Organisatorische Kognition

Organisationen analog zur Funktionsweise von Organismen resp. Gehirnen betrachtet, folgen der Logik von Denken, Lernen, Beibehalten und Vergessen.²²¹ Sie bauen auf einem ihnen zugrunde liegenden Gedächtnis sowie einer Wissensbasis auf, die nach HEDBERG unabhängig von individuellen Vorstellungen existieren kann.

„Organizations do not have brains, but they have cognitive systems and memories. As individuals develop their personalities, personal habits, and beliefs over time, organizations develop world views and ideologies. Members come and go, and leadership changes, but organizations' memories preserve certain behaviors, mental maps, norms and values over time.“²²²

Kognitive Systeme sind somit nicht nur in der Lage, System-Umwelt Diskrepanzen auf Basis von Feedback zu beseitigen, sondern fähig, die Angemessenheit bestehender Rahmenbedingungen, Systemnormen oder -modi²²³ als Grundlage von Verhaltensweisen zu hinterfragen. Nach ARGYRIS & SCHÖN benötigt dies die Fähigkeit des *Lernens zweiter Ordnung*, indem als Voraussetzung zur Selbstorganisation kontextabhängig gelernt wird, wie man lernt.²²⁴

Um als Teil des Systems das Gesamtsystem jedoch in Frage stellen zu können, erfordert dies eine *holographische Struktur* i.S. einer Projektion der Gesamtlogik in jedem seiner Teile, wodurch gewährleistet wird, dass Entscheidungen der Teile mit Blick auf die Wirkung für das Ganze getroffen werden.²²⁵ In TEIL IV, Kap. 2.3. werden wir sehen, dass dieser Anspruch stärker theoretischer Natur ist, weshalb es in der Praxis struktureller Kontrollmechanismen bedarf, die die fehlende ganzheitliche Sichtweise sicherstellen. Dies geschieht, indem jene Optimierungswünsche der Teile, die die Produktivität des Gesamtsystems behindern, eingeschränkt werden. Darüber

²²¹ Vgl. für den individuellen Lernprozess die u.E. sehr gute Abhandlung von Vester, F. (Lernen, 1975/2007).

²²² Hedberg, B. (Organizations, 1981), S. 6.

²²³ Vgl. Beer, S. (Brain, 1972/1995), S. 233f., der die Fähigkeit zum kontextbezogenen Wechsel zwischen Verhaltensmodi analog zu jenem von Organismen betrachtet, die dessen Überleben sichern. Diese ergänzen sich gegenseitig oder schliessen sich aus. Auf Organisationen übertragen, bedeutet dies, dass je Verhaltensmodus unterschiedliche Adaptionsprozesse und Reaktionsmuster relevant sind und dass abhängig vom jeweiligen Verhaltensmodus unterschiedliche Wissensträger in Veränderungsprozesse miteinbezogen werden sollten. Ein Vergleich eines gegenwärtigen und notwendigen Verhaltensmodus legt fest, ob Veränderungen nötig sind, ob diese zeitkritisch sind sowie in welchem Umfang und mit welchem Fokus die Organisation davon betroffen ist. Das Benennen eines Systemzustands ist dabei von der *Meinungsbildung* für das Erkennen der Situation, der *Entscheidung* über den Auslösemoment und die *Kommunikation* über die Entscheidung des erforderlichen Modus beeinflusst, [vgl. Malik, F. (Unternehmenspolitik, 2008), S. 281].

²²⁴ Argyris, C. et al. (Lernende Organisation, 1996/2006), S. 122.

²²⁵ Lembke, G. (Lernende Organisation, 2004), S. 69 ergänzt: „Lernfähigkeit [i.V. einer organisationalen Lernfähigkeit, Anm. des Verf.] muss aus diesem Grund etwas ganz anderes als individuelles Lernen oder Gruppenlernen sein, da es zur Realisierung bestimmter Strukturen bedarf, welche für ein individuelles bzw. soziales Lernen nicht oder nur bedingt notwendig sind.“

hinaus ist festzuhalten, dass sich die Organisationsgestaltung zwar an Prinzipien holographischer Strukturen orientieren kann, eine wirksame holographische Struktur jedoch besser als emergentes Produkt selbstorganisatorischer Vorgänge zu verstehen ist.²²⁶ MORGAN nennt in Kenntnis der Restriktionen fünf kontextbezogene Gestaltungsprinzipien einer holographischen Organisationsgestaltung,²²⁷ die nachfolgend in Form heuristischer Prinzipien formuliert werden. Diese sind nicht nur identitätsstiftend, sondern Grundlage, um Informationsaustauschbeziehungen aufzubauen. Sie sind Voraussetzung, um Freiräume für Veränderungen und Umgestaltungen auf Basis von Lernprozessen zu schaffen.²²⁸

1. Schaffe *invariante Strukturen*, sodass die Teile die Sichtweise des Ganzen verstehen.
2. Organisiere erforderliche *Funktionen redundant*, i.V. bewusst gestalteter Überkapazitäten für den Erhalt von Funktionssicherheit und Bewegungsfreiheit.
3. Bestimme den Organisationsbedarf von Punkt 1 und 2 nach dem *Prinzip der Anforderungsvielfalt*.
4. Schaffe flexibilitäts-erhaltende Rahmenbedingungen und lege gemäss dem Prinzip der minimalen kritischen Spezifizierung nur jene Detailregelungen fest, die unbedingt nötig sind.
5. Schaffe Freiräume, um über Bestehendes zu reflektieren und zu lernen, wie man lernt (resp. zu lernen, wie man verlernt).

V.a. in Bezug auf Punkt 4 ist festzuhalten, dass ein Plädoyer für holographische, an kybernetischen Gestaltungsprinzipien orientierten Strukturen keiner anarchistischen Logik folgt. Vielmehr wird versucht, organisatorische Bedingungen i.S. der Beschränkung des Systemverhaltens bereitzustellen, um innerhalb festgelegter Grenzen des Handlungsspielraums selbstorganisatorische Prozesse der Ordnungsschaffung zu ermöglichen. Denn wäre eine Organisation völlig zufällig, bräuchte sie verhältnismässig lange für das Erfüllen komplexer Aufgaben.²²⁹

²²⁶ Vgl. Morgan, G. (Images, 1986/2006), S. 102.

²²⁷ Vgl. Ebd., S. 138ff. sowie die theoretischen Begriffserläuterungen in Teil I, Kap. 5.2.

²²⁸ Neben der Auswahl von Morgan finden sich weitere organisatorische Gestaltungsprinzipien bei VESTER, PETERS & WATERMAN und SCHOLZ, [vgl. Vester, F. (Neuland, 1980), S. 81ff. und Vester, F. (Vernetzt Denken, 2002/2005), S. 157ff. für die von ihm formulierten acht biokybernetischen Grundregeln sowie Peters, T. et al. (Excellence, 1982), S. 15f. und Scholz, C. (Strategische Organisation, 1997/2000), S. 223f. für einen Überblick].

²²⁹ Morgan, G. (Images, 1986/2006), S. 114f. und S. 118.

2.1.2. Individuelle, kollektive und organisatorische Lernprozesse

Während die Logik des Lernvorgangs unabhängig vom Lernobjekt gilt, wäre es weiter falsch zu glauben, dass kollektives und organisationales Lernen alleine aus der Menge individueller Lernprozesse besteht. Analog zum Organismus, worin erst das Zusammenwirken seiner Zellen ein verändertes Gesamtbild ergibt,²³⁰ ist die Kontinuität einer Organisation sowie ihre Fähigkeit, als Ganzes zu lernen, unverstänlich, hinge sie ausschliesslich von der parallelen, privaten Bilddarstellung ab.²³¹ Anders formuliert, bedeutet dies, dass die Annahme einer lernenden Organisation nicht die individuelle Lernfähigkeit negiert. Vielmehr wird die Logik des Lernens umgedreht, indem nicht zuerst individuell gelernt wird und die Summe individueller Lernprozesse die organisatorische Wissensbasis ausmacht, sondern indem die Organisation den primären Bezugsrahmen und Anlass bietet, damit Individuen voneinander und miteinander lernen. V.a. Letzteres ist im Organisationskontext relevant.

„We are not concerned with a hypothetical isolated individual in contact with an impersonal events stream, but rather with real individuals who have complex emotional patterns of relationships with other individuals.“²³²

WILLKE geht deshalb davon aus, dass Organisationen Menschen als autonome Systeme in Form einer symbiotischen Verknüpfung in ihre eigene Operationsweise einbinden.²³³ Wie dies funktioniert, wird u.E. am besten ersichtlich, wenn es um das Erkennen und Ausschöpfen von Synergiepotenzialen geht. Nach ANSOFF finden sich diese in vier Bereichen, wobei v.a. Synergien im Managementbereich bedeutend sind:²³⁴

1. *Synergien im Verkauf* durch das Optimieren administrativer Aufwände, das gemeinsame Nutzen von Lagerhaltung, Vertriebskanälen, Werbe- und Verkaufskampagnen i.V. der Nutzung von Produktimages.
2. *Synergien in der Produktion* durch optimale Auslastung von Ressourcen wie Personal und Anlagen sowie dem Übertragen von Erfahrungskurveneffekten und dem Nutzen von Produktionsplanungswissen.
3. *Synergien bei Investitionen und Finanzierungen* in den Bereichen Einkauf,

²³⁰ Wir werden uns in Teil IV im Rahmen der Metapher einer „*Organisation als Organismus*“ näher mit dieser Sichtweise befassen.

²³¹ Argyris, C. et al. (Lernende Organisation, 1996/2006), S. 31.

²³² Bateson, G. (Ecology, 1972/2000), S. 170.

²³³ Vgl. Willke, H. (Wissensbasierung, 1996), S. 287f.

²³⁴ Ansoff, I. (Strategy, 1965/1987), S. 82 und S. 147.

Forschung und Entwicklung sowie der Kapazitätsauslastung und Technologie-nutzung mit positivem Einfluss auf die Kapitalallokation.

4. *Synergien im Managementbereich* durch das Übertragen von Management-Wissen auf neue Problemfelder mit ähnlicher Problemstruktur, wobei diese Variante zu hinterfragen ist, da viele Probleme nur an der Oberfläche eine Problemanalogie darstellen.

Ergänzend gilt es auch zu berücksichtigen, inwiefern Synergien in Bezug auf indirekte Leistungsbeiträge i.V. von Unterstützungsbereichen nebst der o.g. Berücksichtigung von Personal möglich sind. Darunter fallen u.a. Aspekte der Datenverarbeitung, Rechtsfragen sowie Organisationsentwicklung.

Darüber hinaus ist – verglichen mit Individuen – ein wesentliches Merkmal von Organisationen, dass diese im Zeitverlauf *Lernsysteme* entwickeln, die Bezugspunkte für das Lernen selbst sind. SHRIVASTAVA unterscheidet auf Basis einer empirischen Studie sechs Formen von Lernsystemen.²³⁵

1. *Ein-Mann Lernsysteme*. Eine Person bestimmt, was zu lernen ist und wie gelernt wird.
2. *Mythologische Lernsysteme*. Gelernt wird über Geschichten, Riten, Symbole.
3. *Informationssuchende Lernsysteme*. Gelernt wird durch permanenten formellen und informellen Austausch.
4. *Partizipative Lernsysteme*. Gelernt wird in ad hoc gebildeten Arbeitsgruppen, Gremien, Projekten.
5. *Formale Managementsysteme*. Gelernt wird über eine vom Management definierte Systematik (Managementinformationssysteme, Vorgehen strategischer Planungen, Budgetierungsprozesse, etc.)
6. *Bürokratische Lernsysteme*. Gelernt wird über ein auf Kontrolle ausgerichtetes Lernsystem, das durch ein präzises Weisungssystem und Berichtswesen gekennzeichnet ist.

Nach MÜLLER-STEWENS & PAUTZKE lässt sich die Logik eines organisatorischen Lernprozesses als Modell eines Lernzirkels darstellen, das einen Überblick über die wesentlichen Schritte und über die zu berücksichtigenden Instanzen gibt.²³⁶ Zugleich ist dieser Lernzirkel als Bezugsrahmen für das Erkennen und korrekte Verankern von

²³⁵ Shrivastava, P. (Systems, 1983), S. 20ff.

²³⁶ Müller-Stewens, G. et al. (Lernen, 1991/1996), S. 193ff.

Schlüsselproblemen resp. den in Kap. 1.1.2. erwähnten Umgang mit Widersprüchen nützlich, die bei Übergängen von der Ebene des Individuums zur Organisation sowie der Ebene von Ideen zu Interessen auftreten können.²³⁷

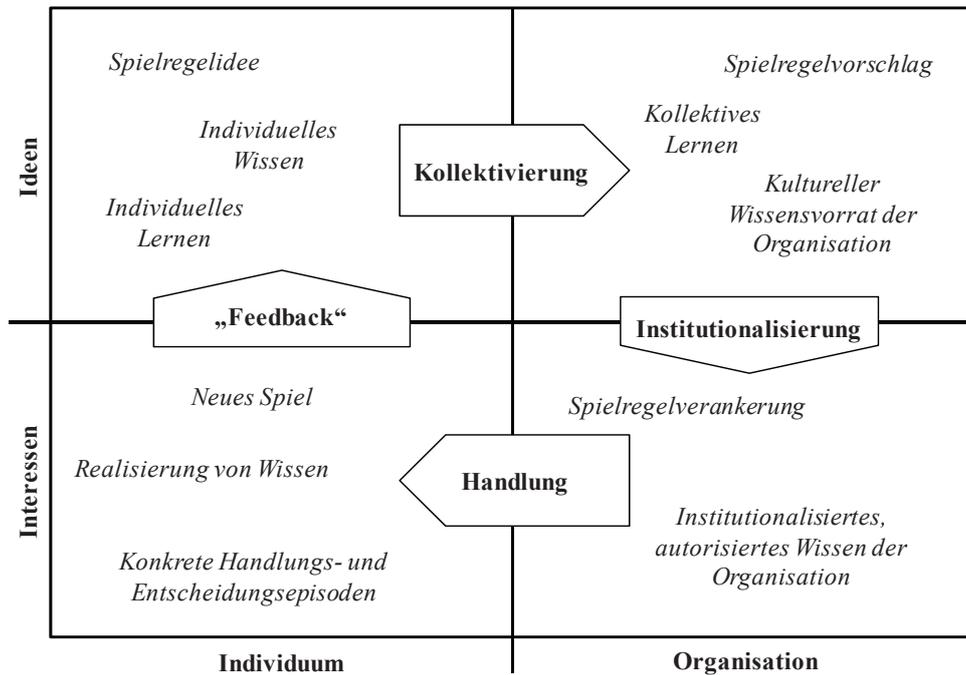


Abb. 6: Der organisatorische Lernzirkel.

(Quelle: MÜLLER-STEWENS & PAUTZKE, 1991/1996, S. 195; die Position im Quadranten ist frei gewählt.)

Weiter gilt zu berücksichtigen, dass durch das Beschränken auf Rahmenvorgaben für Organisationen grosse Alternativräume entstehen, woraus für das organisatorische Gestalten, Lenken und Entwickeln zwei Herausforderungen erwachsen: Erstens muss bei der bewussten Konzeption von Organisationen resp. organisationalen Veränderungsprozessen überlegt werden, welche *Regelungsmechanismen* bewusst genutzt werden. Zweitens müssen *mögliche Rückkoppelungsmechanismen* zwischen Umwelt und Organisation sowie innerhalb einer Organisation berücksichtigt werden, die unabhängig vom eigenen Zutun wirken können. Kybernetische Modelle stiften hierfür sowohl deskriptiven als auch präskriptiven Nutzen, indem sie als grobe Richtungsgeber wirken.²³⁸

²³⁷ Vgl. für eine Vertiefung Ebd., S. 196.

²³⁸ Für eine Vertiefung wird an dieser Stelle auf Scholz, C. (Strategische Organisation, 1997/2000) verwiesen, der zwei Arten von informationsflussbezogenen, kybernetischen Reglermodellen unterscheidet: „*Partialmodelle der Zustandsgrößen*“, die Informationen von der Reglerstrecke zum Regler senden und „*Partialmodelle der Stellgrößen*“, die Aussagen über die vom Regler zur Regelstrecke gesendeten Informationen machen. Sich dauerhaft verändernde organisatorische Systeme machen somit aus Sicht der Kybernetik eine ständige Beobachtung des organisationalen Systems auf unabhängige und abhängige Variablen und deren zeitliche, qualitative und quantitative Verknüpfung erforderlich.

Zusammenfassend bedingen sich somit individuelles, kollektives und organisationales Lernen sowie das Wahrnehmen von Umweltrauschen gegenseitig und sind deshalb als wechselseitig abhängig zu verstehen.

*„While change is a central fact of experience, the concept of change [the concept of organizational learning, Anm. des Verf.] can prove to be evasive and paradoxical due to its inherent relativity. [...] In relation to humans, change rarely occurs as an independent, objective event. Its interpretation and meaning are rooted in the special type of interaction involving ‚participant observers‘ and their environment, an interaction during which both constantly shape and reshape one another. This reciprocal interdependence between observers and observed phenomena introduces an essential uncertainty which adds important ambiguity to our concept of change.“*²³⁹

Das Konzept der lernenden Organisation geht dabei generell davon aus, dass Wandel und fortwährende Dynamik als Konstante unserer Zeit anzuerkennen sind. Der sich dadurch verändernde Bezugsrahmen impliziert einen Paradigmenwechsel weg von der Frage, wie Organisationen stabil zu gestalten sind, hin zur Frage, wie durch Kenntnis von Regeln des Lernens und des organisatorischen Wandels Stabilität in kontinuierlichen Veränderungsprozessen erzeugt werden kann.²⁴⁰ Wie weiter oben dargestellt, unterscheiden sich beide Rationalitätsüberlegungen in Bezugspunkt und Ordnungsverständnis. Gemäss diesem Verständnis werden wir uns nachfolgend auf die Grundformen des organisatorischen Lernens und Wandels sowie deren Implikationen konzentrieren (Kap. 2.2.1.). Anschliessend wird die Bedeutung des Konzepts der lernenden Organisation im Spannungsfeld von Theorie und Praxis kritisch reflektiert (Kap. 2.2.2.).²⁴¹

2.2. Konzeptuelle Ansätze der lernenden Organisation

2.2.1. Unterscheidung organisatorischer Lernformen

ARGYRIS & SCHÖN unterscheiden aufbauend auf den Arbeiten von ASHBY²⁴² und BATESON²⁴³ drei Formen des produktiven Lernens:

²³⁹ Ben-Eli, M.U. (Renewal, 2008), S. 146f.

²⁴⁰ Vgl. Kühl, S. (Organisation, 2000), S. 60.

²⁴¹ Aufgrund der Fülle an Beiträgen zu Konzepten wie der „lernenden Organisation“ oder den daraus abzuleitenden Konzepten der „evolutionären Organisation“ oder „wissensbasierten Firma“, [vgl. für einen Überblick Kühl, S. (Organisation, 2000)], orientieren wir uns an der Basisliteratur von ARGYRIS & SCHÖN sowie MARCH & OLSEN. Dies ist sinnvoll, da diese durch ihre Basisarbeiten die Quelle sämtlicher Weiterentwicklungen in diesem Bereich darstellen.

²⁴² Ashby, W.R. (Design, 1952/1960).

²⁴³ Bateson, G. (Ecology, 1972/2000), Kap. 3.1. und Kap. 3.8.

1. *Single-Loop-* oder *Einschleifenlernen* i.S. eines instrumentellen Lernens, das zu einer direkten Leistungsverbesserung durch Fehlerbeseitigung (vgl. Kap. 2.1.) führt. Die zugrunde liegende Handlungstheorie sowie Rahmenbedingungen (Vision/Mission, Werte, Normen, Grundsätze, Leitplanken, Annahmen, etc.) werden nicht in Frage gestellt. Verändert wird die Methode bei gleichbleibenden methodologischen Annahmen. Anders formuliert, konzentriert sich das Einschleifenlernen auf die reine Effektivität, indem die Art und Weise des Effizienzverständnisses verändert wird. In Bezug auf diese Begriffsunterscheidung und als Voraussetzung für die nachfolgende Form des Double-Loop-Lernens erwähnt DRUCKER.²⁴⁴

„Efficiency is concerned with doing things right. Effectiveness is doing the right things. [...] Effectiveness is the foundation of success, efficiency is a minimum condition for survival after success has been achieved. [...] Even the most efficient business cannot survive, let alone succeed, if it is efficient in doing the wrong things (...).“

2. Verglichen dazu, werden bei *Double-Loop-* oder *Doppelschleifen-Lernprozessen* die dem Organisationsgeschehen zugrunde liegenden Annahmen und Orientierungspunkte der Leistungserbringung i.V. der unter Punkt 1 genannten Rahmenbedingungen hinterfragt. Auf dem Prüfstein steht nicht primär die Methodik als Kriterium der Effizienz, sondern die dem Geschäft zugrunde liegenden Annahmen der Ordnungsschaffung sowie das Überdenken von Wertvorstellungen und Handlungstheorien in Hinblick auf eine effektive Gesamtausrichtung. In der Literatur zu organisationalem Lernen wird diese Lernart häufig auch als „Higher-Level-Lernen“ bezeichnet.²⁴⁵
3. Das *Lernen zweiter Ordnung* oder Deutero-Lernen²⁴⁶ i.V. von „Lernen wie man lernt“ bezieht sich insofern auf eine Meta-Ebene, da es sowohl fördernde als auch hemmende Faktoren des Einschleifen- und Doppelschleifenlernens (Proto-Lernvorgänge) untersucht. V.a. das einer Organisation zugrunde liegende formelle und informelle Lernsystem hat Einfluss auf die Art und Weise, wie in Organisationen aktiv Doppelschleifenlernen verstanden und gelebt wird.

Während Vorgänge des Ein- und Doppelschleifenlernens sowohl auf persönlicher als auch organisatorischer Ebene zu finden sind, sind es gleichermassen individuelle sowie organisationale Bedingungen, die beide Lernformen fördern oder erschweren.

²⁴⁴ Drucker, P.F. (Management, 1974/2001), S. 44.

²⁴⁵ Fiol, C.M. et al. (Learning, 1985).

²⁴⁶ Bateson, G. (Ecology, 1972/2000), S. 167.

In Bezug auf Doppelschleifenlernen lässt sich festhalten, dass nebst individuellen Restriktionen auch Aspekte der Organisationsgrösse und -komplexität zu einer fehlenden Reflektion i.V. eines Doppelschleifenlernens beitragen. Zu individuellen Restriktionen zählen u.a. der Aufrechterhalt von Machtgefügen, Mangel an Verantwortungsabgabe, implizite Annahmen in Form mentaler Modelle über die Richtigkeit des eigenen Handelns und ein Glaube an Erfolg durch reine einschleifenbezogene Zielverfolgung. Darüber hinaus sind beschönigende und unterdrückende Informationen, bürokratische Strukturen sowie das Erkennen, dass geforderte Meinungsäusserungen in Wahrheit negative Konsequenzen haben, Faktoren, die wesentlich zu jenem organisatorischen Verhaltensmodus beitragen, den WOLFE-MORRISON & MILLIKEN als „*organizational silence*“ bezeichnen.²⁴⁷ Paradox ist, dass dieser Verhaltensmodus selbst Produkt eines Lernprozesses ist.

Während sich in der Theorie jedoch leicht Unterscheidungen und daraus abzuleitende Lösungsansätze generieren lassen, zeigt die Praxis, dass nebst dem Bedarf nach Perspektivenwechsel, Austauschförderung und Partizipation seitens des Managements die Frage der qualitativen und quantitativen Einschränkung des Miteinbezugs unterschiedlicher Meinungen für das Festlegen organisatorischer Restriktionen gleichbedeutend ist (vgl. Kap. 1.1.2.3.). Eine Organisation, die ihre Entscheidungsfindungen nicht primär strategie- und strukturbedingt, sondern alleine am Kriterium hoher Beteiligung ausrichtet, leidet vermutlich weniger an „*organizational silence*“ als an „*organizational inertia*“.²⁴⁸

Aus der bisherigen Diskussion ist erkennbar, dass sich das Konstrukt der lernenden Organisation gleichsam zwischen Vertretern von Bestand und Wandel resp. Vertretern unterschiedlicher Wandelansichten bewegt. Es ist hierbei eine Machtfrage der einen bzw. der anderen Gruppe, inwieweit neue Umgangsformen in die Organisation eingebracht werden können. Daher ist Double-Loop-Lernen nicht zwangsläufig, sondern hängt von der Durchsetzungskraft der einen oder anderen Gruppe ab.²⁴⁹

Wo setzt nun aber das Konzept der lernenden Organisation zur Klärung dieser Frage an? Obwohl das Individuum nicht mit der Organisation gleichgesetzt wird, wird der institutionalisierte Entscheidungsträger i.V. einer Person, eines Gremiums oder Organs

²⁴⁷ Wolfe-Morrison, E. et al. (Silence, 2000).

²⁴⁸ Vgl. für Beispiele zu Auswirkungen organisatorischer Trägheit auf die Organisationsstruktur den Beitrag von Hannan, M.T. et al. (Organizations, 1977).

²⁴⁹ Lembke, G. (Lernende Organisation, 2004), S. 75.

als Ansatzpunkt gesehen.²⁵⁰ Dessen Sicht der Dinge sowie seine Offenheit bestimmen die organisatorisch festzulegenden und gelebten Spielregeln. Im Verständnis eines normativ-praxisorientierten Ansatzes unterscheiden ARGYRIS & SCHÖN deshalb auf Basis aktionsforschungsorientierter Feldstudien²⁵¹ zwei unterschiedliche Formen der Handlungstheorie. Je nach Inhalt und Übereinstimmung beider Formen wirken sich die daraus ableitbaren Strategien mehr oder weniger förderlich auf ein Doppelschleifenlernen aus. Während sog. „*espoused theories*“ i.V. klar vertretener Theorien jene Ansichten umfassen, die offiziell als die Grundlage des Handelns kommuniziert werden (Organigramme, Stellenbeschreibungen, Managementansichten, Entscheidungsgrundlagen, Policies, etc.), liegen Handlungsmustern oft implizit Theorien zugrunde, die als sog. „*theories-in-use*“ oder tatsächlich handlungsleitende, gelebte Theorien bezeichnet werden. Der implizite Charakter²⁵² handlungsleitender Theorien ist dabei nicht vordergründig als bewusst manipulativ zu verstehen, sondern erwächst zu grossen Teilen aus der einer Organisation zugrunde liegenden Offenheit ihres Lernsystems.

*„Although people do not behave congruently with their espoused-theories, they do behave congruently with their theories-in-use [their mental models, Anm. des Verf.], and they are [most of the time, Anm. des Verf.] unaware of this fact.“*²⁵³

Das organisatorische Lernsystem steht somit in wechselseitiger Abhängigkeit mit den handlungsleitenden Theorien, die Individuen in die Verhaltenswelt der Organisation einbringen.²⁵⁴ Daraus folgt, dass erstens die handlungsleitende Theorie und die Fähigkeit, diese in einem dauerhaften Prozess der systembezogenen und individuellen Reflexion zu hinterfragen, der eigentliche Bezugspunkt sind, der die zeitliche und erforderliche Identität der Organisation erklärt. Zweitens wird klar, welche Bedeutung einem Lernen zweiter Ordnung zukommt, dessen Aufgabe es ist, das bestehende Lernsystem auf das Zusammenspiel seiner leistungserbringenden operativen, strategischen und normativen Verhaltensmuster in Bezug auf Ausführung und Führung zu hinter-

²⁵⁰ Ebd., S. 71 ergänzt, dass trotz unterschiedlicher Ansätze in Bezug auf das Konzept der lernenden Organisation die Auffassung einheitlich ist, dass „organisationales Lernen immer individueller Lernprozesse bedarf, welche in der Tiefenstruktur der Organisation eingebettet sind.“

²⁵¹ Wir werden uns mit der Entwicklung und dem Fokus eines aktionsforschungsorientierten Ansatzes näher in Teil IV, Kap. 3.1. befassen.

²⁵² Vgl. für eine weiterführende Vertiefung zu „*explizitem*“ vs. „*implizitem*“ Wissen, Polanyi, M. (Tacit, 1966/1983); Polanyi, M. (Knowledge, 2002) sowie Nonaka, I. et al. (Knowledge, 1995) und Scharmer, C.O. (Self-transcending, 2001).

²⁵³ Argyris, C. (Learning, 1982), S. 85.

²⁵⁴ Vgl. Argyris, C. et al. (Lernende Organisation, 1996/2006), S. 44.

fragen. Aufbauend auf der Unterscheidung dieser Lernformen erarbeiteten Argyris & Schön ein Konzept sowie unterschiedliche Methoden, die nicht nur helfen, Lernformen in Organisationen zu identifizieren, sondern diese auch gezielt in Bezug auf ihren organisatorischen Beitrag zu überprüfen.²⁵⁵

2.2.2. Wandel erster und zweiter Ordnung als Analogon zur Unterscheidung von Lernformen

Analog zur Unterscheidung von Ein- und Doppelschleifenlernen werden in der Literatur zu Veränderungsmanagement unterschiedliche Formen von Wandel unterschieden. Da es eine Fülle wissenschaftlicher Beiträge²⁵⁶ dazu gibt, wird stellvertretend die Unterscheidung von WATZLAWICK ET AL. genannt.²⁵⁷ Diese waren nach unserem Kenntnisstand die ersten Autoren, die um 1970 Wandelformen theoretisch fundiert in die Diskussion des Managements von Veränderungen einbrachten.

Abhängig von zugrunde liegender Veränderungstiefe und -umfang unterscheiden sie zwischen Veränderungen erster und zweiter Ordnung. In Anlehnung an die Gruppentheorie erfolgt bei *Wandel erster Ordnung* das Zusammenspiel von Stabilität, Veränderung und Optimierung innerhalb bestehender Systemgrenzen. Bei *Wandel zweiter Ordnung* verändert sich hingegen das zugrunde liegende Bezugssystem selbst tiefgehend. Veränderungen dieser Art berühren die Identität des Systems und sind als System- oder Strukturwandel i.S. einer Meta-Veränderung zu verstehen. Wir finden die Unterscheidung von Wandel erster und zweiter Ordnung in unterschiedlichen Kontexten:

1. *In den Sprachwissenschaften.* Unterschieden wird zwischen einer *Objekt- und Metasprache*, wenn über Gründe, Vorgehen oder Konsequenzen einer Sache gesprochen wird oder über Grundannahmen, die handlungsleitend für die Sache

²⁵⁵ Vgl. Ebd.

²⁵⁶ Vgl. stellvertretend Nisbet, R.A. (Social Change, 1972): „*readjustment of the equilibrium*“ vs. „*change of type*“; Miller, D. et al. (Organizations, 1984): „*momentum change*“ vs. „*quantum structural change*“; Tushman, M.L. et al. (Organizational Evolution, 1985): „*processes of convergence*“ vs. „*periods of reorientation*“; Nadler, D.A. (Frame Bending, 1988): „*frame bending*“ vs. „*frame breaking*“. Eine Übersicht weiterer Unterscheidungen findet sich bei Levy, A. et al. (Transformation, 1986), S. 6ff. Stellvertretend für Autoren, die zwischen den Termini „*change*“ i.V. von Wandel erster Ordnung und „*transformation*“ i.V. von Wandel zweiter Ordnung unterscheiden, sind zu nennen: Davis, S.M. (Transforming Organizations, 1982); Buckley, K.W. et al. (Transformation, 1984); Dunphy, D.C. et al. (POC, 1988) sowie BURKE, der zwischen „*incremental, transactional*“ und „*radical, transformational*“ sowie zwischen „*local option*“ vs. „*total system*“; „*transactional*“ vs. „*transformational*“; „*continuing*“ vs. „*episodic*“ sowie „*continuous*“ vs. „*discontinuous*“ unterscheidet, [vgl. Burke, W.W. (Change, 2002) und Burke, W.W. (Development, 1992/1994)].

²⁵⁷ Watzlawick, P. et al. (Change, 1974).

selbst sind.

2. *In den Naturwissenschaften (speziell der Biologie)*. Unterschieden wird zwischen einer *Morphogenese* (Wandel erster Ordnung) und *Morphostase* (Wandel zweiter Ordnung).²⁵⁸
3. *In der Wissenschaftsphilosophie*. Unterschieden wird zwischen *Methodik* und *Methodologie* (vgl. TEIL I, Kap. 5.1.), wenn wir über Vorgehensschritte oder über den diesen zugrunde liegenden Bezugsrahmen sprechen.
4. *In der Wissenschaftstheorie*. KUHN unterscheidet zwischen „normaler Wissenschaft“ und einem „Paradigmenwechsel“.²⁵⁹ Innerhalb eines von einer Forschungskommune akzeptierten Bezugsrahmens (Paradigmas) konzentriert sich die normale Wissenschaft auf unterschiedliche Methoden i.V. eines „puzzle-solvings“ von Problemen, während ein Paradigmenwechsel den von einer Forschungskommune als nützlich erachteten Bezugsrahmen resp. das zugrunde liegende Denkmodell verändert.
5. *In der Wirtschaftsphilosophie*. Unterschieden wird zwischen *Kaizen* und *Kaikaku*. Während es sich bei *Kaizen* (jap. „kai“: Ersatz; „zen“: des Guten durch das Bessere) um ein evolutionäres Mindset²⁶⁰ handelt, bedeutet *Kaikaku* (jap. „kai“: Veränderung; „kaku“: radikal) wörtlich übersetzt eine „Revolution im Denken und Handeln, das über bestehende Systemgrenzen hinaus geht“. *Kaikaku* geht davon aus, dass kleine Verbesserungsschritte zur Zielerreichung nicht immer erfolgreich sind und deshalb der Bezugsrahmen verändert werden muss. Beide Veränderungsprozesse schliessen sich gegenseitig aus, sodass *Kaikaku* nicht als Teil einer *Kaizen*-Logik zu sehen ist, sondern eine eigene Form der Veränderung darstellt.²⁶¹

Wenngleich Veränderungen erster Ordnung gehäuft zu Veränderungen zweiter Ordnung führen können, ist grundsätzlich von einem qualitativen Unterschied zwischen

²⁵⁸ Smith, K.K. (Organizational Change, 1982), S. 318f.

²⁵⁹ Kuhn, T.S. (Revolutions, 1962/1996).

²⁶⁰ Kämpf, R. (Kaizen, 2007), S. 884f. betont, dass die Begriffe des in Deutschland bekannten *kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)* und die *Methode des Kaizen* weitgehend das Gleiche bedeuten. Historisch leitet sich der Begriff des *KVP* vom japanischen *Kaizen* ab. Er wurde geprägt durch Volkswagen und stellt eigentlich einen mehr auf Selbstorganisation ausgelegten Optimierungsprozess in Weiterentwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens dar, [vgl. Kämpf, R. (KVP, 2007), S. 858]. Konkret ist damit eine Verbesserung sämtlicher Vorgänge von der Idee über die Fertigstellung bis hin zur Vermarktung und Kundenpflege, einschliesslich der stetigen Weiterentwicklung des arbeitenden Menschen gemeint. Im japanischen Verständnis handelt es sich nicht nur um eine Methode zur Arbeitsoptimierung, sondern um eine Geisteshaltung, die das gesamte Leben (Arbeits-, Sozial-, Privatleben) umfasst, weshalb es u.E. auch nachvollziehbar ist, wenn die in Japan erfolgreichen Konzepte aus kulturellen Gründen im europäischen Raum längere Anlaufzeiten benötigen oder fehlschlagen.

²⁶¹ Bodek, N. (Kaikaku, 2004), S. 3.

beiden Formen des Wandels auszugehen. Die Bedeutung dieser Differenzierung zeigt sich v.a. bei der Wahl der Lösungsstrategie.

„It will be seen that the word ‘change’ (...) can refer to two very different things. There is the change from state to state, from a to b say (...) which occurs under its own internal drive, and there is the change from transformation to transformation, (...), which is a change of its way of behaving, and which occurs at the whim of the experimenter or some other outside factor. The distinction is fundamental and must on no account be slighted.“²⁶²

GHARAJEDAGHI zeigt den Zusammenhang zwischen Wandel erster und zweiter Ordnung auf, indem er zwischen fünf Veränderungsebenen unterscheidet. Während sich diese wechselseitig beeinflussen, zeigen sie zugleich die von Zeit zu Zeit zunehmende Unzulänglichkeit von Veränderungen erster Ordnung. Diese münden schlussendlich in Veränderungen zweiter Ordnung.²⁶³

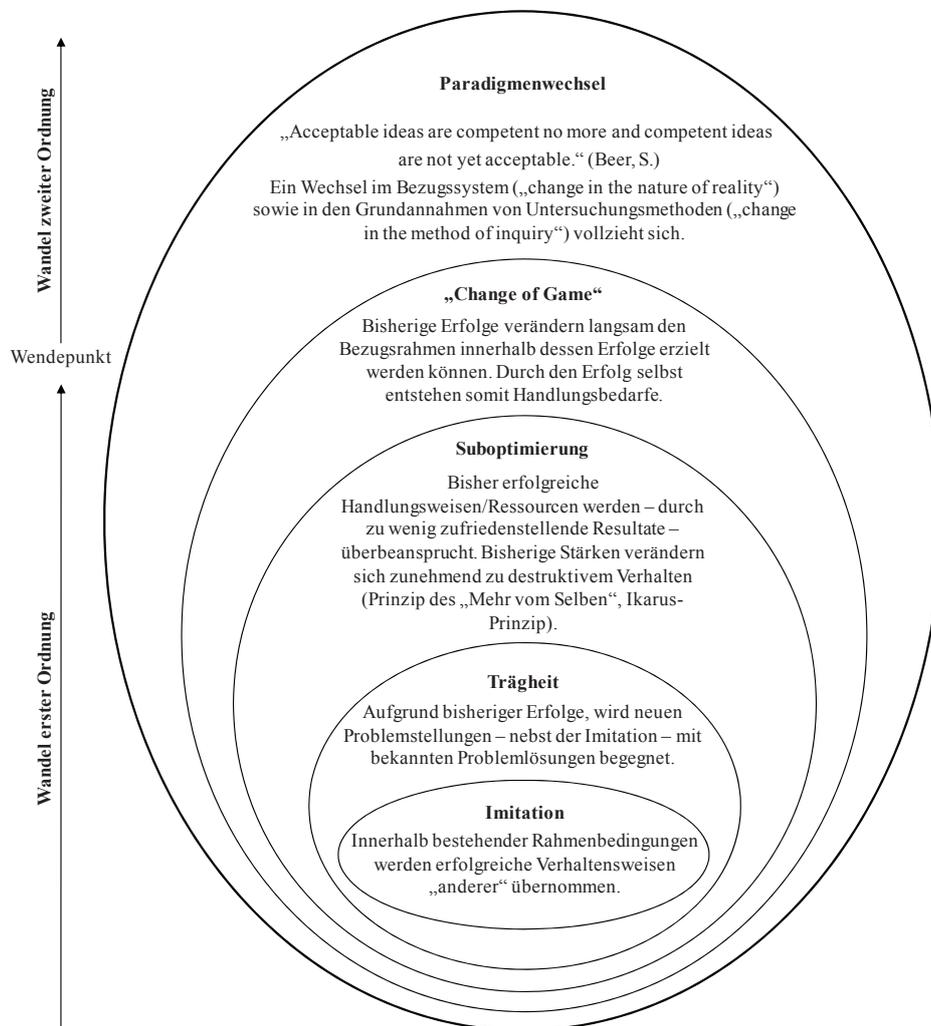


Abb. 7: Die Unterscheidung von fünf Einflusssebenen auf Wandel zweiter Ordnung. (Quelle: GHARAJEDAGHI, 1999/2006, S. 4ff; BEER, 1975/1994)

²⁶² Ashby, W.R. (Cybernetics, 1956/1957), S. 43.

²⁶³ Gharajedaghi, J. (Systems Thinking, 1999/2006), S. 4ff.

In Bezug auf Organisationen werden nach STAEHLE Veränderungen zweiter Ordnung durch Krisen ausgelöst. Diese stellen nicht nur vorübergehende Störungen dar, sondern sind unbeabsichtigte und unerwartete Abweichungen eines Systems von der geplanten Entwicklung.²⁶⁴ Krisen können deshalb zu existenzbedrohenden Situationen führen (Liquiditätsprobleme, Überschuldung, Umsatzrückgang, abnehmendes Image, etc.). WITTE nennt in Anlehnung an empirische Simulationsarbeiten von HERMANN folgende allgemeinen Krisenmerkmale:²⁶⁵

1. Hochrangige Ziele der Entscheidungseinheit werden bedroht.
2. Die Reaktionszeit bis zum Abschluss der Entscheidung ist eingeschränkt.
3. Die Mitglieder der Entscheidungseinheit werden überrascht.

Um Krisen und Veränderungen zweiter Ordnung im Organisationskontext abschätzen zu können, ist dabei eine qualitative oder quantitative Einschätzung auf einem *drei-dimensionalen Situationswürfel* mit den Dimensionen „*niedrige vs. hohe Bedrohung*“, „*kurze vs. lange Entscheidungszeit*“ sowie „*gute vs. geringe Voraussicht*“ hilfreich.²⁶⁶

Vergleicht man weiter die Auftretenswahrscheinlichkeit von Wandel erster und zweiter Ordnung, ist festzustellen, dass beide Wandelformen sowohl evolutionär oder revolutionär verlaufen können. Während ein evolutionäres Auftreten häufig auch als inkrementell oder kontinuierlich bezeichnet wird, werden für revolutionären Wandel synonym Beschreibungen wie radikal oder transformational verwendet. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass für Wandel erster Ordnung eher ein evolutionärer Verlauf zutrifft, während Wandel zweiter Ordnung aufgrund seiner Veränderungstiefe – auch im o.g. Verständnis von Krisen – häufiger revolutionär verläuft.²⁶⁷

Für eine Organisation im Wandel und den geplanten Umgang mit organisatorischen Veränderungen ist v.a. Wandel zweiter Ordnung von Interesse. Zum einen, da dieser inhaltlich das zugrunde liegende System und deshalb meistens die Organisation als Ganzes in Frage stellt, zum anderen, da er in Kombination mit dem o.g. häufig revolutionären Vorgehen andere Anforderungen an die Integration von Veränderungsbedarf und Methodik stellt.

Um systemübergreifende Veränderungen zu verstehen, nutzt Wandel zweiter Ordnung als theoretischen Bezugsrahmen die logische Typenlehre von WHITEHEAD &

²⁶⁴ Staehle, W.H. (Management, 1980/1999), S. 902.

²⁶⁵ Witte, E. (Unternehmenskrise, 1981), S. 7.

²⁶⁶ Ebd., S. 7.

²⁶⁷ Vgl. Greiner, L.E. (Evolution, 1972) und Burke, W.W. (Change, 2002).

RUSSEL.²⁶⁸ Grundlegende Annahme ist, dass, was immer die Gesamtheit einer Klasse oder Menge betrifft, nicht selbst Teil dieser Klasse sein kann. Dies impliziert, dass sich keine Klasse selbst als Element enthalten darf. Der Begriff Klasse kann dabei synonym zu Gruppe, Menge oder System verstanden werden, wobei analog zur Gruppentheorie ein Element ein Teil dieser Klasse ist. Anders ausgedrückt, heisst dies, dass sich bspw. eine Organisation als Klasse aus Individuen als Elemente zusammensetzt, die Organisation selbst aber kein Individuum ist resp. das Verstehen des Individuums nicht mit jenem der Organisation gleichgesetzt werden kann. Diese Logik entspricht dem klassischen Verständnis eines Systems, indem das Ganze (Klasse) qualitativ etwas anderes ist, als ein Teil oder die Summe seiner Teile (Elemente). Daraus ergibt sich eine logische Ordnung, deren Ebenenunterscheidung sich nicht durch Befehlsketten, sondern durch eine andere Art der Informationswahrnehmung und -verarbeitung auszeichnet.

Aus praktischer Sicht bedeutet das Ausserachtlassen des Unterschieds beider Veränderungen, dass es zu Lösungsversuchen kommen kann, die anstelle einer Lösung gewünschte Änderungen behindern, zeit- und ressourcenaufwändig sind oder im schlimmsten Fall das zu lösende Problem unlösbar machen, indem unreflektiert das Prinzip des „Mehr vom Selben“ angewendet wird.²⁶⁹ Zwei Schlussfolgerungen lassen sich deshalb in Bezug auf Wandel zweiter Ordnung ableiten:

1. Um Paradoxien zu vermeiden, müssen die logischen Stufen der jeweiligen Abstraktionen sorgfältig unterschieden werden.
2. Das Aufsteigen von einer logischen Stufe zur nächst höheren bedingt eine Verschiebung, einen Sprung, eine Diskontinuität, Metamorphose oder Transformation von grösster theoretischer und praktischer Bedeutung, da diese Form der Veränderung einen Ausweg aus einem System heraus ermöglicht.

Ergänzend ist anzumerken, dass Fokus und Umfang der Veränderung ebenfalls durch den Bezugspunkt, der sich verändert oder verändern soll, mit beeinflusst wird. Dabei lassen sich drei Bezugspunkte unterscheiden: erstens ein *System in seiner Ganzheit*, zweitens ein darin enthaltenes *Teilsystem* oder drittens ein einzelnes *Systemelement*. Verändert sich ein System in seiner Ganzheit, ist davon auszugehen, dass alle darin

²⁶⁸ Whitehead, A.N. et al. (Principia, 1910/1913), S. 37. WATZLAWICK ET AL. betonen, dass „In doing so [i.V. der Verwendung der Theorienanalogien, Anm. des Verf.], we are fully aware that our use of these theories is far from satisfying mathematical rigor. It should be taken as an attempt at exemplification through analogy.“, [vgl. Watzlawick, P. et al. (Change, 1974), S. 2].

²⁶⁹ Watzlawick, P. et al. (Change, 1974), S. 31ff.

eingebetteten Ebenen betroffen sind. Je nach Bedeutung und Einflussgrad, den ein Teilsystem oder ein Systemelement für das Gesamtsystem hat, kann jedoch auch die Veränderung einer Teilkomponente weitreichende Implikationen für das Gesamtsystem haben.

Zusammenfassend lassen sich somit zwei Formen des Lernens oder der Veränderung unterscheiden, die invariant und sowohl für das Verstehen von umfeldbedingten als auch organisatorischen Veränderungen hilfreich sind: *Wandel und Lernen erster Ordnung* findet innerhalb einer bestehenden Systemstruktur statt, deren Grundannahmen unverändert bleiben, während *Wandel und Lernen zweiter Ordnung* das System und die ihm zugrunde liegenden Annahmen verändert.²⁷⁰ Wichtiges Merkmal von Wandel erster Ordnung ist eine *Struktur- resp. Systeminvarianz*, während Wandel zweiter Ordnung einem *Struktur- oder Systemwechsel* gegenüber offen ist. Logische Konsequenz dieser Unterscheidung ist, dass beide Theorieansätze inhaltlich grundsätzlich komplementär zueinander sind,²⁷¹ was jedoch nicht ausschliesst, dass eine Vielzahl von Veränderungen erster Ordnung auch zu Wandel zweiter Ordnung führen kann. Ergänzend dazu wird auf der Meta-Ebene ein Lernen wie man lernt i.V. eines sog. Deuterolernens betont.

Abb. 8 fasst auf der Folgeseite das bisher Gesagte zu Wandel erster und zweiter Ordnung nochmals grafisch zusammen.

²⁷⁰ Streng genommen impliziert dies, dass auch innerhalb der Gruppentheorie die Gruppengesetze selbst in Form einer Metaaussage zur Gruppentheorie selbst stehen, da sie Aussagen über die Theorie treffen.

²⁷¹ Watzlawick, P. et al. (Change, 1974), S. 11.

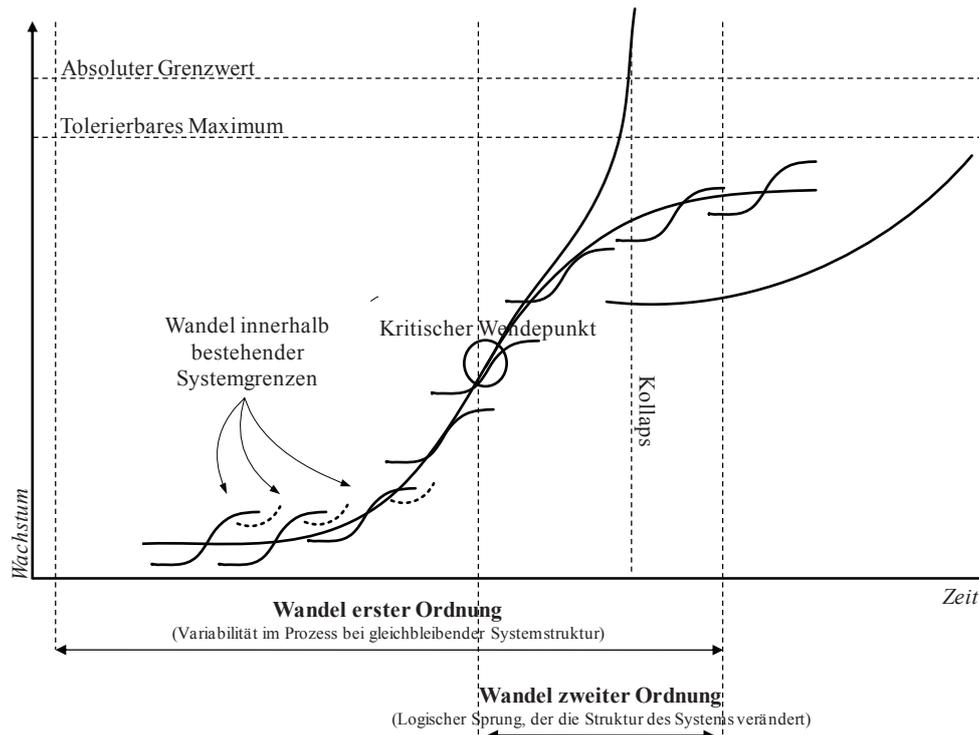


Abb. 8: Wandel erster und zweiter Ordnung.
 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an das Verständnis eines s-förmigen Entwicklungsverlaufs nach VESTER, 2002/2005, S. 82)²⁷²

2.3. Das Konzept der lernenden Organisation im Spannungsfeld von Theorie und Praxis

Während sich *wissenschaftliche Diskurse* auf das theoretische Fundament konzentrieren, stellt sich für *Praktiker*, die aufgrund zunehmender Marktvolatilität die Bedeutung dauerhafter Veränderungsbereitschaft akzeptieren, die Frage, wie pragmatische Modelle einer lernenden Organisation aussehen. Wenngleich mit dem Konzept der lernenden Organisation für eine dauerhafte Wandelfähigkeit plädiert wird und Problemfelder sowie Richtlinien für Lösungsansätze benannt werden, wird betont, dass eine exakte Systematik gar nicht vorliegen kann.²⁷³ Begründet wird dies mit einer fehlenden Plan- und Machbarkeit von Problemlösungen.

Was jedoch auf den ersten Blick als zirkuläres Konzept durch das Vortäuschen einer Lösung beurteilt werden kann, erklärt zugleich den primär normativ-praxisorientierten Charakter einer Theorie, die sich selbst als Bezugsrahmen und Grundlage der Richtliniengestaltung (i.V. der Kybernetik als Grenzziehung des Systemaussagenbe-

²⁷² Vester, F. (Vernetzt Denken, 2002/2005), S. 160f.

²⁷³ Lembke, G. (Lernende Organisation, 2004), S. 85.

reichs) versteht. Auf Basis dieser Feststellung folgt zugleich, dass sich auch das Konzept der lernenden Organisation unklaren Aspekten offen und selbstkritisch stellen muss, man aber primär sondieren muss, ob sich die jeweiligen Kritikpunkte noch auf den festgelegten Aussagenbereich beziehen.²⁷⁴ Mit Fokus auf die bisherigen Ausführungen wollen wir uns nachfolgend auf zwei Kritikpunkte konzentrieren:

1. Die Annahme einer *dauerhaften* Notwendigkeit zu Flexibilität und Veränderung.
2. Die tlw. in den Konzepten betonte *sachliche Klarheit* der Institutionalisierung.

2.3.1. Der Bedarf einer dauerhaften Lern- und Entwicklungsfähigkeit

Flexibilität sowie die geforderte *permanente Offenheit* gegenüber Veränderungen sind Schlagwörter, die unweigerlich mit einer entwicklungs- und anpassungsfähigen Organisation assoziiert werden. Wer dies nicht akzeptiert, scheint die Dynamik unserer Zeit nicht verstanden zu haben – so wird es zumindestens von Lernextremisten behauptet. Doch wer sich über das Theoriengebäude hinaus mit Organisationen in der Praxis befasst, erkennt, dass der Bedarf einer Dauerdynamik – kann/könnte er erfüllt werden – genauso Probleme aufwirft. Bereits in Anlehnung an die vielerorts beliebte Organismusanalogie für das Verstehen von Organisationen ist festzustellen, dass Zellen als die Basiseinheiten eines Organismus sog. absolute und relative Refraktärzeiten haben, um nach Veränderungen von Phasen hoher Instabilität wieder zu einem ausgeglichenen Leistungsniveau relativer Stabilität i.V. eines annähernden homöostatischen Zustands zurückzufinden.²⁷⁵ Die Dauer der Erholungszeit für eine Rückkehr zur (relativen) Stabilität ist dabei von der Art der Intervention und der Architektur resp. Organisation des Systems abhängig, die beide zugleich als Stellhebel für die Beeinflussung dieser zu sehen sind.²⁷⁶

„The key point to note is that if the system has not returned to stability before another shock drives

²⁷⁴ So ist u.E. die Kritik von KÜHL, [vgl. Kühl, S. (Organisation, 2000)], der das Konzept der lernenden Organisation als „*Regenmacher-Phänomen*“ bezeichnet, zu grossen Teilen ungerechtfertigt. Zusammenfassend betont er, dass die Prinzipien der lernenden Organisation widersprüchlich seien und bereits zuvor bekannt waren, woraus er eine Scheinerkenntnis durch das Konzept der lernenden Organisation begründet. Zugleich postuliert er durch die „*blinden Flecken dieses Konzepts*“ nicht nur fehlende Wirksamkeit, sondern Nachteile, die i.V. sog. „*gefährlicher Konsequenzen*“, [vgl. Ebd., S. 82] entstehen können. U.E. erwächst dieser Irrtum aus der Gleichstellung des Konzepts der lernenden Organisation mit dem klassischen Verständnis eines auf Prämissen der Prognostizier- und Beherrschbarkeit aufbauenden Change Management-Ansatzes. Gleichgesetzt werden in der Interpretation von KÜHL nicht nur zwei Ansätze mit unterschiedlichen Theoriehintergründen (Systemtheorie vs. klassisches Verständnis der Managementlehre), sondern streng genommen ein methodologisches Konzept mit Ansätzen einer Change-Methodik, [vgl. Kap. 5.1. zu Methodologie und Methodik].

²⁷⁵ Pinel, J.P.J. (Biopsychology, 1990/2000), 89f.

²⁷⁶ Christ, P. (Verantwortung, 2006), S. 93.

it once more towards instability, then regulation is impossible. So is learning impossible, so adaptation, so evolution.“²⁷⁷

V.a. in Bezug auf die Architektur i.S. einer an Stabilitätskriterien orientierten Organisationsstruktur ist festzuhalten, dass diese durch ihr Regelwerk Systemleistungen übernimmt, die durch Lernprozesse alleine nicht erbracht werden können.²⁷⁸ Darüber hinaus ist auch der Bedarf des Erkennens kontinuierlicher Veränderungsbereitschaft nicht umfassend friktionsfrei. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sich aufgrund zunehmender Unsicherheit im Umfeld zwar die ganze Organisation auf das Erkennen und Interpretieren von Signalen i.V. eines strategischen Lernens²⁷⁹ einstellen sollte, die konstitutive Forderung nach dauerhafter Aufmerksamkeit für zukünftige Entwicklungsalternativen aber vordergründig Aufgabe des Managements ist. Anders formuliert und in Anlehnung an die Unterscheidung von MARCH, der zwischen *exploitativem Lernen* i.V. des Optimierens von Bekanntem und *explorativem Lernen* als das Erkunden von Neuem unterscheidet,²⁸⁰ ist es deshalb organisatorisch relevant, nicht nur zwischen Ausführung und Führung (i.S. von Management), sondern v.a. zwischen operativem und strategischem Management zu differenzieren,²⁸¹ denen schwerpunktmässig entweder exploitative oder explorative Aufgaben zu zuordnen sind. Im Zentrum der Betrachtung stehen dabei sog. Schlüsselgrößen i.V. physiologischer Limits.

*„(...) a form of behaviour is adaptive if it maintains the essential variables within physiological limits.“*²⁸²

Der Bedarf einer dauerhaften Lern- und Entwicklungsfähigkeit ist somit ambivalent. So äussert sich ihr Fehlen im Widerstand, Neues zu lernen resp. Gewohntes zu verlernen. Andererseits erhält zugleich ein bewusster Entscheid, in bestimmten Kontexten nicht zu lernen (i.V. Batesons o.g. Ebene II und III), seine Funktionsfähigkeit.

²⁷⁷ Beer, S. (Heart, 1979/1995), S. 390.

²⁷⁸ Schreyögg, G. (Organisation, 1996/2008), S. 460f.

²⁷⁹ Overmeer, W. (Strategie, 1996/2006).

²⁸⁰ March, J.G. (Exploration, 1991).

²⁸¹ Wir werden generell auf Entwicklungsverlauf und heutigen Wissensstand wirksamer Organisationsstrukturen in Teil IV, Kap. 2 eingehen.

²⁸² Ashby, W.R. (Design, 1952/1960), S. 58. Analog zu Organismen meint dies, dass Lebewesen zum Aufrechterhalt ihrer Lebensfähigkeit bestimmte Variablen innerhalb bestimmter Grenzen halten müssen. Welche Variablen und welche Grenzen dies sind, wird bei Entstehung der Spezies resp. Systems festgelegt, [vgl. Ebd., S. 42]. Übertragen auf Organisationen bedeutet dies, dass sowohl die Branche, als auch das Geschäft selbst jene Spielregeln und Vergleichsparameter festlegt, anhand dessen sein gegenwärtiger Zustand und Verhaltensmodus gemessen werden kann. In Teil III, Kap. 1.3.2. werden wir näher darauf eingehen, welche Invarianten sich geschäftsunabhängig hierfür festlegen lassen.

„Organisationen sind auf Indifferenz und damit auf Lernresistenz gegenüber fast allem in ihrer Umwelt angewiesen, um auf bestimmte ausgewählte Signale (Preisbewegungen, Anträge, gute vs. schlechte Leistungen, Krankheiten, politische Ereignisse) um so präziser reagieren zu können.“²⁸³

2.3.2. Die Annahme einer friktionsfreien Umsetzung in die Praxis

Während das Konzept der lernenden Organisation trotz o.g. Einwände weitgehend theoretisch fundiert ist, stellt sich die Frage einer praxisnahen Umsetzung. Dabei richtet sich der Fokus nicht nur auf den Umgang mit *kulturellen Restriktionen* wie das Aufbrechen bestehender Machtgefüge oder das Verkürzen der für Einstellungsänderungen benötigten Zeit,²⁸⁴ sondern vordergründig auf Fragen einer systematischen Auseinandersetzung mit *strategischen* und *strukturellen Fragen* unter dem Aspekt einer fortwährenden Veränderungsbereitschaft. Konkret bezieht sich die Frage auf die Vorgehensweise des Erkennens und Einordnens organisationsexterner und -interner Veränderungen sowie darauf, wie Strategien und Strukturen beschaffen sein müssen, um gleichzeitig die für die Leistungssicherstellung notwendige (relative) Stabilität und die benötigte Flexibilität integrieren zu können. SATTELBERGER erwähnt, dass Unternehmenstransformationen als tiefgehende Wandelprozesse von Menschen getragene Weiterentwicklungen von Unternehmensidentitäten mit den zentralen Stützfeilern Strategie, Struktur und Kultur sind.²⁸⁵

„Ein lernendes Unternehmen bewegt sich in einem Dreieck von Struktur, Kultur und der Strategie, welche das Lernkonzept als Entwicklungskonzept auffassen.“²⁸⁶

Übernimmt man die von LESSING vertretene Sichtweise, dass organisatorische Veränderungen das Lernergebnis einer Integration von Wissen (W), Wollen (W) und Können (K) sind, lässt sich Wandel über die Zeit hinweg als Schnittstellenkonzept darstellen.²⁸⁷ Während sich Wissen auf das notwendige *Know How* und eine dafür nötige *Leistungsfähigkeit* bezieht, betont das Wollen die *Leistungsbereitschaft*. Diese ist wesentlich davon beeinflusst, inwiefern das Erlernte auch umgesetzt werden kann und darf (Können). In diesem Verständnis zeichnen sich erfolgreiche organisatorische Veränderungen somit durch das Zusammenwachsen der Elemente *Strategie, Struktur* und *Kultur* aus, die selbst wiederum das Resultat veränderter W-W-K-Strukturen sind.

²⁸³ Baecker, D. (Organisation, 2003), S. 182.

²⁸⁴ Morgan, G. (Images, 1986/2006), S. 117f.

²⁸⁵ Vgl. Sattelberger, T. (Spannungsfeld, 1991/1996), S. 14.

²⁸⁶ Lembke, G. (Lernende Organisation, 2004), S. 79.

²⁸⁷ Lessing, R.J. (Lernprozess, 1991/1996).

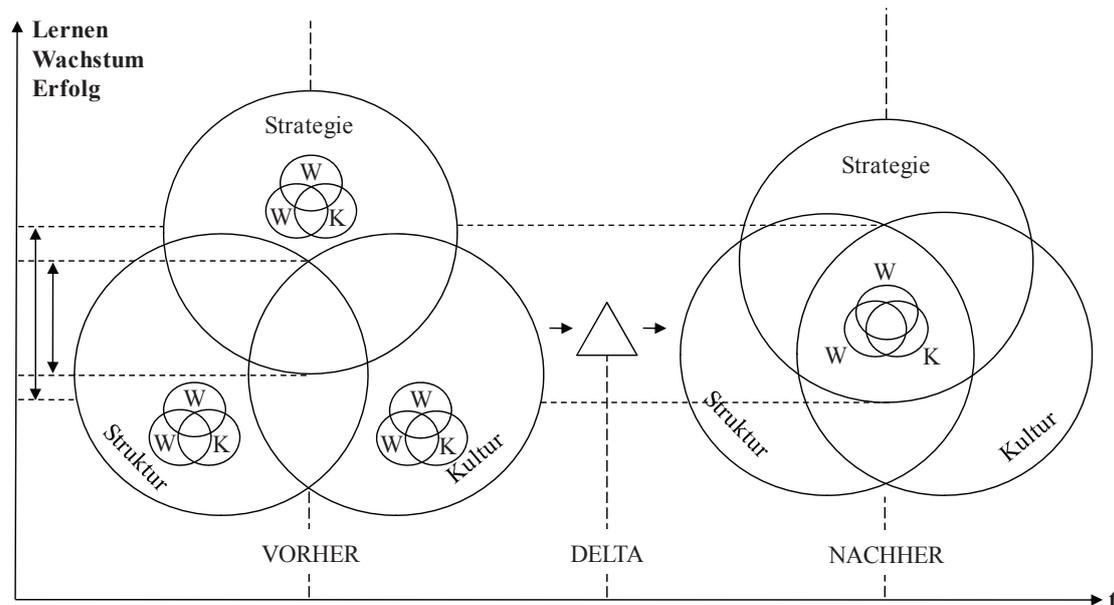


Abb. 9: Der Lernprozess als zeitlich zu integrierendes Schnittstellenkonzept.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Logik von SATTELBERGER, 1991/1996), S. 14 und LESSING, 1991/1996, S. 267.)

Daraus folgt, dass sich das Konzept der lernenden Organisation – um nicht nur als Konglomerat entwicklungsorientierter Ideen verstanden zu werden – trotz des in Kap. 2.3.1. festgelegten Aussagenbereichs sehr wohl mit Fragen praxistauglicher Implementierungen (auf Basis anwendungsorientierter Modelle) auseinandersetzen muss.²⁸⁸ Mit Blick auf die Organisation als System entspricht dies einer Forderung nach methodischem Wissen, das sich auf den Aufgabenbereich des Managements i.S. einer strategischen Lenkung, Gestaltung und Entwicklung bezieht.

Weiter ist zu berücksichtigen, dass der Gestaltungsspielraum und die Leistungsfähigkeit einer Organisation und ihrer Mitglieder stark durch ihr Umfeld resp. ihren Kontext bestimmt sind. Gewisse Reaktionen sind deshalb nur in bestimmten Umfeldsettings möglich, da die Leistung Resultat des Zusammenwirkens *eigener Fähigkeiten* und *spezifischer Kontextkonstellationen* ist. Daraus ergibt sich ein Prozess der wechselseitigen Verursachung zwischen einem System und seiner Umwelt oder zwischen einem System und einem anderen System in seiner Umwelt, der als Prozess nur durch

²⁸⁸ Ein Methodenansatz, der i.V. einer lern- und entwicklungsfähigen Organisation diese Kriterien erfüllt, ist jener von MALIK, OELLER & GOMEZ, der weniger als Ersatz, sondern vielmehr als Ergänzung und Überarbeitung des klassischen Verständnisses der Organisationsmethodik der deutschsprachigen Organisationslehre entwickelt wurde.²⁸⁸ Als wesentliche Unterscheidung ist bei der Transformation der Organisations- zur Systemmethodik hervorzuheben, dass der Problemlöser aufgrund einer system-theoretischen Perspektive weniger als „Macher“, sondern mehr als „Katalysator“ gesehen wird, der im Fluss all jener Aktivitäten, die das Geschäftsgeschehen konstituieren, die organisatorische Eigendynamik versteht erfolgreich zu nutzen, [vgl. Gomez, P. et al. (Systemmethodik, 1975)].

Interaktion beider Elemente zustande kommt.²⁸⁹ BATESON bezeichnet diesen Lernprozess als *Kontext-Markierung*, wobei unter Kontext sowohl das Verhalten des Subjekts als auch die äusseren Ereignisse verstanden werden können.²⁹⁰ Für MARUYAMA handelt es sich um einen Lernprozess i.V. von „*deviation-amplifying mutual causal processes*“. Dies bedeutet, dass der Vergleich von Umwelt- und Systemkonstellationen bestimmt, inwiefern die von der Norm und der Gewohnheit abweichenden Verhaltensweisen verstärkt werden.

„[...] He overlooked the possibility that some deviation-amplifying interactional process in their personality and in their environment may have produced the difference. In the light of the deviation-amplifying mutual causal process, the law of causality is now revised to state that similar conditions may result in dissimilar products.“²⁹¹

3. Resümee und Reflektion methodologischer und methodischer Implikationen

In *Kap. 1.* wurde der Begriff des Wandels eingegrenzt. Diskutiert wurde die Planbarkeit von Wandel und Varianten von Initiierungs-, Veränderungs- und Partizipationsstrategien geplanter organisatorischer Veränderungen. Ferner wurden die Erkenntnisse zweier jüngerer Studien der empirischen Erfolgsfaktorenforschung vorgestellt und ihre Ergebnisse in ein *Meta*-Erfolgsfaktorenmodell integriert. Ergänzend wurde aufgrund der Reichweite und des Einflusses der Beiträge von DRUCKER seine Sicht von Wandel und Kontinuität vor dem Hintergrund der Antizipation möglicher Zukünfte thematisiert. Daran anschliessend konzentrierten wir uns in *Kap. 2.* auf das häufig mit Wandel assoziierte Postulat einer lernenden Organisation. Untersucht wurden die dem Lernkonzept zugrunde liegenden theoretischen und praktischen Grundannahmen, Stärken und Restriktionen. Die Herstellung eines Bezugs zu Wandelformen (Wandel erster und zweiter Ordnung) war Teil der konzeptuellen Betrachtung. Folgende Implikationen lassen sich aus einer methodologischen und methodischen Rekonstruktion für TEIL II zusammenfassen:

²⁸⁹ Baecker, D. (Organisation, 2003), S. 186.

²⁹⁰ Bateson, G. (Ecology, 1972/2000), S. 289f. und 301. BATESON erwähnt, dass die Fähigkeit zur Assoziation nicht nur für das soziale Leben hochkomplexer Organismen zutrifft, sondern auch auf vorsprachlicher Ebene zu finden ist.

²⁹¹ Vgl. Maruyama, M. (Processes, 1963). Vgl. hierzu auch das in *Kap. 2.1.* genannte „*Prinzip der Äquifinalität*“.

Das Denkmodell von Wandel hat sich verändert.

Das ursprüngliche Denkmodell von „*Wandel als episodischer Prozess*“ wird im Laufe der Zeit durch ein Bild von „*Wandel als kontinuierlicher Prozess*“ ersetzt. Gerechtfertigt wird der veränderte Bezugsrahmen durch eine zunehmende Umfelddynamik, worin eine Veränderungsnotwendigkeit als Ausnahmezustand eine falsche Handlungsmaxime vorgibt. Während dieser Paradigmenwechsel durch den Ersatz einer episodischen Sichtweise durch eine kontinuierliche gekennzeichnet ist, zeigt sich heute – in einem zweiten Entwicklungsschritt – der Bedarf der *Integration* beider Sichtweisen. Dafür spricht zum einen, dass Wandel zwar eine Konstante unserer Zeit ist (kontinuierliche Sichtweise); Systeme i.V. von Organisationen aber durchaus (erzwungene) Stabilitätszustände benötigen, um sich an neue Bedingungen anzupassen und ihre Leistungserbringung sicherzustellen (episodische Sichtweise). Zum anderen wird durch eine integrierte Betrachtung die Berücksichtigung zusätzlicher Wandel- und Lernformen sowie die Unterscheidung planbarer und nicht-planbarer Veränderungen notwendig.

Das veränderte Wandelverständnis inkludiert Unterscheidungen von Wandel- und Lernformen.

Wandel im Umfeld oder in Organisationen ist ein Wechselspiel *kontinuierlich* stattfindender Veränderungen erster Ordnung und *episodisch* auftretender Veränderungen zweiter Ordnung. Dabei kann organisatorischer Wandel die Folge umfeldbedingter Veränderungen sein; organisatorische Veränderungen können aber auch ohne externen Auslöser notwendig werden. Das Unterscheiden von Wandelformen ist relevant, da es Einfluss auf die Lernform, die Wahl von Lösungsansätzen und auf die Standardisierungsgrade der Veränderung nimmt. Nebst diesen Unterscheidungen sind Veränderungen zusätzlich durch das Wechselspiel von planbarem und nicht-planbarem Wandel gekennzeichnet.

Es wird zwischen dem Umgang und dem Management von Wandel unterschieden.

Generell sind geplante Veränderungen von ungeplanten Veränderungen zu unterscheiden. Beide Formen können theoretisch, jedoch nicht praktisch unterschieden werden, da jede geplante Veränderung von Anfang an oder als Folge mögliche ungeplante Aspekte umfasst. V.a. ungeplante Veränderungen sind methodisch zu berücksichtigen, da sie nicht oder nur indirekt beeinflussbar sind. Für das Management und die Suche nach Veränderungen gilt: Wandel im Umfeld ist ein dynamischer, nicht zu managender Prozess. Der Einfluss der Organisation auf ihr Umfeld ist begrenzt. Es ist

daher Aufgabe der Organisation als Change Leader zukünftige Bedarfe im Umfeld und in der Organisation zu erkennen. Entwicklungen sind dabei primär im Umfeld zu suchen. Sie sind erkennbar, wenn vergangene, gegenwärtige und antizipierte zukünftige Ereignisse in ihrer systemischen Langzeitwirkung analysiert werden.

Verglichen mit Umfeldveränderungen brauchen organisatorische Veränderungen in zweifacher Hinsicht Management: Es ist Aufgabe des Managements nach bereits vorhandenen organisatorischen Handlungsweisen als Reaktion auf Umfeldveränderungen zu suchen. Normabweichendes Verhalten wird dabei nicht als sanktionsbedürftige Störvariable, sondern als Bedarfsindikator erkannt. Das Management entscheidet weiter über das Beseitigen organisatorischer Altlasten (Geschäftsmodelle, Regelungen, Strukturen, Prozesse, etc.). Es gestaltet den Rahmen, sodass sich geplante und ungeplante Veränderungsenergien durch autonome Prozesse zugunsten der Gesamtorganisation entwickeln können. Management i.V. von „to lead change“ (vgl. Kap. 1.1.2.1.) bildet den Referenzpunkt selbstorganisatorischer Handlungsspielräume.

Die Funktion des Managements von Wandel hat sich verändert.

Während sich das Management von Wandel vom „operativen Macher“ zum „Rahmengestalter aus Metasicht“ entwickelt und dadurch selbst einen Wandel zweiter Ordnung vollzieht, verändert sich auch die Sicht auf Erfolgsfaktoren. Anstatt nach Lösungen (partizipative Modelle, etc.) zu suchen, zeigt die Empirie, dass v.a. stabilitätsvermittelnde Strukturen und eine damit verbundene professionelle Kommunikation Stellhebel erfolgreicher Veränderungsprozesse sind (vgl. Kap. 1.2.). An die Stelle einfacher Mitsprachebegehren tritt eine zunehmende Verschmelzung sachlogischer und psychosozialer Aspekte: Der Veränderungsbedarf muss vom Top-Management offen und kontinuierlich kommuniziert, verantwortet, inhaltlich unterstützt und gelebt werden. Trifft dies zu, beschränkt sich der Bedarf nach Partizipation auf inhaltliche Beiträge. Anders formuliert, wird der Bedarf nach Partizipation zur Kompensation fehlender Kommunikation verringert.

Die lernende Organisation steht für Stabilität im Wandel.

Forschungsfragen kontinuierlicher Entwicklung von Organisationen münden häufig im Plädoyer für eine lernende Organisation. Wenngleich eine lernende Organisation auf den ersten Blick mit dem Bedarf dauerhafter Entwicklung, Flexibilität und fortwährender Veränderungsbereitschaft assoziiert wird, ist das Konzept im Kern stabilitätsorientiert. Entwicklung unter Stabilitätskriterien ist möglich, da sich letzteres als das Schaffen von Strukturen versteht, durch die die Handlungsfähigkeit trotz sich

schnell verändernder Bedingungen aufrechterhalten wird. Diese Strukturen sind flexibilitätsgestaltend, indem sie sich durch das Anwenden des kybernetischen Prinzips der „Regulierung durch Beschränkung“ auf Rahmengenben konzentrieren. Die Vorgabe inhaltlicher Algorithmen wird vermieden (vgl. Kap. 2.). Während die methodologischen Aussagen einer lernenden Organisation schlüssig sind, ist die Umsetzung in ein methodisches Vorgehen schwierig und jeweils abhängig vom Selbstverständnis des Lernsystems. Erschwerend kommt hinzu, dass die Grundüberlegungen dieses Konzepts verwässert werden, da heutzutage fast jeder jüngere Ansatz für sich das Postulat eines lernenden Ansatzes beansprucht.

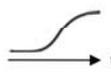
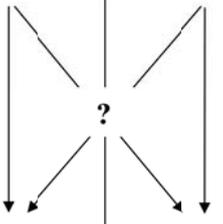
LEGENDE: Bezugspunkt der Veränderung x = relevant x = relevant und zu priorisieren	Formen des Wandels		Planbarkeit von Wandel	
	1 ^{te} Ordnung (kontinuierlich)	2 ^{te} Ordnung (episodisch)	planbar	nicht planbar
				
Zeitlicher Handlungsbedarf	niedrig	hoch		
Grundsätzliches Vorgehen	evolutionär inkrementell transaktional	revolutionär radikal transformational		
Umfeld	x	x		x
Organisation Geplante organisatorische Veränderungen unter Berücksichtigung von: 1. Veränderungsstrategien a. empirisch-rational b. normativ-reedukativ c. macht- und zwangsbasiert 2. Initiierungstrategien a. Top-Down-Strategie (inklusive einer verdeckten Strategie und einer Bombenwurf-Strategie) b. Basis-Upwards-Strategie c. Bipolare-Strategie d. Keil-Strategie e. Multiple Nucleus-Strategie 3. Partizipationsstrategien a. Human-Resource-Strategie b. Social-Value-Strategie c. Pseudo-Strategie d. Authentische Partizipationsstrategie 5. Kenntnis des Lernsystems a. Ein-Mann-Lernsystem b. Mythologisches Lernsystem c. Informationssuchendes Lernsystem d. Partizipatives Lernsystem e. Formales Lernsystem f. Bürokratisches Lernsystem				
			x (Management als Rahmengestaltung zur Nutzung und zum Aufbau selbstorganisatorischer Kräfte i.V. einer lernenden Organisation)	x (nicht-beeinflussbare Wandelspekte sowie Konsequenzen geplanter Veränderungen)

Abb. 10: Integration der theoretischen Denkmodelle von Wandel.
(Quelle: Eigene Darstellung)

Anschliessend an die in TEIL II dargestellten theoretischen Ausführungen befassen wir uns in TEIL III damit, wie sich das organisatorische Bewusstsein einer strategischen Frühaufklärung entwickelt und welche methodischen Möglichkeiten der Früherkennung bestehen.

III. UMFELDDYNAMIK ALS EXTERNER AUSLÖSER ORGANISATORISCHER ANPASSUNGSBEDARFE

»Die Zukunft hat viele Namen.
Für die Schwachen ist sie das Unerreichbare.
Für die Furchtsamen ist sie das Unbekannte.
Für die Tapferen ist sie die Chance.«
(Victor Hugo, franz. Schriftsteller)

Der durch die industrielle Revolution entfachte Drang nach dauerhaftem technologischen Fortschritt erzeugt seit dem 18. Jahrhundert ein zunehmend volatiles Umfeld, das bzgl. seiner Dynamik mit vorindustriellen Epochen nicht vergleichbar ist. Durch die mit dem Eintritt ins 20. Jahrhundert wahrgenommene Veränderungsintensität von Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie den Glauben des Menschen, Natur und Kosmos zu beherrschen und zu gestalten, wurde der Bedarf einer Auseinandersetzung mit Umfeldbedingungen bewusst.

Trotz der wahrgenommenen Notwendigkeit entstehen die ersten Instrumente einer organisatorischen Zukunftsvorausschau jedoch erst um 1930.²⁹² Diese Planungssysteme, die noch weit entfernt sind von unserem heutigen Verständnis eines strategischen Denkens, gehen davon aus, dass zukünftige Entwicklungen durch Extrapolation vergangener Ereignisse in die Zukunft prognostizierbar sind. Erst mit der steigenden Anzahl an Fehlprognosen beginnen einige Unternehmen, sich von der Vorstellung einer machbaren Zukunft zu verabschieden und Entwicklungsräume als multipel und offen zu akzeptieren.²⁹³ Der praktische Bedarf einer Systematik in der Auseinandersetzung mit Umfeldveränderungen zeigt sich v.a. in den 1960er und 1970er Jahren durch den Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt. Dieser Wechsel macht das frühzeitige Erkennen *originärer* und *abgeleiteter Anwenderprobleme* und daraus resultierende Kundenwünsche zwingend.²⁹⁴ Um 1980 erweitert sich der Blickwinkel vieler Unternehmen angesichts einer Vielzahl gesellschaftlicher und ökologischer Probleme nochmals und es wird erkannt, dass die Entwicklung eines

²⁹² Gausemeier, J. et al. (Wandel, 1999).

²⁹³ Vgl. Flechtheim, O.K. (Zukunft, 1987/1995) sowie Kirsch, W. (Organisationstheorie, 1998).

²⁹⁴ Vgl. Gälweiler, A. (Unternehmensführung, 1987/2005), S. 254 und S. 265.

Unternehmens vernetzt mit der Entwicklung der Städte, der Umwelt, der Technik und der Gesellschaft zu betrachten ist.²⁹⁵ Daraus folgt ein Wandel im Umfeldverständnis von Organisationen und ihrer Tätigkeit: Während früher eine geringe Wettbewerbsintensität und ein mehr oder weniger stabiles Umfeld, worin Veränderungen einen Ausnahmezustand darstellten, das Vernachlässigen von Umfeldanalysen und eine Konzentration auf organisationsinterne Prozessoptimierungen erlaubte, wird plötzlich klar, dass zukünftiger Erfolg nur durch flexible und schnelle Anpassungsprozesse an sich instabil verhaltende und schnell verändernde Umfeldbedingungen möglich ist.

*„While the manager has historically had what can be referred to as an ‚inside job‘ – keeping operations going – that role is changing. Management is now a two-front job. There is an outside as well as an inside responsibility. The first front is the traditional one – guiding the organization to achievement of its goals by getting on with its tasks. The second front is a newer responsibility – maintaining a watch on the external environment for problems that will afflict and opportunities that can be exploited for the organization.“*²⁹⁶

Die ab ca. 1960 vorherrschende Meinung, dass die Organisation das sinnvollste Führungsinstrument ist, wandelt sich um 1970, und das *strategische Denken* nimmt diesen Platz ein.²⁹⁷ Die in der Zeit von 1960 bis heute erfolgte Entwicklung strategischer Instrumente ist vielfältig und reicht auszugsweise von Konzepten wie der SWOT-Analyse,²⁹⁸ der Ansoff-Matrix, der Erfahrungskurve, der Produkt-Portfolio-Matrix, der Bildung strategischer Geschäftsfelder (SGF), dem Erkennen strategischer Erfolgspositionen und Kernkompetenzen, der Entwicklung der Balanced Scorecard (i.w.S.) sowie dem Identifizieren von Wettbewerbsstrategien, Portfolio-, Branchenstruktur- und Konkurrenzanalysen bis zur strategischen Erfolgsfaktorenforschung wie stellvertretend das Profit Impact of Market Strategy-Programm zu nennen ist.²⁹⁹ Handlungsleitend für methodische Entwicklungen sind unterschiedliche Denkschulen, die ihren Schwerpunkt entweder auf die *Strategieformulierung*, den *Planungsprozess*, die für die Strategieerarbeitung relevanten *kognitiven Lernprozesse* oder auf das *Erkennen von Umfeldbedingungen* legen.³⁰⁰ Im Zeitverlauf betrachtet, zeigen sich zwei

²⁹⁵ Vgl. Ulrich, H. et al. (Ganzheitliches Denken, 1988/1991) und Gausemeier, J. et al. (Wandel, 1999).

²⁹⁶ Michael, S.R. (Change Techniques, 1982), S. 68.

²⁹⁷ Gomez, P. et al. (Unternehmensorganisation, 1992/1999), S. 190; vgl. auch DRUCKER, der in seinem 1964 erschienen Buch erstmals über jene gezielte Auseinandersetzung mit Umfeldherausforderungen spricht, die wir heute Strategie nennen, [vgl., Drucker, P.F. (Results, 1964/1999)].

²⁹⁸ Die Abkürzung SWOT steht für „*strengths*“, „*weaknesses*“, „*opportunities*“ und „*threats*“.

²⁹⁹ Vgl. für einen Überblick zur Entwicklung Pümpin, C. et al. (Erfolgspositionen, 2005), S. 11ff. sowie Anhang 2.

³⁰⁰ Vgl. für einen Überblick unterschiedlicher Denkschulen, Mintzberg, H. et al. (Safari, 1999/2007).

wesentliche Veränderungen: Das Erkennen organisatorischer Kernkompetenzen entscheidet sich nicht durch die Wahl einer Denkschule, sondern durch die der Komplexität angemessene Integration unterschiedlicher Ansätze. Strategiearbeit wird zunehmend als ein sich dauerhaft entwickelnder Interaktionsprozess gesehen, der nebst Kenntnis organisatorischer Stärken eine systematisierte strategische Frühaufklärung voraussetzt.³⁰¹

V.a. das Berücksichtigen externer und zukunftsgerichteter Faktoren für zeitgerechtes Handeln sowie die im Zeitverlauf stattgefundene Entwicklung eines Strategierepertoires kann i.V. von TEIL II, Kap. 2. als wesentlicher Erkenntniswert einer lernenden Organisation interpretiert werden.

„Die in den letzten Jahren entstandene Eigenständigkeit der strategischen Führung – neben der operativen Führung – ersetzt nicht den bisher bewährten Inhalt der unternehmerischen Führungsaufgabe, sondern erweitert ihn (...). [...] Es ist tatsächlich ein Entwicklungssprung im Steuerungssystem für die Führung der Unternehmung, wie er auf diesem Gebiet relativ selten vorkommt.“³⁰²

In Anlehnung an o.g. Unterscheidung verschiedener Denkschulen erwähnt OVERMEER, dass sich das entstandene strategische Denken retrospektiv zwei methodologischen Denktraditionen zuordnen lässt. Diese sind handlungsleitend für alle innerhalb dieser Kategorien entwickelten Ansätze, Methoden und Instrumente.³⁰³ Die erste Kategorie betont die *Rationalität des Prozesses* i.V. eines bewusst kontrollierten Prozesses des Positionierens, Planens, Gestaltens. Die zweite Kategorie konzentriert sich hingegen auf ein strategisches Denken, das einen *natürlichen Prozess* i.V. einer Strategieentwicklung als nicht-linearen, kognitiven Lernprozess der Entwicklung von Wissensstrukturen durch Denkprozesse sieht.

Während die erste Kategorie *gezielt sequenziell* vorgeht, indem man sich auf einen nischenkonformen Umfeldausschnitt konzentriert, die nischenrelevanten Erfolgsfaktoren identifiziert und analysiert und daraus eine Strategie als Voraussetzung organisatorischer Implementierungsschritte entwickelt,³⁰⁴ versteht die zweite Kategorie einen Strategieprozess als *kontinuierliches Wechselspiel* und iterativen Lern- und Auswahlprozess zwischen beabsichtigten, geplanten und tatsächlich realisierten Strate-

³⁰¹ Im Bereich Change Management zeigt sich die Bedeutung, die die heutige Umfelddynamik einnimmt, darin, dass fast jede Publikation zu Beginn mit einer kurzen Umfeldbeschreibung beginnt. Doppler, K. et al. (Change Management, 1994/2005) nennen fünf Rahmenbedingungen der Veränderung, während Kotter, J.P. (Leading Change, 1996) vier wirtschaftliche und soziale Treiber identifiziert.

³⁰² Gälweiler, A. (Unternehmensführung, 1987/2005), S. 267f. Für einen Vergleich zwischen operativer und strategischer Frühaufklärung vgl. Krystek, U. et al. (Frühaufklärung, 1980/2006), S. 177.

³⁰³ Overmeer, W. (Strategie, 1996/2006).

³⁰⁴ Vgl. stellvertretend Porter, M.E. (Wettbewerbsstrategien, 1980/2008).

gien.³⁰⁵ KRIEG ergänzt, dass Strategien gemäss diesem Denkansatz nicht formuliert werden, sondern sich in einem evolutiven Prozess formieren.³⁰⁶ Zielvorstellungen werden zu Beginn bewusst vage formuliert, sodass zwar eine Richtungsvorgabe besteht, Rigidität jedoch vermieden wird. Ergänzend lässt sich in Bezug auf die Strategiearbeit festhalten, dass die für eine strategische Segmentierung notwendigen methodischen Schritte einer Inside-Out Methode in den letzten Jahren von Methoden wie Aktivitätsfeldanalysen, Produkt-Markt-Matrizen, dem Auswerten von Leistungsindikatoren, etc. kontinuierlich weiterentwickelt wurden und ein strukturiertes Verarbeiten gegenwärtiger unternehmensinterner Informationen ermöglichen. Nicht so positiv ist dagegen ein systematisches Verarbeiten von Umfeldinformationen wie das Abschätzen be- und entstehender Anwenderprobleme, Kundenbedarfe, Marktanforderungen sowie organisatorischer Wettbewerbsbedingungen zu bewerten.

„Gemessen an der Bedeutung von Umweltkenntnissen, den verfügbaren Mitteln und dem heutigen Wissen, ist das Befassen mit der Aussenwelt im Grossteil der Unternehmen unterentwickelt, dann oft gefährlich eingeschränkt auf enge Segmente der Umwelt und in vielen überhaupt nicht existent.“³⁰⁷

In Kenntnis, dass die Methodik des Erarbeitens strategischer Segmentierungen andernorts ausführlich dokumentiert ist,³⁰⁸ werden wir uns in TEIL III gezielt mit einem systematischen Erkennen von Umfeldherausforderungen i.V. einer strategischen Frühaufklärung befassen. Relevant ist diese, da sie Teil einer Outside-In Logik für das Erarbeiten strategischer Geschäftsfelder ist, die als Ausschnitte des gesamten externen Betätigungsfeld einer Organisation gegenwärtige und zukünftige Handlungsfelder darstellen.³⁰⁹ Andererseits eröffnet sie die Möglichkeit, Zeit zu kaufen, um Gefahren aufzuspüren, bevor diese unhandhabbar werden, sowie Gelegenheiten zu erfassen, bevor diese verloren gehen.³¹⁰

In *Kap. 1.* stellen wir zwei Ansätze vor, die ein systematisches Auseinandersetzen mit umfeldbedingten Veränderungen erlauben. In *Kap. 2.* wird die von dem russischen

³⁰⁵ Mintzberg, H. et al. (Strategies, 1985). Stellvertretend zählen hierzu auch die Denkschulen des *logischen Inkrementalismus* von Quinn, J.B. (Change, 1980) sowie des *Muddling Throughs* von Lindblom, C.E. (Muddling-Through, 1959).

³⁰⁶ Vgl. Krieg, W. (Unternehmensentwicklung, 1985), S. 275.

³⁰⁷ Malik, F. (Unternehmenspolitik, 2008), S. 208.

³⁰⁸ Vgl. bspw. Lombriser, R. et al. (Strategisches Management, 1997/2010); Müller-Stewens, G. et al. (Strategisches Management, 2001/2005); Gälweiler, A. (Unternehmensführung, 1987/2005); Malik, F. (Strategie, 2011).

³⁰⁹ Lombriser, R. et al. (Strategisches Management, 1997/2010), S. 78.

³¹⁰ Krystek, U. et al. (Frühaufklärung, 1980/2006), S. 175.

Ökonomen KONDRATIEFF entwickelte Theorie langer Konjunkturwellen und dessen Verständnis einer Gesellschafts- und Wirtschaftsentwicklung vorgestellt. *Kap. 3.* ergänzt diese Sichtweise um Annahmen zukünftiger Entwicklungsfelder diverser Vertreter. In *Kap. 4.* wird das bisher Gesagte als Übergang zu TEIL IV zusammengefasst.

1. Systematik in der Auseinandersetzung mit umfeldbedingten Veränderungen

Unternehmungen, die langfristig denken und planen, müssen ihrer Arbeit i.V. eines normativen und strategischen Managements immer wieder ihre Wertvorstellungen und Ziele zugrunde legen, um gut abgestützte, konsistente und langfristig ausgerichtete Entscheidungen zu treffen.³¹¹ Die Güte von Konstanz und Sicherheit im Wandel ergibt sich dabei aus der Fähigkeit einer Organisation, permanent die Gültigkeit ihres Bezugsrahmens zu reflektieren sowie Umfeldimpulse systematisch zu analysieren und operativ zu verarbeiten. Obwohl Kenntnis über die Notwendigkeit von Umweltinformationen besteht, da nur Entwicklungen gefragter Produkte und Märkte von morgen den nachhaltigen Unternehmenserfolg sichern, ist zu beobachten, dass die meisten Unternehmungen das Problem einer systematischen und kontinuierlichen Informationszufuhr über Entwicklungen ihrer Umwelt noch nicht gut gelöst haben.

„Die Vielzahl an Ressentiments gegenüber einer konsequenten Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungen ist nicht verwunderlich, stösst doch die Unternehmensleitung auf die doppelte Unzulänglichkeit der Langfristprognostik: Die Unzulänglichkeit des heutigen Standes der Methodik und die prinzipiell niemals vollständige Erfassbarkeit zukünftiger Entwicklungen.“³¹²

Trotz Kenntnis, dass es kein theoriefreies, objektives und allgemeingültiges Kategoriensystem für das Erfassen von Umweltentwicklungen gibt, muss der Praktiker jedoch handeln, um i.V. von GILAD eine „competitive intelligence“³¹³ aufzubauen. Hierfür benötigt es als methodische Unterstützung einen Bezugsrahmen.

1.1. Umfeldmodelle

Nebst Umfeldmodellen, wie stellvertretend jene von KNESCHAUREK³¹⁴, PÜMPIN³¹⁵ oder VON REIBNITZ³¹⁶ zu nennen sind, orientiert sich nachfolgende Auslegung

³¹¹ Vgl. Dubs, R. (Umwelten, 2004), S. 241.

³¹² Ulrich, H. (Wandel, 1994), S. 245.

³¹³ Vgl. Gilad, B. (Early Warning, 2003).

³¹⁴ Kneschaurek, F. (Volkswirtschaftslehre, 1990/1995), S. 13f.

wegen seines systemorientierten Ansatzes am Umweltverständnis des St. Galler Management-Modells (SGMM).

„Es ist das Verdienst des St. Galler Management Modells von Hans Ulrich und Walter Krieg, auf die Gefahren einer eindimensionalen, rein ökonomischen Betrachtungsweise des Managements aufmerksam gemacht zu haben. Ein langfristig erfolgreiches Management setzt eine stete Analyse aller Trends in den einzelnen Umweltsphären voraus, um einerseits zu erkennen, welche Forderungen die einzelnen Anspruchsgruppen aus ihrer Trendbeurteilung an die gesamte Wirtschaft und an die einzelnen Unternehmungen stellen, und um andererseits aufgrund der Erkenntnisse aus der Analyse strategisch vorausschauend zu agieren, d.h. für erkannte, künftige Probleme rechtzeitig Lösungen zu entwickeln, die das Problem gar nicht entstehen lassen.“³¹⁷

Im erweiterten Sinn ist mit dem Fokus auf das Umweltverständnis des SGMM gemeint, dass nur auf Umweltaspekte eingegangen wird, die sowohl im ursprünglichen SGMM,³¹⁸ in seiner Anwendung auf die öffentliche Hand³¹⁹ sowie in Arbeiten zur Unternehmenspolitik publiziert sind.³²⁰ Da das Umweltverständnis des SGMM den Bezugspunkt bildet, werden zwecks leichter Lesbarkeit die Umweltaspekte der genannten Auszüge unter dem Terminus St. Galler Umweltverständnis oder -logik zusammengefasst. Dieses Vorgehen wird durch Ausarbeitungen zu Umweltaspekten des neuen St. Galler Management Modells (nSGMM)³²¹ sowie durch Beiträge weiterer Autoren ergänzt, insofern diese für das vorliegende Erkenntnisinteresse relevant sind.

1.1.1. Entstehung und Aufbau des St. Galler Management Modells

Das von 1970 bis 1973 entwickelte SGMM als Führungsmodell ist u.a. das Ergebnis der 1968 an der damaligen Hochschule, der heutigen Universität St. Gallen, durchgeführten betriebswirtschaftlichen Studienreform. Das SGMM besteht aus drei Teilmodellen: *Unternehmungs-, Führungs- und Organisationsmodell*. Unternehmungs- und Führungsmodell sind funktionale Modelle. Sie gehen nicht von einer bestimmten Organisationsstruktur einer Unternehmung aus, sondern analysieren sachlogische Zusammenhänge, da eine organisatorische Problematik erst erkannt und gelöst werden kann, wenn die im Unternehmen zu lösenden Sachaufgaben und der Charakter des

³¹⁵ Pümpin, C. et al. (Erfolgspositionen, 1992), S. 194f.

³¹⁶ Reibnitz von, U. (Szenario-Technik, 1991/1992), S. 23.

³¹⁷ Dubs, R. (Umwelten, 2004).

³¹⁸ Ulrich, H. et al. (SGMM, 1972/1974).

³¹⁹ Ulrich, H. et al. (Öffentliche Hand, 1977).

³²⁰ Ulrich, H. (Unternehmenspolitik, 1978/1990).

³²¹ Rüegg-Stürm, J. (nSGMM, 2004).

Führungssysteme verstanden sind.³²² Das SGMM hat den *wissenschaftlichen Anspruch*, eine systemorientierte Betriebswirtschaftslehre konsequent auf die Führungsprobleme von Unternehmungen und ähnlichen sozialen Systemen auszudehnen. Aus *praktischer Sicht* dient es aufgrund der Fülle an Managementliteratur dazu Managementwissen durch die Trennung von Modischem und Wesentlichem zu systematisieren, um gezielt Erkenntnisse der Managementlehre an Führungskräfte in Unternehmen zu vermitteln. Anders ausgedrückt, ist es in Kenntnis der stetigen Wissensweiterentwicklung ein *formales Leerstellengerüst*, das als gedankliches, mehrdimensionales Orientierungs- und Ordnungssystem zeitlich ungebunden genutzt werden kann.³²³

Im Wissen, dass für das Verstehen einer Unternehmung und ihres Managements alle drei Teilmodelle gemeinsam betrachtet werden müssen, werden wir uns mit Fokus auf unser Erkenntnisinteresse nur auf Aussagen zum Spannungsfeld Umwelt-Unternehmung konzentrieren. Auf Gesamtebene des SGMM betrifft dies das Unternehmensmodell sowie in den Beiträgen von Ulrich zur Unternehmenspolitik das Führungsmodell. Im Unternehmensmodell sind *Informationen über die Umwelt* und die *relevanten Märkte* nach einem systemanalytischen Vorgehen die ersten zwei konstitutiven Schritte einer mehrdimensionalen Unternehmensanalyse. Sie geben Auskunft über die Beziehung zwischen Umwelt und Unternehmen:

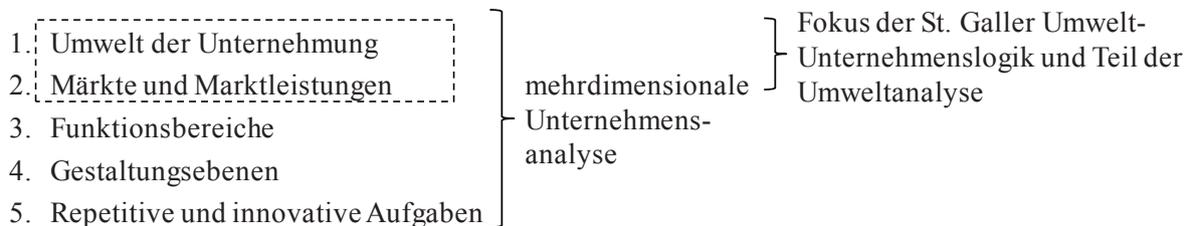


Abb. 11: Schritte einer mehrdimensionalen Unternehmensanalyse.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ULRICH & KRIEG, 1972/1974, S. 22)

In Bezug auf das Verarbeiten von Umfeldimpulsen orientiert sich die St. Galler Umweltlogik an den Prozessschritten „Ermitteln langfristiger Entwicklungstrends des

³²² Ulrich, H. et al. (SGMM, 1972/1974), S. 20. In Folge der Weiterentwicklung des SGMM für die öffentliche Hand wurde anstelle des Terminus „Unternehmung“ von „Institution“ oder „Organisation“ gesprochen, womit auch der Gültigkeitsbereich des SGMM von privatwirtschaftlichen Unternehmungen auf Institutionen der öffentlichen Hand ausgeweitet wird. Für eine klare Begriffsabgrenzung soll zur Beschreibung des SGMM am Terminus *Unternehmung* festgehalten werden, im Wissen, dass dieses Geltungsanspruch für zweckorientierte soziale Systeme im Allgemeinen hat, [vgl. Ulrich, H. et al. (Öffentliche Hand, 1977)].

³²³ Ulrich, H. et al. (Führungsmodelle, 1987).

Umfelds“, „Erfassen langfristiger Markttendenzen für Beschaffungs- und Absatzmärkte“ sowie „Herausarbeiten und Gewichten von Umweltentwicklungen“.³²⁴

1.1.2. Erkennen langfristiger Entwicklungstrends des Umfelds

Unternehmen produzieren Output für ihre Umwelt, wobei eine Vielzahl gegenseitiger Austausch- und Einwirkungsprozesse stattfinden. Sie haben in der Gesellschaft nebst anderen Anforderungen als produktive resp. zweckorientierte soziale Systeme den primären Zweck, materielle oder immaterielle Leistungen für irgendwelche Elemente oder Subsysteme bereitzustellen.³²⁵ BEER versteht unter dem Zweck einer Unternehmung das, was das System tut.³²⁶ Damit ist gemeint, dass ein System wie bspw. eine Unternehmung, solange sie tätig ist, immer einen Zweck erfüllt und es beim Betrachter liegt zu beurteilen, ob dieser Zweck bedarfsgerecht und erwünscht ist. Die Beurteilung des Zwecks kann somit als ein Feedbackprozess verstanden werden, der Auskunft über die Richtung eines Systems gibt. Als Betrachter werden allgemein die Umwelt und im Speziellen jene Anforderungen, die von verschiedenen institutionellen Anspruchsgruppen an Organisationen gestellt werden, verstanden. Wird ein von der Gesellschaft und ihren Gruppierungen geforderter Bedarf nicht gedeckt, werden der Zweck sowie alle anderen Funktionen hinfällig. Ein Unternehmen kann deshalb nur bestehen, wenn es sich immer wieder von Neuem mit den sich ständig ändernden Umweltbedingungen befasst, diese in Beziehung setzt zu den eigenen Gegebenheiten, Mitteln und Möglichkeiten und daraus die Grundlagen ihres gegenwärtigen und zukünftigen Handelns ableitet.³²⁷

Mit dem Ziel einen pragmatischen Ansatz für das Gewinnen und Verarbeiten relevanter Umweltinformationen zu entwickeln, wird die Umwelt gedanklich in *Anspruchsgruppen* und *Umweltsphären* unterteilt. Beide sind je nach Bedarf modular

³²⁴ Ulrich publiziert diese Prozessschritte in seinem Beitrag zur Unternehmenspolitik, wobei diese i.V. des SGMM, Teil des Führungsmodells ist. Sein Anspruch der Umweltanalyse bezieht sich somit nur auf den Teil der Unternehmensführung und nicht auf das gesamte SGMM. Da sich diese Schritte sowie Inhalte mit jenen Inhalten des St. Galler Unternehmensmodells decken, welches innerhalb der Logik des SGMM die Umwelt der Unternehmung beinhaltet, wird nachfolgend die Unterscheidung zwischen Teilmodell (Führungsmodell) und Gesamtbezug zum SGMM (Verortung des Umweltaspekts im Unternehmensmodell) zwecks besserer Lesbarkeit aufgegeben. Auf diese kleine Unterscheidung sei jedoch in dieser Fussnote verwiesen.

³²⁵ ULRICH spricht in Ulrich, H. (Unternehmung, 1968/1970) noch von produktiven, sozialen Systemen, verwendet aber später in Ulrich, H. et al. (Öffentliche Hand, 1977) den Begriff des zweckgerichteten, sozialen Systems.

³²⁶ Beer, S. (Heart, 1979/1995), S. 9ff.

³²⁷ Ulrich, H. et al. (SGMM, 1972/1974), S. 22.

ausbaufähig und ermöglichen den Blick auf das Gesamtsystem Umwelt aus unterschiedlichen, sich ergänzenden Perspektiven.

1.1.2.1. Anspruchsgruppen

Im klassischen Verständnis versteht man unter Anspruchsgruppen Gruppierungen, von denen man annimmt, dass sie in Form von Ansprüchen Einfluss auf das Organisationsgeschehen nehmen oder nehmen könnten.³²⁸ Analog zur Bezeichnung eines *Anspruchsgruppenkonzepts* wird häufig auch von einem *Stakeholder-Ansatz* gesprochen. Während die englische Bezeichnung vieldeutig sein kann, wird sie i.V. von „*to have a stake in something*“ oder „*to stake out a claim*“ mit „*ein Interesse haben*“, „*einen Anteil an etwas haben*“ oder „*einen Anspruch resp. eine Forderung haben*“ übersetzt.³²⁹ Spricht man von Anspruchsgruppen, muss zudem berücksichtigt werden, dass einer künstlichen Gruppierung Grenzen gesetzt sind. Denn nicht jeder gesellschaftliche oder umfeldbedingte Einfluss lässt sich in Form von Ansprüchen erkennen und benennen.³³⁰

In Kenntnis dessen, dass die Darstellung von Anspruchsgruppen somit nicht erschöpfend sein kann und ihre Auswahl ebenfalls von der Wahl des Autors abhängt, werden im SGMM *sechs Systemgruppierungen* unterschieden: Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden, Kapitalgeber, Konkurrenten und staatliche sowie nichtstaatliche Institutionen verschiedener Art (wie bspw. Verbände und Kommunen).³³¹ Diese Anspruchsgruppen stehen nach *Art*, *Umfang* und *Zeitbezug* über Beziehungsnetzwerke zueinander und zur Unternehmung im Austausch. Im Zentrum des Austausches steht dabei die *Mittelbeschaffung*, *Leistungserstellung* und *Leistungsverwertung*. Das nSGMM ergänzt, dass durch den Austausch Beziehungen geschaffen werden, die wesentlich mit beeinflussen, wen man aktiv als Anspruchsgruppe wählt und durch welche Anspruchsgruppe das Unternehmen wiederum ausgewählt wird.³³²

³²⁸ Vgl. Johnson, G. et al. (Strategy, 1998/2008), S. 132.

³²⁹ Ulrich, P. (Wirtschaftsethik, 1997/2008), S. 476.

³³⁰ Vgl. Ulrich, H. (Unternehmenspolitik, 1978/1990), S. 245. ULRICH beschreibt als Beispiel das Wirtschaftswachstum, Konjunkturschwankungen, Inflationsraten, Wechselkursrelationen, usw., die nicht aus Regierungsplänen ablesbar sind, sondern Ergebnis des Gesamtverhaltens des marktwirtschaftlichen Systems sind.

³³¹ Im nSGMM wird die Anspruchsgruppe „*Arbeitnehmer*“ durch den Begriff „*Mitarbeitende*“ ersetzt sowie die Anspruchsgruppe „*staatliche und nicht-staatliche Institutionen*“ in die zwei Bereiche „*staatliche Institutionen*“ und „*öffentliche, mediale Institutionen inklusive Non Governmental Organisationen (NGOs)*“ getrennt, [vgl. Rüegg-Stürm, J. (nSGMM, 2004), S. 74].

³³² Wilbers, K. (Anspruchsgruppen, 2004), S. 331ff.

Während Konsens über o.g. Sichtweise herrscht, zeigen sich in der Literatur jedoch Abweichungen, wodurch sich der „Anspruch“ unterschiedlicher Gruppierungen begründen lässt und welche Aufgaben sich daraus für die Unternehmenspolitik ergeben. Mit Bezug auf PETER ULRICH, der aus wirtschaftsethischer Sicht die Leitidee einer *deliberativen Unternehmenspolitik* vertritt, lassen sich zwei *kategorisch unterschiedliche Anspruchsgruppenkonzepte* unterscheiden:³³³

1. *Die machtstrategische Sicht.* Dazu zählen alle Anspruchsgruppen, von denen angenommen wird, dass sie bei Nichterfüllen von Interessen durch *Verfügungs-* oder *Sanktionsmacht* Einfluss auf die Organisation nehmen können. Macht wird als Instrument verstanden, das entweder besteht (engere Variante) oder tendenziell bestehen kann (umfassendere Variante). Das machtstrategische Stakeholder-Konzept ist in der Managementlehre vorherrschend.
2. *Die normativ-kritische Sicht.* Diese Sicht ist als „zweite Dimension einer rationalen Unternehmensführung“ i.V. eines unternehmenspolitischen Dialogs zu verstehen. Ansprüche werden nicht mit Machtkonstellationen gleichgesetzt, sondern es wird die ethisch begründbare Legitimität von Ansprüchen aufgrund von Rechten überprüft. Während Ansprüche über legale Rechte (vertragliche Vereinbarungen) einfacher zu entscheiden sind, bezieht sich der Bedarf eines deliberativen Diskurses v.a. auf Rechte, die legitim sind, deren Geltendmachung jedoch aufgrund fehlender legaler Unterscheidung eines Entscheids bedarf (bspw. moralische Verpflichtungen i.V. von Solidarität). Durch die kategorisch saubere Trennung von legitimen und nicht-legitimen Ansprüchen fokussiert das normative Management somit zum einen die Frage der *Verantwortbarkeit*, die durch das Anerkennen oder Ablehnen von Ansprüchen für Betroffene entsteht. Zum anderen bleibt die Organisation im Blickfeld, indem die *Zumutbarkeit* in Bezug auf die Berechtigung und Angemessenheit von Ansprüchen anhand des Parameters der Legitimität abgewogen wird. Unter ethischen Gesichtspunkten verändert sich weiter die Hierarchielogik der Öffentlichkeitsbetrachtung. Diese wird nicht mehr als „eine legitime Anspruchsgruppierung“ mit anderen Stakeholdern gleichgesetzt, sondern stellt i.V. einer *Meta-Institution* das oberste Legitimationskriterium für Stakeholder-Überlegungen dar.

Aus der normativ-kritischen Sicht leitet sich somit ab, dass Ansprüche nicht von vornherein festgelegt werden können, sondern sich häufig erst durch einen *deli-*

³³³ Ulrich, P. (Wirtschaftsethik, 1997/2008), S. 477ff.

berativen Diskurs ergeben.³³⁴ Dabei wird verständlich, dass Kunden keine Anspruchsgruppen sind, da sie keinen legitimen Anspruch an der Organisation haben, sondern lediglich an der Erfüllung ihrer Kundenwünsche und Aufträge interessiert sind. Erst durch die mit einem Kaufvertrag verbundenen reziproken direkten und indirekten Verpflichtungen zwischen Käufer und Verkäufer kann man von Ansprüchen in Form legaler Rechte sprechen. Diese sind jedoch nicht primär als legitime Ansprüche im o.g. Verständnis zu bezeichnen.³³⁵

Generell ist es in einem ersten Schritt ratsam, nicht von Anspruchsgruppen, sondern von *Bezugsgruppen* oder von *Gruppierungen mit potenziellen Einflüssen* zu sprechen.³³⁶ Dieser Logik folgend, ist es u.E. sinnvoll, die bestehenden Gruppierungen des SGMM um jene der *Verbraucher* (synonym auch als Leistungsempfänger bezeichnet), *potenzielle Partner* und des *Managements* zu ergänzen: Zwischen Kunden und *Verbraucher* sollte unterschieden werden, wenn wir Kunden im o.g. Verständnis als jene Gruppierung bezeichnen, die die Wahl über Kauf oder Nichtkauf haben und schlussendlich Rechnungen bezahlen.³³⁷ Der Wert des Outputs ergibt sich somit aus dem Geldbetrag, den der Kunde zu zahlen bereit ist, und nicht aus einem festgesetzten Preis.³³⁸ Während diese Logik für Wirtschaftsunternehmen im Allgemeinen klar ist, zeigt sich das Problem o.g. Definition immer dann, wenn Kunde und Leistungsempfänger nicht dieselben Träger sind. Hierzu zählen bspw. *Holdingsgesellschaften*, die zwar finanziell über den Bedarf ihrer Tochterunternehmen entscheiden, de facto jedoch deren Bedarf inhaltlich zu wenig abschätzen können, oder *Non-Business-Organisationen* im Pflegebereich, bei denen sich der Bedarf (Infrastruktur, Organisationsbedarf, etc.) an der Anzahl der pflegebedürftigen Personen orientiert, finanziell

³³⁴ Vgl. Malik, F. (Unternehmenspolitik, 2008), S. 161.

³³⁵ Ebd., S. 162.

Um Interessen sowie die Legitimität von Ansprüchen zu erfassen, eignet sich in adaptierter Form die von JOHNSON ET AL. vorgeschlagene Power-Interest Matrix zu einer „*legitimate stakeholder-interest matrix*“. Während die Dimension „*Interesse gegenüber dem handelnden Unternehmen*“ gleich bleibt, wird die Dimension „*Grad der Macht*“ durch die Dimension „*Legitimität des Anspruchs*“ ersetzt. Durch die Vierfelder-Matrix ist somit erkennbar, wer „*informiert*“ (hohes Interesse, kein legitimer Anspruch) oder „*zufriedengestellt*“ (geringes Interesse und legitimer Anspruch) werden muss, wer „*geringen Einfluss*“ hat (geringes Interesse und kein legitimer Anspruch) oder wer als sog. „*key player*“ (hohes Interesse, hoher legitimer Anspruch) zu betrachten ist, [vgl. Johnson, G. et al. (Strategy, 1998/2008), S. 156f.].

³³⁶ Malik, F. (Unternehmenspolitik, 2008), S. 204.

³³⁷ Malik, F. (Denken, 2007/2010), S. 132 und Malik, F. (Management, 2005/2007), S. 156.

³³⁸ Vgl. Drucker, P.F. (Practice, 1954/2006), S. 56f.: (...) „price is only a part of value. [...] Indeed, what the customer considers value is so complicated that it can only be answered by the customer himself. Management should not even try to guess at it – it should always go to the customer in a systematic quest for the answer.“

jedoch entweder ein Vormund oder die Organisationsleitung entscheidet. Als eine weitere Ausnahme, für die zwar das Kriterium eines zahlenden Kunden, jedoch die o.g. Wahlfreiheit nicht zutrifft, sind *interne Kunden*, die aufgrund unternehmenspolitischer Entscheide Unterstützungsleistungen konstitutiv über interne Anbieter beziehen müssen und somit nicht die Wahl zwischen interner oder externer Leistungserbringung i.S. eines „make-or-buy“-Entscheids haben. Das dadurch entstehende Konfliktpotenzial wird je nach Entscheidungsspielraum gewisser Zentralbereiche noch verstärkt, die über das interne Preis-/Leistungsverhältnis entscheiden. In Bezug auf o.g. Beispiele sind deshalb v.a. nachfolgende Fragen zu überdenken und kontextbezogen zu reformulieren.³³⁹

1. Wer ist der Kunde?
2. Was kauft der Kunde?
3. Was bedeutet für den Kunden Wert resp. was ist ihm wichtig?

Von zentraler Bedeutung ist dabei die Klärung, welche Kriterien ausser einem freien Zahlungsentscheid gemäss o.g. Differenzierung zu berücksichtigen sind und wie Druckers Fragen im Spannungsfeld von Kunde und Verbraucher zu beantworten sind.

Potenzielle Partner sollen nebst Konkurrenten ergänzt werden, um ein zusätzliches Bewusstsein für Kooperationen anstelle von Wettbewerbsdruck zu schaffen. Das *Management* wird als Einflussgruppe ergänzt, da es im institutionellen Sinn Einfluss auf das Unternehmen und die Unternehmensführung hat. Dieser kann sowohl positiv oder negativ i.S. einer parallelen Entwicklung von Unternehmen und Management sein. Für die Analyse der Bezugsgruppen wird an dieser Stelle auch auf PORTER verwiesen, dessen Methode der Branchen- und Konkurrenzanalyse wichtige ergänzende Hinweise über Entwicklungen von Konkurrenz und Wettbewerbsumfeld liefert.³⁴⁰

³³⁹ Drucker, P.F. (Practice, 1954/2006), S. 52ff.

³⁴⁰ Vgl. für eine Vertiefung von Branchen- und Konkurrenzanalysen Porter, M.E. (Wettbewerbsvorteile, 1986/2010). PORTER arbeitet sieben Wettbewerbskräfte heraus (Bedrohung durch neue Konkurrenten, Bedrohung durch Ersatzprodukte, Verhandlungsstärke der Abnehmer und Lieferanten, Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern, Verhandlungsstärke der Arbeitnehmer und staatliche Massnahmen), die das Spiel innerhalb einer Branche oder Segments, das den gleichen Endkunden hat, bestimmen. Bzgl. der Konkurrenz und für das Erstellen eines Konkurrenten-Reaktionsprofils unterscheidet er zwischen gegenwärtigen und potenziellen Konkurrenten, die sich jeweils durch unterschiedliche Faktoren von zwei Dimensionen unterscheiden: Faktoren, die die Konkurrenz motivieren (eigene Ziele und Annahmen über sich selbst und über die Branchenentwicklung) und Faktoren, die Auskunft geben, wie sich der Konkurrent verhält und verhalten könnte (gegenwärtige Strategie, Fähigkeiten i.S. von Stärken und Schwächen).

1.1.2.2. Umweltsphären

Die institutionellen Gruppierungen sind auf einer höheren Abstraktionsebene in vier Umweltsphären eingebettet: Eine technologische, eine ökonomische, eine soziale und eine ökologische, wobei die ersten drei Umweltsphäre in einen von der Natur gegebenen ökologischen Prozess eingebunden sind.

Generell gilt es, bei Umweltanalysen zwei Punkte zu beachten: Erstens muss klar sein, für welche Aggregationsebene (Konzern, Unternehmen, SGF, SGE, etc.) eine Umfeldbetrachtung durchgeführt wird. Obwohl sich nach LOMBRISER & ABPLANALP v.a. eine SGE-Ebene eignet, kann es durchaus Sinn machen, Trends und Szenarien relevanter Märkte auf Unternehmensebene festzuhalten.³⁴¹ Zweitens ist es zum Schutz vor einem Informationsoverload nicht nur relevant, Umfeldindikatoren systematisch festzulegen, sondern auch organisationsinterne Referenzpunkte zu definieren, welche Informationen für die Organisation notwendig und für einen groben Überblick ausreichend sind. Zeitlich läuft der Entscheid über diese Punkte somit der Umfeldanalyse voraus. Eine Organisationsanalyse gleicht dabei einer Umfeldanalyse, indem sie Vergangenheit und Gegenwart analysiert und gemeinsam mit der Analyse des Umfelds mögliche Zukünfte für die Organisation durchdenkt. Sie untersucht anhand der wichtigsten Parameter den heutigen Ist-Zustand der Organisation, der u.a. Ausgangspunkt für ein systematisches Befassen mit umfeldbedingten Veränderungen ist (vgl. TEIL II, Kap. 1.3.). Analog zu Organismen kann dies wie folgt verstanden werden:

„To be adapted, the organism, guided by information from the environment, must control its essential variables, forcing them to go within the proper limits, by so manipulating the environment (...) that the environment then acts on them appropriately.“³⁴²

MALIK nennt aufbauend auf DRUCKER³⁴³ für Business- als auch Non-Business-Organisationen *sechs Leistungsindikatoren* als organisatorische Referenzpunkte:³⁴⁴

1. *Marktstellung* (Kundennutzen, Qualität, Marktanteile, etc.)
2. *Innovationsleistung* (Time to Market, Erfolgsrate, Meilensteine, etc.)

³⁴¹ Lombriser, R. et al. (Strategisches Management, 1997/2010), S. 99ff.

³⁴² Ashby, W.R. (Design, 1952/1960), S. 82.

³⁴³ DRUCKER spricht zusammenfassend von acht „key areas of a business“: „marketing“, „innovation“, „human resources“, „financial resources“, „physical resources“, „productivity“, „social responsibility“ und „profit requirements“, [vgl. die Darstellung in Drucker, P.F. (Essential, 2001/2005), S. 27 sowie als Vergleich Drucker, P.F. (Practice, 1954/2006), S. 62]. Da DRUCKER diese jedoch nicht durchgängig gleich verwendet, ist es MALIKs Beitrag diese systematisiert zu haben.

³⁴⁴ Vgl. Malik, F. (Führen, 2006), S. 340; Malik, F. (Unternehmenspolitik, 2008), S. 202ff. sowie Malik, F. (Corporate Governance, 1997/2008), S. 146.

3. *Produktivitäten* (Gesamtproduktivität und Einzelproduktivität von Geld, physischen Ressourcen, Arbeit, Zeit und Wissen, etc.)
4. *Humanressourcen i.S. von Attraktivität* (Fluktuationsrate, Fehlzeitenquote, etc.)
5. *Liquidität und Cash-Flow*
6. *Profitabilität* (Gesamtkapitalrendite vor Zinsen und Steuern, etc.)

Während die Reihenfolge dieser einzuhalten ist, um einen umfassenden Blick auf das Organisationsgeschehen zu gewährleisten, kann die Differenzierung je nach Organisation und Bedarf unterschiedlich detailliert erfolgen.

Andere Autoren betonen die Bedeutung von Produktgruppen, Marktanteilen, Kundenstrukturen, Kundenloyalität, geographischen Marktabdeckungen, Anzahl und Neuigkeitsgrad von Innovationen, Image, Kosten- und Preisentwicklungen sowie Personal.³⁴⁵ Bei genauerem Vergleich wird ersichtlich, dass sich diese Ansätze weniger inhaltlich als vielmehr in Bezug auf die Analyseebene unterscheiden. Zusammengefasst lassen sich somit die o.g. sechs Fitness-Indikatoren festlegen, worunter weitere organisationsrelevante Detaillierungen erfolgen können.

1.1.2.3. Die technologische Umweltsphäre

Unternehmen stehen in vielschichtigen, wechselseitigen Beziehungen mit der technologischen Umweltsphäre, deren technische Entwicklungen das unternehmerische Handeln zu grossen Teilen beeinflussen. Technologiebasierter Wandel stellt jedoch nicht nur i.V. des Nutzens von Chancen in Abläufen und Prozessen neue Ansprüche an die Organisationsentwicklung, sondern birgt auch Probleme, Risiken und Gefahren.³⁴⁶ Deshalb ist es für Organisationen wichtig, nach Möglichkeiten zu fragen, die sich aus dem heutigen Stand und den Tendenzen der weltweiten Forschungs- und Entwicklungstätigkeit ergeben könnten. Sinnvoll zu unterscheiden sind technische Entwicklungen, die sich entweder auf die Verbesserung der bestehenden technischen Charakteristik beziehen, Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten Dritter sind oder neue wissenschaftliche Erkenntnisse darstellen. Der Fokus der zu wählenden Objekte und Träger technischer Entwicklungen ist dabei abhängig von der Charakteristik des Unternehmens und ihrer technischen Umwelt.³⁴⁷ Nach ULRICH

³⁴⁵ Lombriser, R. et al. (Strategisches Management, 1997/2010).

³⁴⁶ Fahrni, F. (Technologische Umwelt, 2004), S. 272ff.

³⁴⁷ Ulrich, H. (Unternehmenspolitik, 1978/1990) nennt als Beispiel ein industrielles Unternehmen. Objekte technischer Entwicklungen können verarbeitende Rohstoffe und Halbfabrikate sowie die zu beschaffenden

erhöht sich die Wahrscheinlichkeit des Erkennens nützlicher Technologien äquivalent zu den Entwicklungsphasen. Forschung, Erfindung, Innovation und Diffusion.³⁴⁸ Das nSGMM, das nur noch drei Entwicklungsphasen unterscheidet, fokussiert darüber hinaus spezifische Strategien:

Technologische Entwicklungsphase	Spezifizierung und strategische Empfehlung
Frühphase	Grundlagenforschungen führen zum Entstehen von Technologien, die revolutionäre Veränderungen – sog. „disruptive technologies“ – werden können. Das Risiko ist hoch, der Erfolg ungewiss. <i>Strategische Empfehlung:</i> Unternehmen sollten die weitere Entwicklung zur frühzeitigen Sicherung von Patentrechten stringent über geeignete Kanäle wie Medien, Literatur, Netzwerke, Konferenzen und Verbundprojekte verfolgen. Ziel muss sein, Ersteinführer am Markt zu sein.
Wachstumsphase	Schrittmacher- und Schlüsseltechnologien sind die Voraussetzung, um einen technologischen Erfolg einer Frühphase in eine Wachstumsphase zu bringen. <i>Schrittmachertechnologien</i> – als Schlüsseltechnologien von morgen – haben grossen Einfluss auf das zukünftige Wettbewerbsgeschehen, sie sind jedoch noch nahe an der Forschung; es erfolgte noch keine Integration in die Produkte und Dienstleistungen. <i>Schlüsseltechnologien</i> sind hingegen bereits in Produkte und Dienstleistungen integriert und sichern die gegenwärtige Konkurrenzposition. <i>Strategische Empfehlung:</i> Strategisch sollte der finanzielle und personelle Aufwand, benötigte Strukturen sowie eine in der Wachstumsphase notwendige andere Unternehmenskultur fokussiert werden.
Reifephase	Da der Patentschutz verloren geht und immer mehr Konkurrenten die Technologie beherrschen, verändern sich Schlüsseltechnologien zu <i>Basistechnologien</i> , die meistens generell verfügbar sind. Sie können von jedem verwendet werden. Für einen Neueinstieg und den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen bestehen geringe Chancen. <i>Strategische Empfehlung:</i> Um trotzdem erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen höchste Effizienz, Kostenführerschaft sowie Einzigartigkeit in Randbedingungen der jeweiligen Produkte und Dienstleistungen anstreben.

Tab. 6: Entwicklungsphasen technischer Neuerungen.
(Quelle: FAHRNI, 2004, S. 277f.; vgl. auch SOMMERLATTE & DESCHAMPS, 1985/1986, S. 66)

FAHRNI erwähnt, dass nebst der Technologie zusätzlich *psychologische, emotionale, geschmackliche, zeitliche, geografische und politische Einflüsse* für den Erfolg einer Technologie am Markt ausschlaggebend sind.³⁴⁹ Um langfristig Konkurrenzvorteile zu entwickeln, sind diese v.a. für den Aufbau unternehmensspezifischer Kernfähigkeiten relevant.

Teile und Handelswaren sein, einzusetzende technische Anlagen, Einrichtungen und Werkzeuge und die damit verbundenen Verfahren sowie die zu erstellenden Produkte und Dienstleistungen. Als Träger dieser Einrichtungen kommen in Betracht: mögliche Lieferanten von Rohstoffen, Anlagen usw., Kunden und mögliche weitere Benützer oder Verbraucher der Produkte und Dienstleistungen, die Konkurrenz, Forschungs- und Entwicklungs-Institutionen und nicht zuletzt das eigene Unternehmen.

³⁴⁸ Ulrich, H. (Unternehmenspolitik, 1978/1990), S. 257.

³⁴⁹ Fahrni, F. (Technologische Umwelt, 2004), S. 280ff.

Daran anknüpfend zeigt sich, dass in jüngster Zeit vermehrt nicht nur physikalische Technologien, sondern auch sog. soziale Technologien an Interesse gewinnen. Der Terminus „soziale Technologie“ ist dabei identisch mit dem Terminus „soziale Innovation“. Nach dem Evolutionsökonom RICHARD NELSON wird als *physikalische Technologie* alles bezeichnet, was Materie, Energie und Information in etwas für den Menschen Nützliches verwandelt. *Soziale Technologien* bezeichnen hingegen alle Formen der Organisation von Rechtsstaatsprinzipien über Armeen bis hin zu Unternehmensgrundsätzen oder das Entwickeln von Qualitätszirkeln. Sie befassen sich mit dem Prozess der Ordnungsentstehung, um physikalische Technologien nutzen zu können.³⁵⁰ Beide Technologieformen sind gleichbedeutend, bedingen und bewirken sich i.S. einer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Koevolution gegenseitig und verfügen über unterschiedliche Möglichkeitsräume mit jeweils unterschiedlichen Fitnessfunktionen als Überlebensregeln.³⁵¹

*„Social innovation is as important as new science or new technology in creating new knowledges and in making old ones obsolete. [...] The greatest change most probably is that in the last forty years purposeful innovation – both technical and social – has itself become an organized discipline, which is both teachable and learnable.“*³⁵²

Werden nicht nur technologische Veränderungen anderer beobachtet, sondern handelt es sich um eigene Entwicklungen, sind zwei Aspekte zu berücksichtigen.³⁵³ Erstens wird in der Regel sowohl der *Zeit-*, *Personal* als auch *Geldaufwand* unterschätzt, der bis zur Marktreife und allgemeinen Anwendung nötig ist, und zweitens kommt es häufig zu *Fehleinschätzungen der Bedeutung* teils branchenübergreifender realisierter Techniken für das eigene Geschäft. Letzteres ist v.a. dann kritisch, wenn es sich um Entwicklungen in nicht als relevant erachteten Bereichen handelt, die grundlegende Mittel- und Verfahrensentwicklungen abgeschlossen haben und schnell diffundieren.

³⁵⁰ Vgl. Nelson, R.R. (Evolution, 2005), Part III, Kap. 7, S. 195ff..

³⁵¹ Ebd., S. 195 und Beinhocker, S. 256ff. BEINHOCKER geht bei diesem Verständnis der wirtschaftlichen Evolution noch auf eine dritte Größe ein, die er als sog. „*Geschäftsplan*“ bezeichnet. Die Aufgabe von Geschäftsplänen ist es, beide Technologiearten in einer Strategie miteinander zu verbinden und dem Ergebnis in der Welt der Wirtschaft Ausdruck zu verleihen. Vergleiche zu sozialen Technologien auch Beiträge zur kulturellen Evolution von GEORGESCU-ROEGEN, der betont, dass ökonomische Aktivitäten grundsätzlich mit Ordnungserzeugung zu tun haben und dass diese Aufgabe von einem Evolutionsmechanismus geleistet wird, [vgl. Georgescu-Roegen, N. (Economic Process, 1971)]. Ergänzend sind auch die Schriften von VON HAYEK – insbesondere die Aufsätze Hayek von, F.A. (Irrtümer, 1970) und Hayek von, F.A. (Evolution, 1983) – zur kulturellen Evolution und die Theorie von BOULDING zur kulturellen und ökonomischen Evolution als weiterführende Literatur zu nennen, [vgl. Boulding, K.E. (Societal Evolution, 1978)].

³⁵² Drucker, P.F. (Post-Capitalist, 1994), S. 58 f.

³⁵³ Vgl. Ulrich, H. (Unternehmenspolitik, 1978/1990), S. 257.

1.1.2.4. Die ökonomische Umweltsphäre

Unternehmen als Organisationen mit primär wirtschaftlichem Zweck treten auf Beschaffungs- und Absatzmärkten permanent mit anderen Wirtschaftssubjekten in Kontakt,³⁵⁴ woraus sich die für Unternehmen relevanten makro- und mikroökonomischen Informationen ergeben.

1.1.2.4.1. Makroökonomische Rahmenbedingungen

Makroökonomische Rahmenbedingungen betreffen insbesondere die Struktur einer Volkswirtschaft, ihre Wachstumsmöglichkeiten, die Konjunkturlage und die Stabilität der Wirtschaft.³⁵⁵ Die Komplexität eines gesamtwirtschaftlichen Systems entsteht dabei nicht nur durch Interaktion mehrerer Gruppierungen und Umweltsphären, sondern ist i.V. der Systemtheorie von einer Vielzahl an Elementen, die von zahllosen anderen Elementen beeinflusst werden, abhängig.

„Aus dem individuellen Verhalten der zahlreichen Personen und Institutionen, die am Wirtschaftsprozess teilnehmen, ergeben sich Gesamtentwicklungen der Volkswirtschaft wie Veränderungen des Geldwertes, des Bruttosozialproduktes, der Sparquote, der Arbeitslosigkeit, der Zahlungsbilanzen usw., die ihrerseits wieder auf das Verhalten der Wirtschaftssubjekte einwirken. Es ist daher notwendig, die Entwicklungen solcher Gesamtgrößen der Wirtschaft abzuschätzen, um mögliche zukünftige Konstellationen auf den eigenen Beschaffungs- und Absatzmärkten voraussehen zu können.“³⁵⁶

Aus makroökonomischer Sicht befindet sich eine Volkswirtschaft in einem dauernden Strukturwandel, wobei ihre wirtschaftliche Entwicklung unmittelbar mit diesem Strukturwandel verbunden ist (vgl. hierzu auch nachfolgend Kap. 2.). Beeinflusst durch die Vielfalt o.g. Faktoren ist das Erstellen von Wirtschaftsprognosen stark von staatlichen Entscheiden und weltwirtschaftlichen Interdependenzen abhängig. Erschwerend kommt hinzu, dass *staatliche Massnahmen* kurzfristig durch politische Willensbildungsprozesse gesteuert werden, deren Ergebnisse je nach politischem System Kompromisse zahlreicher Einfluss- resp. Machtgruppen sind. Unter *weltwirtschaftlichen Interdependenzen* sind hingegen stärker staatenübergreifende Vorgänge

³⁵⁴ Vgl. Ebd., S. 259.

³⁵⁵ Jaeger, F. et al. (Wirtschaftliche Umwelt, 2004), S. 300.

³⁵⁶ Ulrich, H. (Unternehmenspolitik, 1978/1990), S. 259. Der Ursprung dieser Wirtschaftslogik geht auf die Anfänge der Nationalökonomie im 18. Jahrhundert zurück. Die Wirtschaft als eingebetteter Teilaspekt der Gesellschaft kann zu grossen Teilen so verstanden werden, dass sie zwar Ergebnis menschlichen Handelns ist, aber nicht menschlichen Entwurfs, [vgl. Hayek von, F.A. (Irrtümer, 1970), S. 18 ff.]. VON HAYEK greift den Grundgedanken von David Hume und seiner Theorie der Genesis sozialer Gebilde (die später von Humes Landsleuten Adam Smith und Adam Ferguson zu einer geschlossenen Theorie der Erscheinungen weiter entwickelt wurde) auf und nutzt sie als Grundlage weiterführender Überlegungen.

gemeint, wie wir dies v.a. durch die Ausweitung der US-Finanzkrise zur Weltwirtschaftskrise beobachten konnten.

Zusammenfassend kann die Volkswirtschaft eines Staates nicht als ein Mechanismus angesehen werden, der nach marktwirtschaftlichen Gesetzmässigkeiten abläuft, sondern als ein unselbstständiges Subsystem der Weltwirtschaft und der Gesellschaft, die mit steuernden Massnahmen auf das politische System einwirken.³⁵⁷ So erwähnt FAHRNI, dass als regulierender Funktionsmechanismus über einer Volkswirtschaft nur die Kräfte des Wandels stehen, die langfristig stärker sind als staatliche Massnahmen.³⁵⁸ Die Konsequenz politischer Einflüsse ist jedoch, dass in Modellen zur Wirtschaftsprognose mögliche staatliche Massnahmen und Entwicklungen berücksichtigt werden müssen.

ANSOFF geht davon aus, dass Entwicklungen jedweder Art ihre eigene Entwicklungsgeschichte aufweisen und in Form schwacher Signale einem feststellbaren, langfristigen Trend folgen, der sich zwar verändern kann, Veränderungen aber aufgrund ausgleichender Kräfte des Zusammenwirkens von Gesamtgrössen sowie durch die Tatsache, dass Grundkräfte der Wirtschaftstätigkeit langfristig konstant sind, zu grossen Teilen frühzeitig erkennbar sind.³⁵⁹ ULRICH erwähnt jedoch, dass trotz der Annahme einer gewissen Voraussicht durch Stetigkeit verfügbare Daten vorwiegend vergangenheitsbasiert sind und Interpretationen stark mit den jeweiligen Erhebungsmethoden variieren, weshalb der Einbezug kurzfristiger Schwankungen und fachkundiger Spezialisten zwingend wird.³⁶⁰

1.1.2.4.2. Mikroökonomische Rahmenbedingungen

Mikroökonomische Rahmenbedingungen werden zu grossen Teilen durch die in einem Staat gültige verfassungsrechtliche Wirtschaftsordnung geprägt, weshalb es für das Vermeiden von Opportunitätskosten bedeutend ist, die wichtigsten Einflussfaktoren zu kennen. Eine Wirtschaftsordnung legt fest, an welchen Zielen sich eine Wirtschaft orientieren muss, wie Entscheidungen einzelner Wirtschaftssubjekte koordiniert werden müssen, welche Vorstellung über das Eigentum und die Verteilung von Einkommen und Vermögen das wirtschaftliche Geschehen prägen sollen und wie die

³⁵⁷ Ulrich, H. (Unternehmenspolitik, 1978/1990), S. 259.

³⁵⁸ Fahrni, F. (Technologische Umwelt, 2004), S. 303ff.

³⁵⁹ Vgl. Ansoff, H.I. (Discontinuity, 1976).

³⁶⁰ Vgl. Ulrich, H. (Unternehmenspolitik, 1978/1990), S. 260.

Rolle des Staates v.a. in Interventionsbelangen erfolgen muss. Im Rahmen mikroökonomischer Überlegungen sind aus Sicht des nSGMM folgende Fragen wichtig:³⁶¹

1. Wie frei sind die Märkte? Haben wir bspw. eine Wettbewerbsordnung, die die Strukturhaltung durch freie Märkte fördert anstelle einer kartellierten Wirtschaft und vielen Subventionen?
2. Wie gelingt die Integration der eigenen Wirtschaft in globale Wirtschaftsräume (EU, etc.)? Bemüht sich ein Land um Integration oder steht es abseits?
3. Wie ist die Regulierungsdichte für die Wirtschaft? In welchem Umfang bestehen staatliche Vorschriften im Bereich der Raumplanung, der Ökologie, des Verkehrs usw.?
4. Welche soziale Verantwortung sollen (müssen) die Unternehmungen übernehmen?
5. Welche kulturellen Eigenarten sind im wirtschaftlichen Handeln und Entscheiden zu berücksichtigen?

1.1.2.5. Die soziale Umweltsphäre

Die soziale Umweltsphäre bezieht sich auf die Gesellschaft als Ganzes, einschliesslich ihrer kulturellen, rechtlichen und politischen Aspekte. Sie umfasst gesellschaftliche Phänomene, die sich nicht als naturgegebene, technologische und wirtschaftliche Erscheinungen definieren lassen und demzufolge auch nicht anderen Sphären zuordenbar sind. Im Zentrum steht das Erfassen einer Vielzahl menschlicher Bestrebungen, die sich im Wirtschaftsgeschehen manifestieren, sich aber durch wirtschaftliche Grössen alleine nicht in ihrer Bedeutung verstehen lassen. Der Mensch als Individuum und als soziales Wesen mit seinen Werten, Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen steht im Mittelpunkt.³⁶² Sowohl das Bestreben sozialer Verantwortung von Unternehmen als auch die Suche nach sozialen Indikatoren, die das Erfassen gesellschaftlicher Zustände und Entwicklungen über das in üblichen Statistiken Enthaltene hinaus anstreben, sind Aspekte, die beim Betrachten sozialer Faktoren der Umweltentwicklung zu fokussieren sind. Zur Analyse und Prognose von Zuständen und Entwicklungen der sozialen Umweltsphäre schlägt ULRICH ein zweistufiges Vorgehen vor, da sich Werthaltungen in verschiedensten Lebensbereichen manifestieren können.³⁶³ Das nSGMM ergänzt, dass aus historischer Perspektive die

³⁶¹ Jaeger, F. et al. (Wirtschaftliche Umwelt, 2004), S. 306.

³⁶² Ulrich, H. et al. (SGMM, 1972/1974), S. 23.

³⁶³ Ulrich, H. (Unternehmenspolitik, 1978/1990), S. 253.

organisatorische Erkenntnis, individuelle Grundhaltungen zu kennen, eine durch die Industrialisierung angestossene junge Entwicklung ist.

„Seit dem 17. Jahrhundert erzeugen die zentralen Antriebskräfte der Moderne, die neuzeitlichen Wissenschaften, die Technik und die Wirtschaft eine historisch einmalige Wandlungsdynamik. [...] Seit der Industrialisierung, die Ende des 18. Jahrhunderts, von Grossbritannien ausgehend, immer mehr Länder erfasste, stehen Unternehmen an vorderster Front der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung. [...] Den Unternehmen war in der Moderne insofern schon immer das Versprechen eingeschrieben, dass die industrielle Wohlstandsgesellschaft der Zukunft Armut, Hungersnöte, Seuchen und Krankheiten [...] würde überwinden können. Unternehmen wirkten andererseits seit der industriellen Revolution stets ebenso sehr als Verursacher gravierender sozialer und ökologischer Schäden. [...] Selbst Industriegesellschaften, die gute Wachstumsraten aufwiesen, waren also mit der so genannten sozialen Frage des Industriezeitalters konfrontiert.“³⁶⁴

Auf Basis dieses kurzen historischen Abrisses und der aufgezeigten Sozialdynamik, mit der sich Unternehmen heute sowohl aus politischen als auch gesellschaftlichen Gründen befassen müssen, wird verständlich, warum eine soziale Umweltsphäre gesondert betrachtet werden sollte. Da Interessen unterschiedlicher Gruppierungen vielfältig sind, sollen zwei Überlegungen ergänzt werden. Erstens scheint es sinnvoll, die soziale Umweltsphäre in eine sozio-demographische und sozio-kulturelle zu unterteilen. Während der Schwerpunkt der *sozio-demographischen Sphäre* nebst der sozialen Frage von Unternehmen die Analyse demographischer Veränderungen und

³⁶⁴ Busch, E.W. (Gesellschaftliche Umwelt, 2004), S. 245. Reaktionen auf aufkeimende soziale Fragen sind sozialistische Theorien. Beispielgebend ist der marxistische Sozialismus zu nennen. Dieser befürwortet zwar die kapitalistische Entwicklungsdynamik, sieht jedoch im Zusammenbruch durch die Vernachlässigung sozialer Fragen die grosse Chance für ein sozialistisches System. In diesem sozialistischen System sollen menschliche Bedürfnisse wesentlicher Bestandteil wirtschaftlicher Überlegungen für das Sicherstellen sozialer Gerechtigkeit sein. Generell ist zu erwähnen, dass sich sozialistische Theorien und Ideale spätestens seit dem grossen Zusammenbruch des kommunistischen Regimes Ende der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts überwiegend als Illusionen entpuppt haben. Eine sehr gute Gegenüberstellung von Sozialismus und Marktwirtschaft beschreibt VON HAYEK in seinem Buch »The road to serfdom« von 1944. Er begründet darin aus wissenschaftlicher Sicht, warum der Faschismus nicht als Pendant zum Sozialismus, sondern als dessen Weiterentwicklung zu sehen ist und warum der Sozialismus gegenüber der Marktwirtschaft Nachteile hat und deshalb kein Mittelweg zwischen beiden Extremen möglich ist. Betont wird, dass sozialistische Systeme, die sich an planwirtschaftlichen Gedanken orientieren, immer zum Totalitarismus tendieren, [vgl. die deutsche Übersetzung: Hayek von, F.A. (Knechtschaft, 2009)].

Nebst sozialistischen Bestreben entwickelt sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts durch viele Kämpfe für Sozialreformen der Grundriss des europäischen Sozialstaats. Entgegen dem Staat als reine Ordnungsmacht übernimmt dieser durch die *Bereitstellung von Arbeitsbehörden, der Entwicklung eines Bildungssektors* sowie *Renten- und Gesundheitssystemen* wie bspw. Sozialversicherungsansprüche bei Arbeitsunfällen, Krankheit, Arbeitslosigkeit und Altersarmut nun Aufgaben zur Entschärfung des Klassenkonflikts. Die Umsetzungschancen für soziale Anliegen wurden v.a. von Demokratisierungsbestrebungen sowie vom wirtschaftlichen Wachstum beeinflusst, [vgl. für einen Überblick zu Gesellschaftsmodellen Bornschie, V. (Wandel, 1998)].

sich daraus ergebender Langzeitwirkungen umfasst,³⁶⁵ konzentriert sich eine *sozio-kulturelle Umweltbetrachtung* auf Veränderungen in menschlichen Werthaltungen, Sinnfragen und dem zunehmenden Interesse an der Verbindung von Lebens- und Arbeitsqualitäten. Es ist davon auszugehen, dass dies zukünftig organisationsextern einen grossen Einfluss auf das Kaufverhalten von Menschen hat und es organisationsintern eine bedeutende Rolle einnimmt, in welchem Ausmass sich Personen für ihre Organisation engagieren. Mit Fokus auf die soziale Frage ergänzt DRUCKER, dass es bei der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zukünftig nicht darum gehen wird, Gutes zu tun oder Schaden zu vermeiden, sondern gesellschaftliche Probleme in Form einer „win-win“ Situation in Marktchancen zu verwandeln.³⁶⁶ Zweitens wird zukünftig vermutlich der rechtliche und politische Einfluss auf Unternehmen zunehmen, weshalb es v.a. auch als Folge der Weltwirtschaftskrise und neu aufkommenden Diskussion über das Ausmass von Regulierung und Deregulierung sinnvoll ist, die politisch-rechtliche Dimension von der sozialen zu unterscheiden.

1.1.2.6. Die ökologische Umweltsphäre

Unter der ökologischen Sphäre versteht die St. Galler Umweltlogik die Natur, deren Bestandteil der Mensch als natürliches Lebewesen ist, in die er aber seit jeher gestaltend eingreift. Insbesondere stellt jedes Wirtschaften letztlich ein Benutzen und Verändern von naturgegebenen Stoffen, Kräften und Lebewesen dar.³⁶⁷ Teil dieser Umweltsphäre ist das Befassen mit Bevölkerungsentwicklung, Nahrungsmittel und Industriegüterproduktion, dem Abbau natürlicher Ressourcen sowie der Umweltverschmutzung, die zu grundlegenden Veränderungen der Gesamtwirtschaft und der einzelnen Unternehmen führen.³⁶⁸ Viele Wirtschaftsunternehmen beeinflussen durch ihren Rohstoffbedarf die natürliche Umwelt, weshalb sie im Zentrum gesetzlicher Umweltschutzaufgaben und -bewegungen stehen. Unabhängig davon, ob die jeweiligen Bestreben übertrieben oder gerechtfertigt sind, sollten sich Unternehmen auf jene Chancen und Gefahren konzentrieren, die zukünftige Generationen in ihrer Existenz

³⁶⁵ Im SGMM und in Ulrichs Beitrag zur Unternehmenspolitik lassen sich Unterschiede in der Zuordnung der Bevölkerungsentwicklung finden. Während im St. Galler Management-Modell demographische Aspekte bei der ökologischen Umweltsphäre betont werden, ordnet Ulrich diese der ökonomischen Umweltsphäre als Teil makroökonomischer Informationen zu. Dieser Unterschied sei als Fussnote angemerkt; in dieser Arbeit wird als Bezugspunkt die Auslegung des SGMM verwendet.

³⁶⁶ Vgl. Drucker, P.F. (Responsibility, 1984).

³⁶⁷ Ulrich, H. (Unternehmenspolitik, 1978/1990), S. 247.

³⁶⁸ Vgl. Ulrich, H. et al. (SGMM, 1972/1974), S. 24.

fördern oder gefährden könnten und die im Rahmen der wirtschaftlichen Tätigkeit beeinflussbar sind. Das Berücksichtigen der ökologischen Sphäre betrifft v.a. ein Bewusstsein für sich aufschaukelnde Kreisläufe. Damit sind wirtschaftliche Aktivitäten gemeint, die ausgeübt werden müssen, um negative Konsequenzen anderer wirtschaftlicher Aktivitäten zu kompensieren.³⁶⁹ Wirtschaftliche Tätigkeiten können dabei zu erwünschten und unerwünschten Resultaten führen:³⁷⁰ *Erwünschte Resultate* sind bspw. Umsatz, Gewinn oder Marktanteile. *Unerwünschte Resultate* zeigen sich hingegen in Form von Umweltverbräuchen bei Ressourcen wie Energie, Wasser, Grundstoffe sowie Pflanzen und Tieren. Unerwünschte Resultate können auch Umweltbelastungen sein wie Abfälle, Emissionen in der Luft, Klima- und Bodenbelastungen oder Gewässerverschmutzungen. Risiken als Beispiel unerwünschter Resultate gehen zu Lasten von Mitarbeitenden (Arbeitsplatzrisiken, Unfällen), Anwohnern (Luftbelastungen, Lärm, Störfälle), Konsumenten (Produkt- risiken) oder der Allgemeinheit (Klima, Gentechnik).

Beide Resultatformen haben unterschiedliche Auswirkungen auf den Wirtschaftskreislauf: Im Positiven sind zufriedene Kunden sowie zufriedene Mitarbeitende und Kapitalgeber zu nennen. Im Negativen haben ökologische Auswirkungen wirtschaftlicher Tätigkeiten umweltpolitische Sanktionen durch Staat und Behörden zur Folge, erhöhen den öffentlichen Druck und haben Einfluss auf Konsumenten und auf den Markt, indem Konsumenten ihr Kaufverhalten ändern, gewisse Produktrisiken ablehnen und stärker umweltverträgliche Produkte bevorzugen. Im Markt macht sich dies durch eine Tendenz hin zu Konkurrenzangeboten ersichtlich. Beide Kreisläufe wirken in unterschiedlicher Weise zurück auf den Ausgangspunkt wirtschaftlicher Tätigkeiten, indem sie die Produktion und die mit den Produkten zusammenhängende Art und Weise des Transports, des Konsums und der Entsorgung beeinflussen.

³⁶⁹ Ulrich, H. (Unternehmenspolitik, 1978/1990), S. 248.

³⁷⁰ Nachfolgende Ausführungen beziehen sich auf Dyllick, T. (Ökologische Umwelt, 2004), S. 257ff.

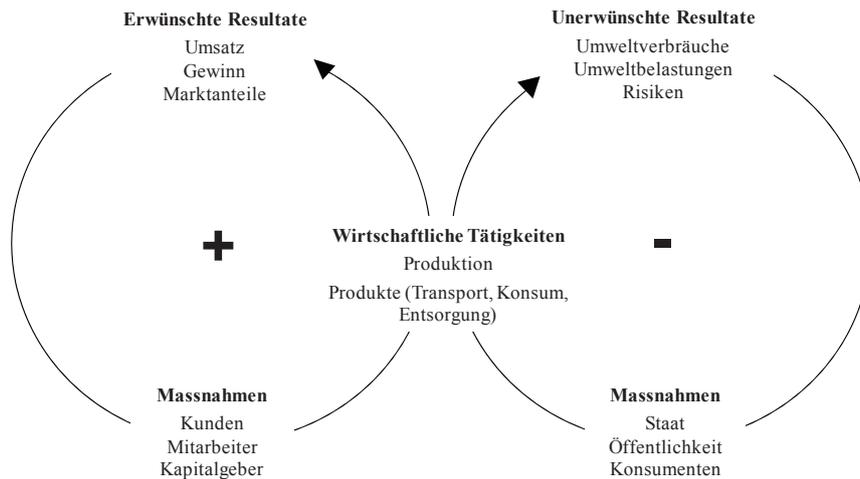


Abb. 12: Erwünschte und unerwünschte Resultate wirtschaftlicher Tätigkeiten.
(Quelle: Dyllick, 2004, S. 257)

Verglichen mit einer ökonomischen Perspektive weist die ökologische Perspektive drei Besonderheiten auf, die es seitens des Managements bei einer Analyse heutiger und zukünftiger Umweltentwicklungen zu berücksichtigen gilt:³⁷¹ Wir finden im ökonomischen Bereich von Menschen erzeugte Begrenzungen, auf die wir Einfluss nehmen können. Natürliche Begrenzungen wie Stoff- und Energieflüsse in der Umwelt liegen jedoch jenseits der menschlichen Verfügungsgewalt und können sich erschöpfen. Zweitens befasst sich die ökologische Perspektive weniger mit Wertschöpfungs-, als vielmehr mit direkten und indirekten Schadschöpfungsprozessen. *Direkte Schadschöpfungen* betreffen Produktions- und Betriebsprozesse, die in den unmittelbaren Verantwortungsbereich der Unternehmung fallen. *Indirekte Schadschöpfungsprozesse* beziehen sich auf vor- oder nachgelagerte Aktivitäten eines ökologisch verstandenen Produktionslebenszyklus, worin das Unternehmen als Nachfrager oder Hersteller mitverantwortlich ist. Als drittes Merkmal ist die *ökologische Effizienz* als Erfolgskriterium zu nennen. Das Prinzip der ökologischen Effizienz orientiert sich wie das Prinzip der ökonomischen Effizienz an der Relation zwischen zwei Grössen. Die sog. Öko-Effizienz befasst sich bei der Leistungserstellung mit der Minimierung von Stoffdurchsatz und Umweltbelastung:³⁷²

$$\text{Ökologische Effizienz} = \frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Schadschöpfung}}$$

³⁷¹ Vgl. Ebd., S. 259.

³⁷² Ebd., S. 263.

Generell gilt es bei Einbezug der ökologischen Umweltsphäre zu berücksichtigen, dass ökologische Bezüge von Unternehmung zu Unternehmung unterschiedlich sind. Sinnvoll ist deshalb eine weitgespannte Umweltbetrachtung, da Umweltschutzbemühungen über Beeinflussungen gesellschaftlicher, technischer und wirtschaftlicher Entwicklungen indirekte Auswirkungen auf Unternehmungen haben, die nicht direkt durch Umweltschutzmassnahmen abgedeckt sind.³⁷³

Zusammenfassend zeigt sich, dass die einzelnen Umweltsphären für sich komplexe Gebilde darstellen, für deren Analyse eine Vielzahl von Faktoren berücksichtigt werden müssen, die untereinander, aber auch sphärenübergreifend zusammenspielen. Die aus den Umweltsphären generierten Aspekte sind jedoch lediglich eine notwendige, aber nicht hinreichende Informationsbasis, um Auswirkungen zukünftiger Umweltentwicklungen auf Marktconstellationen abzuschätzen. Relevant ist deshalb in einem weiteren Schritt, die jeweiligen Auswirkungen zu den spezifischen organisatorischen Beschaffungs- und Absatzmärkten in Relation zu setzen, da sich gesamtgesellschaftliche Entwicklungen für Unternehmen anders auswirken können, als dies häufig auf den ersten Blick eingeschätzt wird.³⁷⁴

1.1.3. Erkennen langfristiger Markttendenzen für Beschaffungs- und Absatzmärkte

1.1.3.1. Beschaffungsmärkte

Beschaffungsmärkte können nach *Entwicklungstendenzen*, *Arten benötigter Anlagen* und *Betriebsmittel* sowie nach weiteren *spezifischen Merkmalen* unterschieden werden.³⁷⁵ Bei spezifischen Merkmalen geht es um die räumliche und strukturelle Gestalt des betreffenden Beschaffungsmarktes und um die qualitative, mengenmässige und geldwertmässige Charakteristik des Angebots. Inwiefern eine zusätzliche Unterscheidung von Teilmärkten sinnvoll ist, hängt vom Unternehmen ab.

³⁷³ Vgl. Ulrich, H. (Unternehmenspolitik, 1978/1990), S. 249.

³⁷⁴ Ebd., S. 262. Beispiele sind nach ULRICH eine zunehmende Gesamtarbeitslosigkeit, wobei zugleich ein für das Unternehmen relevanter Fachkräftemangel in einer speziellen Region bestehen könnte. Ein weiteres Beispiel wären steigende Einzelhandelsumsätze bei zugleich sinkender Nachfrage von Konsumgütern im Unternehmen.

³⁷⁵ Ebd., S. 262.

Kategorie	Spezifizierung
Marktraum	<i>Wird sich der Markt in geographisch-politischer Hinsicht ausdehnen oder einschränken?</i> Internationalisierungs- / Nationalisierungstendenzen, Verschiebungen in der internationalen Arbeitsteilung, Veränderung der Standortvorteile bei Lieferanten, Änderung von Transportmöglichkeiten und -kosten, usw.
Marktstruktur	<i>Wird sich die Marktstruktur verändern?</i> Änderungen in der Handelskette, Auftauchen neuer / Verschwinden bisheriger Anbieter und Nachfrager (Produzenten, Händler), Zusammenschlüsse, Kartell- und Monopolbildungen bzw. -auflösungen usw. <i>Qualität des Angebots: Sind qualitative Änderungen der angebotenen Güter und Dienstleistungen zu erwarten?</i> Verbesserungen oder Verschlechterungen der Qualität infolge anderer Technologien, veränderte Rohstoffe, Änderungen im Bildungswesen, usw.
Mengenmässiges Angebot	<i>Welche Entwicklungen der Angebotsmengen sind zu erwarten?</i> Verknappungs- / Überschusserscheinungen, Kapazitätsentwicklung bei Lieferanten, usw.
Wertmässiges Angebot	<i>Welche Preisentwicklung ist zu erwarten?</i> Geldwertveränderungen, Kostenentwicklung bei Lieferanten, usw.

Tab. 7: Erfassen von Entwicklungstendenzen auf Beschaffungsmärkten.
(Quelle: ULRICH, 1978/1990, S. 265)

1.1.3.2. Absatzmärkte

Für Absatzmärkte scheint es sinnvoll zwischen unterschiedlichen *Güter- und Dienstleistungskategorien* sowie *geographisch-politischen Kriterien* zu unterscheiden. Auswahl und Tiefe der Abgrenzungen sind unternehmensabhängig, wobei letztere Unterscheidung nur für international tätige Unternehmen nützlich erscheint. Für jeden Absatzmarkt geht es nebst dem Erfassen von Entwicklungstendenzen bei Nachfragern auch um die Kenntnis von Konkurrenzangeboten, um Informationen über zukünftige Chancen und Gefahren zu erhalten.³⁷⁶

³⁷⁶ Vgl. Ebd., S. 265.

Kategorie	Entwicklungstendenzen des Absatzmarktes	Entwicklungstendenzen der Konkurrenz
Marktraum	Ausdehnung des Nachfrageraumes Gewichtung der einzelnen Räume	Absatzreichweite Gewichtung der Teilräume
Marktstruktur	Schichtung der Nachfrager Absatzmittler Absatzkanäle	Zusammensetzung der Konkurrenten Art der Marktbearbeitung
Qualität	Bedürfnisse	Marktleistungsqualität 1. Sachleistungen 2. Zusatzleistungen
Quantität	Marktpotenzial Sättigungsgrad Marktvolumen Neubedarf Ersatzbedarf Umstellungsbedarf	Angebotsmengen Marktanteile
Preise	Nachfrageelastizität Preisniveau Preisdifferenzierung	Angebotselastizität Preisniveau Preisdifferenzierung

Tab. 8: Erfassen von Entwicklungstendenzen auf Absatzmärkten.
(Quelle: ULRICH, 1978/1990, S. 267)

Nachdem anhand der Logik des St. Galler Umweltverständnisses die Prozessschritte eines systematischen Gewinnens von Umweltinformationen sowie das weitere Konkretisieren dieser Informationen in unternehmensrelevante Beschaffungs- und Absatzmärkte beschrieben wurde, werden wir nachfolgend zwecks Vollständigkeit nur kurz auf den dritten und letzten Prozessschritt (Ableitungen von Handlungsbedarfen) eingehen. Dies deshalb, da sich Kap. 1.2. ausführlich mit jüngeren Erkenntnissen zur Szenariotechnik befassen wird.

1.1.4. Herausarbeiten und Gewichten von Chancen und Gefahren

Ziel einer Chancen und Gefahren-Ermittlung ist, die zuvor gewonnenen Ergebnisse der ersten zwei Prozessschritte zu konkretisieren sowie je nach angenommener Umfeldentwicklung Erfolgsfaktoren zu erarbeiten. Dabei macht es Sinn, die Basisinformationen der Umweltsphären nochmals anhand möglicher Chancen und Gefahren zu untersuchen, da ein breit angelegtes Vorgehen die Wahrscheinlichkeit reduziert, Umweltbesonderheiten, die ausserhalb des bisherigen Radars liegen, zu übersehen. Unterschiedliche Entwicklungsannahmen werden in einem weiteren Schritt in sog. Szenarien zusammengefasst. Entwicklungstendenzen der jeweiligen Szenarios können zugleich Chancen und Gefahren darstellen, weshalb es wichtig ist, nicht nur Fachleute

miteinzubeziehen, die bereits klare Vorstellungen über gewisse Entwicklungsverläufe haben.

„[...]Es ist daher notwendig, dass wir uns im Laufe dieses gedanklichen Prozesses immer wieder die Frage nach der Wahrscheinlichkeit einer bestimmten Entwicklung stellen. Es kann recht gefährlich sein, sich auf eine bestimmte Prognose festzulegen und alternative Entwicklungsmöglichkeiten sehr rasch auszuschalten. [...] Es kann deshalb sehr sinnvoll sein, gedanklich mehrere alternative Umwelten zu entwerfen. Es handelt sich dabei um das Verfahren der Szenariotechnik, bei der mehrere »Szenarios« als Gesamtdarstellungen möglicher Zukünfte entworfen werden. [...] Von Utopien unterscheiden sich Szenarios dadurch, dass die Entstehung einer solchen Zukunft logisch aus einer Reihe möglicher Ereignisse abgeleitet wird.“³⁷⁷

Zusammenfassend ist die Identifikation von Erfolgsfaktoren eine zentrale Aufgabe der Führung, denn sie beeinflusst unmittelbar die Strategiewahl. Wir werden uns in Kap. 1.2. näher mit der Szenariotechnik als Methode eines strategischen Frühwarnsystems befassen.

1.1.5. Zusammenfassung und adaptierter Modellüberblick

Ziel von Kap. 1.1. war es, einen Gesamtüberblick über das Umweltverständnis des SGMM zu geben, dieses durch Aussagen des nSGMM und weiterer Autoren sowie durch eigene Überlegungen zu ergänzen. Bezugspunkt war das von ULRICH & KRIEG entworfene Modell der Umwelt der Unternehmung mit seinen sechs Anspruchsgruppen, vier Umweltsphären sowie der Unterteilung in Beschaffungs- und Absatzmärkte. Diese wurden als modulare Elemente einer Umweltperspektive beschrieben, die je nach Zweckmässigkeit in ihrer Breite und Tiefe konkretisiert und ergänzt werden können. Ersichtlich wurde der Nutzen, der entsteht, wenn eine unternehmensrelevante Umwelt aus verschiedenen Blickwinkeln heraus nach möglichen Veränderungen und daraus entstehenden unternehmerischen Handlungsbedarfen untersucht wird. Abschliessend zeigt Abb. 13 das auf den genannten Überlegungen adaptierte Umfeldmodell im Überblick.

³⁷⁷ Ulrich, H. (Unternehmenspolitik, 1978/1990), S. 267.

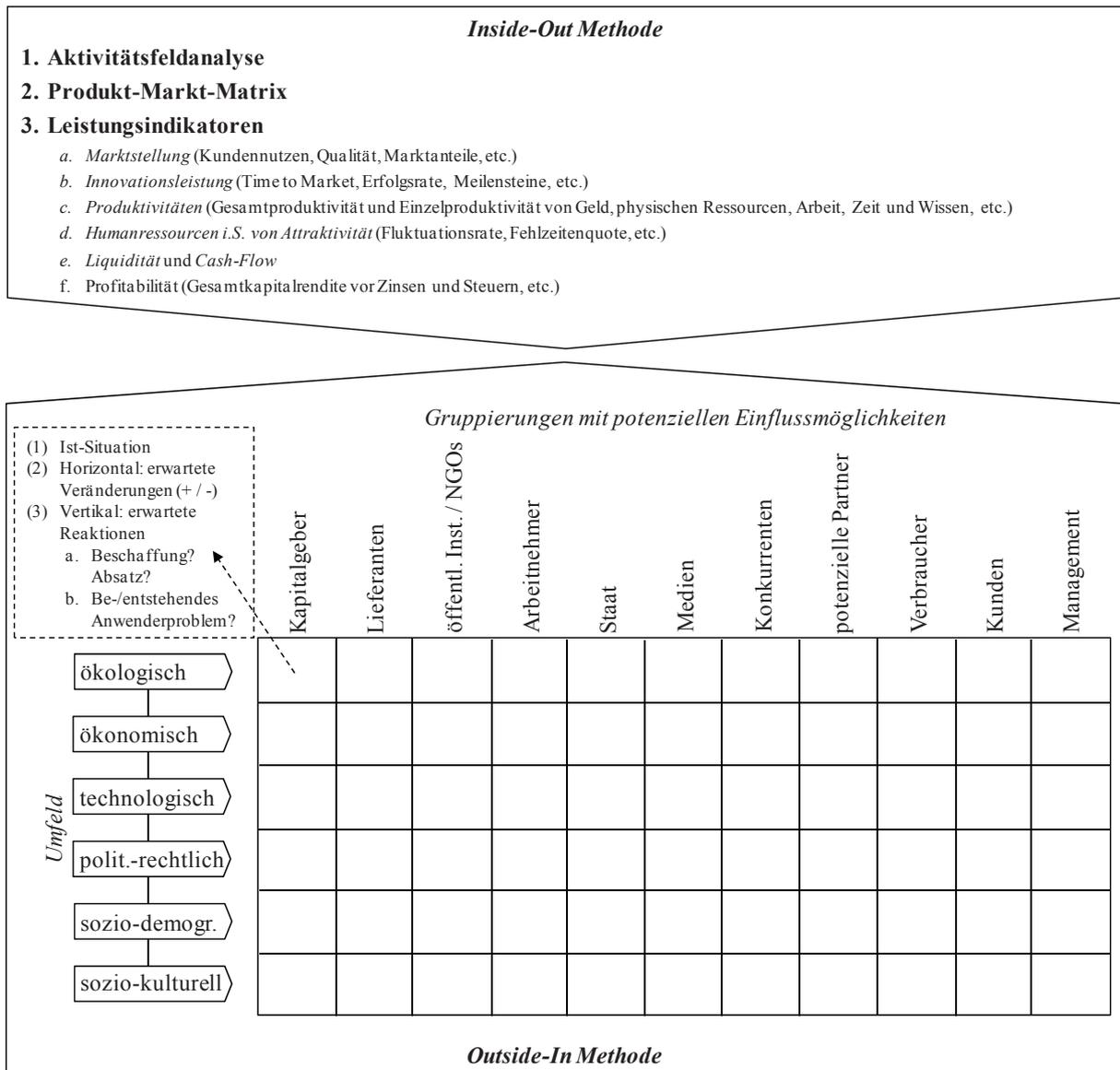


Abb. 13: Das adaptierte Umfeldmodell.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Ausführungen in TEIL III, Kap. 1.1.)

1.2. Die Szenario-Technik als systematische Methode für das Erfassen möglicher Zukünfte

1.2.1. Ein Denken in Szenarien

Nebst Expertenbefragungen und der Delphi-Methode ist die Szenariotechnik ein drittes Instrument der strategischen Frühaufklärung.³⁷⁸ Sie wurde nach dem 2. Weltkrieg entwickelt und diente zuerst der U.S. Air Force zur militärischen Planung. In der Wirtschaftspraxis wurde sie durch den Erfolg und Wettbewerbsvorsprung von Royal

³⁷⁸ Lombriser, R. et al. (Strategisches Management, 1997/2010), S. 141ff.

Dutch/Shell bekannt. Entgegen Prognosen einer weiterhin stabil verlaufenden Ölpreisentwicklung simulierte Royal Dutch/Shell 1968 die Auswirkungen volatiler werdender Marktbedingungen und eines Preisanstiegs auf das eigene Geschäft.³⁷⁹ MINX erwähnt, dass Shell das einzige Unternehmen war, das mit bereits vorliegenden Strategien reagieren konnte, als kurze Zeit später der Ölpreisschock eintrat und dadurch seine Position vom achten auf den zweiten Platz im Weltmarkt verbesserte.³⁸⁰

Generell handelt es sich bei Szenarien um allgemeinverständliche, systematische und nachvollziehbare Beschreibungen möglicher Situationen in der Zukunft, die auf einem komplexen Netz von Einflussfaktoren beruhen. Der Begriff *Szenario* ist der Bühnensprache entlehnt und soll eine Analogie ausdrücken: Wie auch bei einer Theaterszene das Geschehen durch das Bühnenbild und die Kulissen einen thematischen Rahmen findet und in der Grundtendenz festgelegt wird, sollen Szenarien in der Planung Rahmenbedingungen setzen, für die verschiedene Strategien durchgespielt werden können.³⁸¹ Der Ansatz eines Denkens in Szenarien unterscheidet sich dabei grundlegend von der traditionellen Planung und basiert auf zwei Grundannahmen: Erstens wird von mehreren Möglichkeiten ausgegangen, wie sich die Zukunft entwickeln könnte. Dies entspricht der Denkhaltung, dass die Zukunft i.V. multipler Zukünfte nicht exakt prognostizierbar ist. Zweitens wird die Zukunft in komplexen, vernetzten Bildern beschrieben, da es nicht ausreicht, die Unternehmensumwelt als ein einfaches System zu beschreiben. Einzelne Bereiche werden nicht getrennt betrachtet, sondern es werden Einflussnahmen von Faktoren untereinander berücksichtigt. Die Szenario-Methode bewährt sich v.a. dort, wo quantitative Prognosemethoden versagen.³⁸²

*„Scenarios are stories about the way the world might turn out tomorrow, stories that can help us recognize and adapt to changing aspects of our present environment. They form a method for articulating the different pathways that might exist for you tomorrow, and finding your appropriate movements down each of those possible paths. Scenario planning is about making choices today with an understanding of how they might turn out.“*³⁸³

Ein Szenario ist grundsätzlich keine Vorhersage, sondern es stellt eine modellierte Umwelt dar, in der wir mögliche zukünftige Realitäten beschreiben.³⁸⁴ Es ist ein unterstützendes Instrument, um unser Umfeld in Bezug auf alternative Zukünfte zu ordnen.

³⁷⁹ Vgl. Schwartz, P. (Long View, 1991), S. 9f.

³⁸⁰ Minx, E. (Szenario-Technik, 2006), S. 78.

³⁸¹ Geschka, H. et al. (Szenario-Technik, 1990/1999), S. 521.

³⁸² Minx, E. (Szenario-Technik, 2006), S. 78.

³⁸³ Schwartz, P. (Long View, 1991), S. 3f.

³⁸⁴ Lombriser, R. et al. (Strategisches Management, 1997/2010), S. 144.

Um ein Denken in Szenarien zu erfüllen, sollte dieses immer die vier Elemente *Multiplizität, Komplexität, Situationsbeschreibung* und *Situationsentwicklung* umfassen.³⁸⁵

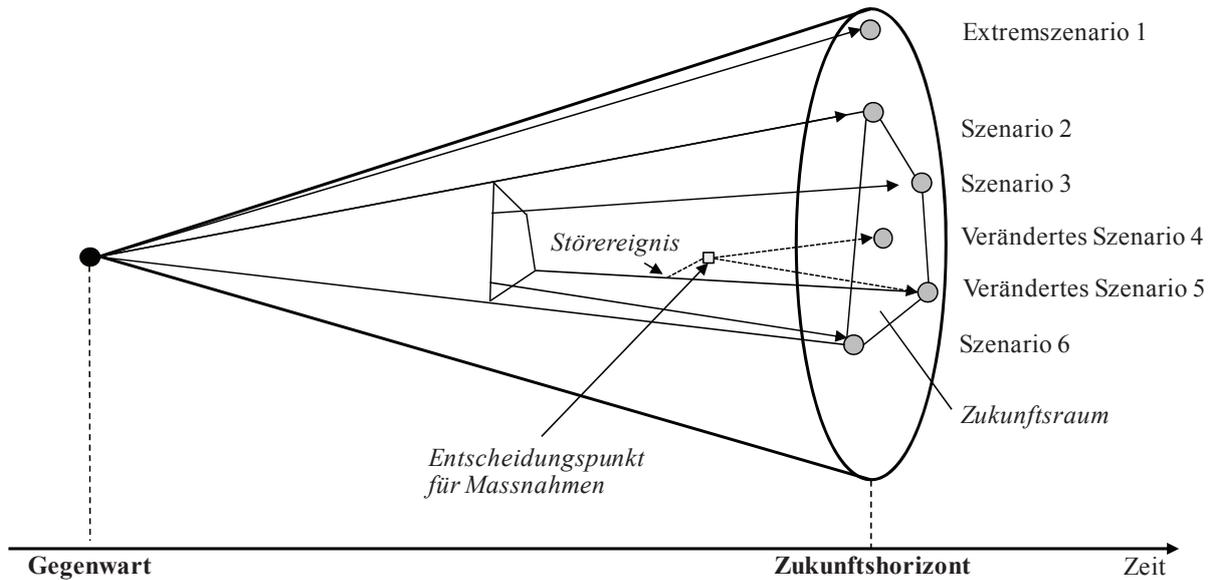


Abb. 14: Der Szenario-Trichter als Denkmodell der Szenariodarstellung.
(Quelle: VON REIBNITZ, 1991/1992, S. 27)

Szenarien unterstützen das (strategische) Management, indem sie helfen unternehmerische Entscheidungen vorzubereiten. Sie eignen sich zur *Strategieentwicklung* und *-überprüfung*, zu *Umfeldanalysen*, *Trend- und Marktforschung*, für das Entwickeln von *Leitbildern* sowie zur *Produktfolgenabschätzung* und zum *Risikomanagement*.³⁸⁶ Dabei beziehen sich diese immer auf bestimmte Gegenstände wie Unternehmen, Geschäftsbereiche, Projekte, Produkte, Technologien. Diese werden als *Gestaltungsfelder* bezeichnet. Dennoch beschreiben Szenarien nicht Gestaltungsfelder, sondern zeigen Entwicklungsmöglichkeiten in Form sog. *Szenariofelder* innerhalb dieser auf.

Wie die Arbeit mit Umfeldmodellen setzen auch Szenarien einen Austausch zwischen unterschiedlichen Wissensträgern voraus, womit sie nebst einer Entscheidungsfunktion auch orientierende, kommunikative und didaktische Aspekte i.S. der Veränderung bestehender Grundannahmen beinhalten.

„Eine der grundlegenden Herausforderungen des Change Management ist es, dem sich verändernden System zu verdeutlichen, dass es Optionen hat und dass die Zukunft nichts ist, dem es unausweichlich ausgeliefert ist. Change Management ist zu einem guten Teil eine Schulung des Möglichkeitssinns. [...] Das gemeinsame Aufdecken der Hintergründe und Tiefenstrukturen einer Fragestellung führt im Verlauf eines Szenarioprozesses zu einer kollektiven Sicht auf das Grosse

³⁸⁵ Gausemeier, J. et al. (Wandel, 1999), S. 79.

³⁸⁶ Minx, E. (Szenario-Technik, 2006), S. 79.

und Ganze, in dem das Thema verwurzelt ist. Oft kommt es dabei zu einem kollektiven kognitiven Sprung (...), der sich aus den individuellen Wechseln und Erweiterungen der einzelnen Perspektiven ableitet.“³⁸⁷

Klassisch unterscheidet man drei typische Szenariofelder.³⁸⁸

1. *Umfeldszenarien*, die externe, nicht-lenkbare Umfeldgrößen enthalten und Informationen über mögliche Marktentwicklungen liefern.
2. *Gestaltungsfeld-Szenarien*, die interne Lenkungsgrößen wie Produktmerkmale enthalten und Informationen für Produktkonzepte oder andere strategische Handlungsoptionen liefern können.
3. *System-Szenarien*, die sowohl externe Umfeldgrößen als auch interne Lenkungsgrößen enthalten.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Anwenderquote bei untersuchten Grossunternehmen in den USA in den 1990er Jahren bei ca. 60%, in Europa bei ca. 40% und in Deutschland bei ca. 50% lag.³⁸⁹ In einer empirischen Untersuchung in Deutschland konnte zudem ein Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Anwendungswahrscheinlichkeit gezeigt werden.³⁹⁰ GESCHKA erwähnt jedoch, dass eine Ablehnung gegenüber der Szenariotechnik von Klein- und Mittelunternehmen weniger auf eine fehlende Glaubwürdigkeit zurückzuführen ist, als vielmehr auf einen erhöhten Aufwand, durch fehlende Methodenkenntnis und den Fokus auf qualitative anstatt quantitative Daten.³⁹¹

1.2.2. Das Fünf-Phasen-Modell des Szenario-Managements

GAUSEMEIER & FINK schlagen als Methodik zum Erstellen von Szenarien ein Fünf-Phasen-Modell vor, das nachfolgend abgebildet und im Anschluss beschrieben wird.³⁹²

³⁸⁷ Minx, E. (Szenario-Technik, 2006), S. 79.

³⁸⁸ Gausemeier, J. et al. (Wandel, 1999), S. 81f.

³⁸⁹ Vgl. Geschka, H. et al. (Szenario-Technik, 1990/1999), S. 540.

³⁹⁰ Vgl. MEYER-SCHÖNHERR, der für Unternehmen mit 20.000 bis 44.000 Beschäftigten eine Anwenderquote von 30% und für Unternehmen mit mehr als 44.000 Beschäftigten eine Anwenderquote von 45% eruierte, [vgl. Meyer-Schönherr, M. (Szenariotechnik, 1991) zitiert in Geschka, H. et al. (Szenario-Technik, 1990/1999), S. 540].

³⁹¹ Geschka, H. et al. (Szenario-Technik, 1990/1999), S. 541.

³⁹² Gausemeier, J. et al. (Wandel, 1999).

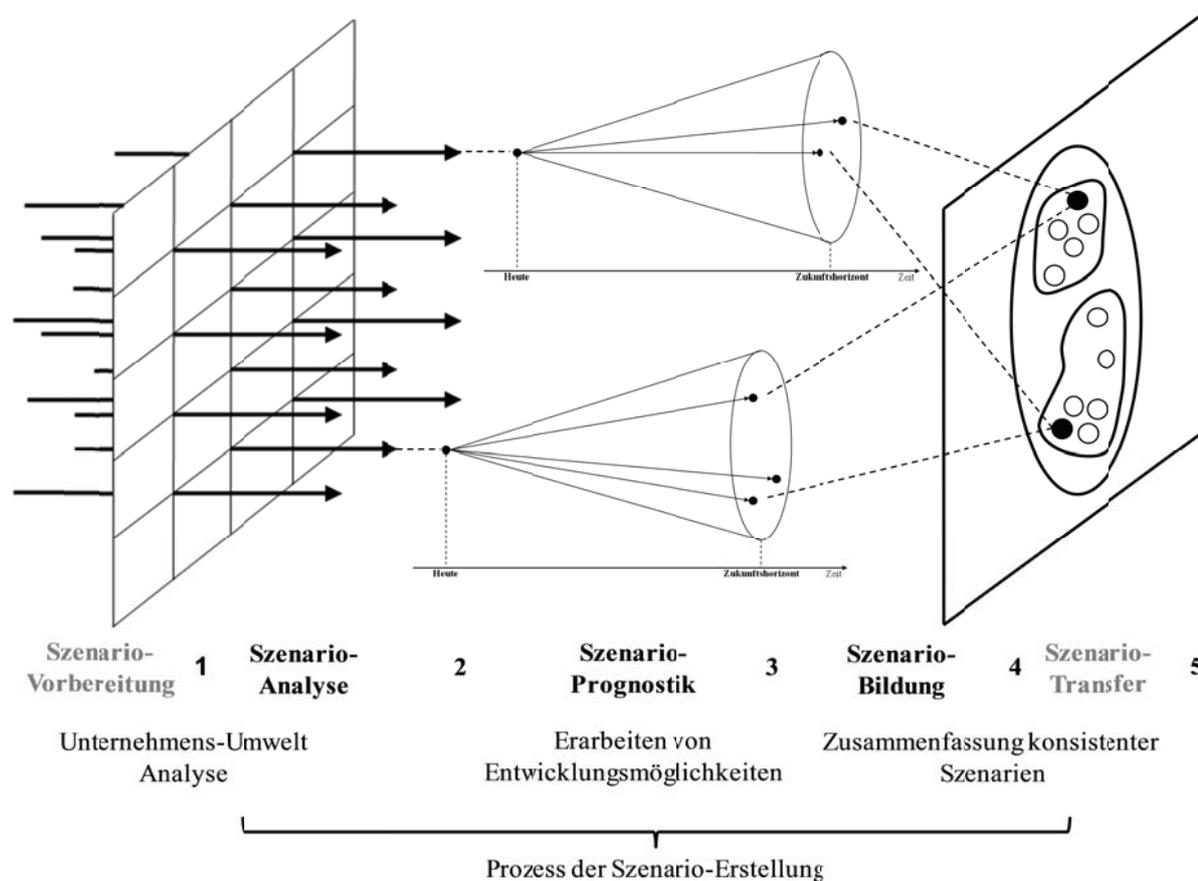


Abb. 15: Das Fünf-Phasen-Modell der Szenario-Erstellung.

(Quelle: Erweiterte Darstellung in Anlehnung an GAUSEMEIER & FINK, 1999, S. 86)

Die *Szenario-Vorbereitung* umfasst die Definition und Ist-Analyse des Gestaltungsfelds sowie die Klärung des betrachteten Szenariofelds. Das Gestaltungsfeld kann sich dabei auf das Unternehmen, auf Produkte, auf die Branche, auf die Technologie oder auf ein globales Gestaltungsfeld wie bspw. Kommunen, Regionen, Bundesländer sowie andere Bereiche beziehen. Bezieht sich das Szenariofeld auf ein Umfeld- oder System-Szenario, kann das in Kap. 1.1 vorgestellte Umfeldmodell als Orientierungsrahmen genutzt werden. Klarheit über Gestaltungs- und Szenariofeld ist als Szenario-Plattform die Ausgangslage für die Szenario-Erstellung. In einem zweiten Schritt wird in einer *Szenario-Analyse* das ausgewählte Szenariofeld durch Einflussfaktoren beschrieben, weshalb auch häufig von Deskriptoren anstelle von Einflussfaktoren gesprochen wird. Dieser Schritt entspricht weitestgehend der zuvor besprochenen Logik eines Umfeldmodells. Sind Einflussfaktoren definiert und beschrieben, ergeben sich durch die vernetzte Betrachtung die benötigten Schlüsselfaktoren. Dieser zweite Schritt ist zugleich der Beginn der Szenario-Erstellung. Die dritte Phase, die sog. *Szenario-Prognostik*, bildet den Kern der Szenario-Erstellung, da alternative Entwicklungsmöglichkeiten der in Schritt 2 erarbeiteten Schlüsselfaktoren i.S. von Zu-

kunftsprojektionen identifiziert werden. Aus diesen werden anschliessend Szenarien erarbeitet, womit der Prozess der Szenarien-Erstellung endet. Im fünften und letzten Schritt werden die erarbeiteten Szenarien auf das Gestaltungsfeld übertragen, um in Relation zu alternativen Entwicklungsmöglichkeiten Aussagen über Chancen und Gefahren zu erhalten.

Da sich die Inhalte der Szenario-Vorbereitung und Szenario-Analyse weitestgehend mit dem im vorherigen Kapitel besprochenen Umfeldmodell decken, werden wir nur noch ergänzende Anmerkungen zur *Szenariofeld-Analyse* machen. Im Wesentlichen konzentrieren wir uns bei der Szenario-Erstellung auf die Kernaussagen und Prozessschritte der *Szenario-Prognostik* und *Szenario-Bildung*. Diese wurden in Kap. 1.1.4. in der Ausführung von Ulrich angesprochen, aber nicht behandelt. Da wir lediglich einen Überblick über ein mögliches systematisches Auseinandersetzen mit Umfeldentwicklungen geben wollen, werden die einzelnen Schritte in ihren Grundzügen vorgestellt. Für eine Vertiefung wird an den jeweiligen Stellen auf die Primärliteratur verwiesen.

1.2.3. Die drei Phasen der Szenario-Erstellung

1.2.3.1. Die Szenariofeld-Analyse

Ziel der Szenariofeld-Analyse ist es, durch ein strukturiertes Vorgehen aus dem Komplex an Umfelddynamik jene Faktoren herauszuarbeiten, die für das jeweilige Erkenntnisinteresse relevant sind und das gewählte Szenariofeld bestmöglich repräsentieren. Sog. Schlüsselfaktoren werden über das Bilden von Einflussbereichen und die Beschreibung dieser Einflussbereiche durch Einflussfaktoren erarbeitet. Nebst dem Umfeldmodell aus Kap. 1.1., das als Orientierungsrahmen zur Konkretisierung unterschiedlicher Einflussbereiche wie Umweltsphären, Märkte und Einflussgruppen genutzt werden kann, ist es sinnvoll, zwei Formen von Einflussbereichen zu unterscheiden: *Lenkungsbereiche*, die direkt vom Szenario-Anwender beeinflusst werden können, und *Umfeldbereiche*, die indirekt oder nicht beeinflussbar sind. Generell können unter Umfeldbereichen sowohl die *Umweltsphären* als auch die *Märkte* (zumindestens was eine direkte Einflussnahme betrifft) verstanden werden, während *Einflussgruppen* tlw. Lenkungsbereiche sein können (wie bspw. Lieferanten oder potenzielle Kooperationspartner), die über Lieferanten- oder Kooperationsverträge gelenkt werden. Nachdem die wichtigsten Einflussbereiche identifiziert wurden, sind diese näher zu spezifizieren. Dies kann durch strukturierte (*diskursive*) oder weniger

strukturierte (*intuitive*) Verfahren erfolgen. Generell gibt es kein ideales Verfahren zum Ermitteln von Einflussfaktoren, weshalb in der Praxis häufiger eine Kombination unterschiedlicher Varianten zu finden ist.³⁹³ Wichtig ist, dass nach Abschluss des Prozesses überprüft wird, ob die Einflussfaktoren auf alle kritischen Einflussbereiche ungefähr gleich verteilt sind und alle Einflussbereiche beschrieben wurden. Dies kann zusätzlich durch eine sog. *Einflussfaktoren-Ähnlichkeitsanalyse* unterstützt werden, worin geklärt wird, inwiefern ähnliche Faktoren zusammengefasst oder ggf. durch einen Oberbegriff subsumiert werden können.

Sind diese Punkte berücksichtigt, werden in einem weiteren Schritt aus der Fülle der Einflussfaktoren anhand einer *Einflussanalyse* jene Faktoren extrahiert, die als Schlüsselfaktoren für die Szenario-Erstellung weiter verwendet werden sollen. Dies kann entweder über *Interdependenzanalysen* erfolgen, die alle Einflussfaktoren in Schlüsselfaktoren übersetzen, oder durch sog. *Wirkungsanalysen*, die jene Einflussfaktoren als Schlüsselfaktoren auswählen, die in einem iterativen Vorgehen den grössten Einfluss auf das definierte Gestaltungsfeld nehmen.

Bereits hier zeigt sich die von DÖRNER³⁹⁴ beschriebene Schwierigkeit unserer kognitiven Verarbeitungskapazität, komplexe Zusammenhänge adäquat zu erfassen, weshalb das Auffinden sinnvoller Schlüsselfaktoren häufig durch Software-Tools ergänzt wird. Diese helfen durch Einflussmatrizen und Auswertungsverfahren, relevante Stellhebel zu finden.³⁹⁵ Wichtig bei Einflussanalysen ist, dass nebst *direkten Einflüssen* immer auch *indirekte Einflüsse* berücksichtigt werden. Indirekte Einflussgrößen beziehen sich auf den psycho-sozialen Bereich und beinhalten Aspekte wie Verständnis für den jeweiligen Prozess, Art der Kommunikation, zugrunde liegende Wertevermittlung, etc. Im Lichte unseres Erkenntnisinteresses, aber auch im Zusammenhang mit einem ganzheitlichen Erfassen von Umfeldaspekten sind diese – obwohl schwerer erfassbar – als Schlüsselfaktoren genauso relevant wie direkte Einflüsse.

³⁹³ Gausemeier, J. et al. (Wandel, 1999), S. 92.

³⁹⁴ Dörner, D. (Logik, 1989/2009).

³⁹⁵ Vgl. Vester, F. (Vernetzt Denken, 2002/2005), der analog zu unserer Vorstellung der Szenariotechnik als Methode der systematischen Befassung mit Umfeldveränderungen, ein auf kybernetischen Grundlagen basierendes Modell – das sog. Sensitivitätsmodell – entwickelte, das von der Systemdiagnose, über das Benennen repräsentativer Schlüsselfaktoren bis zur Simulation möglicher Entwicklungstendenzen und ihren Folgen sämtliche Schritte beschreibt, die uns im Umgang mit Komplexität helfen. Der wesentliche Vorteil des Sensitivitätsmodells liegt darin, dass der gesamte Prozess durch eine eigens entwickelte Software unterstützt und somit ausgleichend zu unserer kognitiven Verarbeitungseinschränkung handhabbar gemacht wird.

Grundsätzlich ist die Auswahl der Schlüsselfaktoren immer ein *gruppendynamischer Prozess*, der durch die vorgestellten Verfahren unterstützt wird. Es ist letztlich entscheidend, dass das Team der Szenario-Ersteller mit dem Schlüsselfaktoren-Katalog als Ergebnis der Szenario-Analyse zufrieden ist.³⁹⁶

1.2.3.2. Die Szenario-Prognostik

Im Prozess der Szenario-Erstellung ist die Prognostik der schwierigste und aufwendigste Schritt. Zum einen sind Muster zukünftiger Entwicklungen schwer zu erkennen. Zum anderen bedarf es einer Sorgfalt, da die Qualität der Mustererarbeitung zentral für die weitere Arbeit an Szenarien ist. Ziel der Szenario-Prognostik ist es, für jeden identifizierten Schlüsselfaktor mehrere Entwicklungsmöglichkeiten i.S. von Zukunftsprojektionen zu ermitteln.³⁹⁷ Grundsätzlich werden *Trend-* als auch *Extremprojektionen* formuliert. Während *Trendprojektionen* einen stärkeren Gegenwartsbezug aufweisen, stellen *Extremprojektionen* das Gegengewicht dar, indem Entwicklungen bewusst überzeichnet und zugespitzt werden. Extremprojektionen sind Gedankenspiele. Innerhalb dieser Gedankenspiele wird probiert derzeitige Anwenderprobleme (wie bspw. Kundenprobleme) in ihrer zukünftigen Entwicklung oder neu entstehende Anwenderprobleme losgelöst von derzeitigen Lösungstechniken so präzise wie möglich zu definieren.³⁹⁸ Dies kann durchaus den Vorteil haben, dass Ideen generiert werden, die innerhalb eines gewohnten Bezugsrahmens nicht entstehen würden. Aus psychologischer Sicht hat das Formulieren von Extremprojektionen die Wirkung, dass wir uns mit unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten vertraut machen. Dies ist hilfreich, da die eigentliche Angst vor Neuem meistens im Unbekannten liegt.

Zeitlich kann die Betrachtung je nach Schlüsselfaktor von einem Jahr bis zu mehreren Dekaden ausweitbar sein. Ein zu kurzer Zeithorizont durch eine rein operative Sicht sollte jedoch vermieden werden.

³⁹⁶ Obwohl GAUSEMEIER & FINK betonen, dass im Rahmen des Szenario-Managements alle drei Varianten möglich sind, ist es aufgrund der genannten Definition verwunderlich, dass der gesamte Schritt als Szenario-Prognostik beschrieben wird.

³⁹⁷ *Projektionen* unterscheiden sich dabei von *Prognosen*, die eine Wahrscheinlichkeit von 1 haben und von *Vorhersagen* mit zugewiesenen subjektiven Wahrscheinlichkeiten, indem weder eine objektive noch subjektive Eintrittswahrscheinlichkeit festgelegt werden kann. Ihre Entwicklungen sind somit generell als unsicher zu klassifizieren, [vgl. Gausemeier, J. et al. (Wandel, 1999), S. 103].

³⁹⁸ Der Begriff des *lösungsinvarianten Anwenderproblems* stammt aus dem Bereich der Strategiearbeit und geht zurück auf ALOYS GÄLWEILER, [vgl. Gälweiler, A. (Unternehmensführung, 1987/2005), S. 46f.].

Zukunftsprojektionen werden durch drei Schritte entwickelt: *Erstens* indem mögliche zukünftige Entwicklungen von Schlüsselfaktoren analytisch-quantitativ oder kreativ-qualitativ beschrieben werden. Die Wahl der Methode ist dabei abhängig von dem jeweiligen Schlüsselfaktor. Bspw. lassen sich demographische Merkmale wie Bevölkerungsentwicklungen oder ökonomische Merkmale wie Marktgrösse, Marktanteile, etc. gut durch Analysen quantitativ beschreiben, während andere Merkmale wie das zukünftige Kaufverhalten oder wirtschaftliche Veränderungen, die sich z.B. durch die Zunahme weiblicher Arbeitnehmer ergeben, besser qualitativ beschreiben lassen. Methodisch können für diesen Schritt fünf Vorgehensweisen genutzt werden:

1. Das lineare Fortschreiben der Vergangenheit.
2. Das bewusste Überbetonen einzelner Schlüsselfaktoren.
3. Die Annahme einer stark beschleunigten Entwicklung und den daraus entstehenden Folgen.
4. Die Annahme starker Umfeldeinflüsse (bspw. durch ökologische Restriktionen).
5. Die vernetzte Betrachtung mehrerer zu- oder abnehmender Schlüsselfaktoren.

Es ist davon auszugehen, dass nach diesem ersten Schritt pro Schlüsselfaktor mehrere Zukunftsprojektionen vorliegen. Trifft dies zu, wird verglichen mit Schlüsselfaktoren, die nur eine Zukunftsprojektion beinhalten (*unkritische Schlüsselfaktoren*), von *kritischen Schlüsselfaktoren* gesprochen. Kritische Schlüsselfaktoren sind häufiger, weshalb in einem *zweiten Schritt* zwecks Übersicht jene zwei bis drei Projektionen selektiert werden, die die für das vorliegende Erkenntnisinteresse am ehesten zutreffenden Entwicklungen wiedergeben.

In einem *dritten Schritt* sollte für die getroffene Auswahl an Zukunftsprojektionen eine kurze und ausführliche Beschreibung erstellt werden. Erstens um das Interesse von Entscheidern, die nicht an der Szenario-Erstellung beteiligt sind, zu gewinnen und zweitens um bei Interesse erklären zu können, worum es sich bei der Auswahl konkret handelt.

Liegt eine überschaubare Anzahl beschriebener Zukunftsprojektionen für die ausgewählten Schlüsselfaktoren vor, kann zum letzten Schritt der Szenario-Erstellung übergegangen werden. Dieser fokussiert das Verdichten und Erstellen konkreter Szenarien, die anschliessend auf das gewählte Gestaltungsfeld transferiert werden, um Chancen und Gefahren von Entscheidungs- und Handlungsoptionen auszuloten.

1.2.3.3. Die Szenario-Bildung

Ziel der Szenario-Bildung ist es, von den beschriebenen Zukunftsprojektionen durch das Erstellen von *Projektionsbündeln* und *Bündel-Clustern* (sog. Rohszenarien) sowie einem *Zukunftsraum-Mapping* schrittweise zu konsistenten, überschaubaren und verständlich beschriebenen Szenarien zu kommen. Dabei sollten Cluster *in sich homogen* und *untereinander heterogen* sein. Hierzu wird zuerst durch eine Konsistenzanalyse überprüft, welche Zukunftsprojektionen zueinander widerspruchsfrei sind und in einem sog. Projektionsbündel zusammengefasst werden könnten. Die *Konsistenzanalyse* selbst wird in drei aufeinanderfolgenden Schritten durchgeführt: Zuerst erfolgt eine paarweise Konsistenzbewertung, worin jeweils zwei Schlüsselfaktoren mit ihren jeweiligen Zukunftsprojektionen einzeln bzgl. ihrer Konsistenz verglichen werden. Eine Konsistenzmatrix, worin die Konsistenzwerte nach fünf unterschiedlichen Ausprägungsformen (totale Inkonsistenz, partielle Inkonsistenz, neutral oder unabhängig voneinander, gegenseitiges Begünstigen, sehr starke gegenseitige Unterstützung) festgelegt werden können, unterstützt diesen Prozess.³⁹⁹

Werden pro Schlüsselfaktor die Zukunftsprojektionen jeweils vertikal und horizontal abgebildet, kann anhand von Zahlenwerten die jeweilige Ausprägungsform eingetragen werden. Dieses Verfahren ist leicht zu handhaben, da es sich verglichen mit der Einflussanalyse nicht um gerichtete Beziehungen handelt. Auch hier erfolgen subjektive Einschätzungen, weshalb der kommunikative Austausch und die Diskussionen, bis Konsens erreicht ist, bereits einen Mehrwert für sich darstellen.

In einem zweiten Schritt erfolgt zu der paarweisen Konsistenzbewertung eine bündelweise Betrachtung. Diese hat zum Ziel, alle möglichen Projektionsbündel hinsichtlich ihrer Widerspruchsfreiheit zu beurteilen und durch das Erstellen einer Rangfolge jene Projektionsbündel mit dem höchsten Konsistenzwert zu selektieren. Sinnvoll ist auch hier aufgrund der steigenden Komplexität, bei mehreren Projektionsbündel eine Rechenunterstützung durch den Einbezug geeigneter Software-Tools zu nutzen. In Abhängigkeit der in der Konsistenzmatrix verwendeten Skalierung sind v.a. die Konsistenzwerte der einzelnen Projektbündel und die sich daraus ableitenden Werte wie durchschnittliche Konsistenz, Existenz von Inkonsistenzen, Anzahl partieller Inkonsistenzen, etc. wichtig. Der allgemeine Konsistenzwert ergibt sich dabei aus der Summe der Konsistenzwerte der einzelnen Projektionspaare. Meistens

³⁹⁹ Gausemeier, J. et al. (Wandel, 1999), S. 111.

verfügt der sich ergebende Projektions-Bündel-Katalog über zu viele Projektionsbündel, weshalb es in einem dritten Schritt wichtig ist, jene Projektionsbündel mit den höchsten Konsistenzwerten herauszufiltern.

Nachdem durch die Konsistenzanalyse die zur Weiterverarbeitung sinnvollsten Projektionsbündel feststehen, wird das Bezugsfeld erneut durch eine *Clusteranalyse* und *Partitionsfestlegung* eingeeengt. Beide Schritte sind Teil der *Rohszenario-Bildung*, die die Umrisse eines Szenarios bereits zeigen. Die unterschiedlichen Möglichkeiten der Zusammensetzung werden in einem sog. Agglomerationsprotokoll erfasst. Der Prozess der Zusammenlegung von Projektionsbündel und des Erarbeitens einer Anzahl von Rohszenarien mit unterschiedlicher Struktur wird als *Partitionsfestlegung* bezeichnet. Dabei ist zu beachten, dass eine Partition immer mit einem Informationsverlust – dem sog. Partitionsniveau – verbunden ist.

Anschliessend werden die erarbeiteten Rohszenarien i.V. eines Zukunftsraum-Mappings abgebildet. GAUSEMEIER & FINK bezeichnen diesen Vorgang als *Multidimensionale Skalierung (MDS)*. Dabei werden für jedes Rohszenario und der darin enthaltenen Projektbündel zwei Koordinatenwerte festgelegt, die diese positionieren.⁴⁰⁰ Informationen können innerhalb dieses Koordinatensystems grafisch dargestellt und beschrieben werden. Hierfür eignet sich das Erarbeiten von Hauptunterscheidungsmerkmale oder sog. Auswirkungsanalysen. Ihr Ziel ist es, eine konkrete Ausgangsbasis für Entscheidungen zu erarbeiten, die von den Beteiligten verstanden und akzeptiert werden. Eine systematische Analyse der Auswirkungen von Szenarien auf das organisatorische Gestaltungsfeld in Form von Auswirkungsmatrizen, -Portfolios sowie Chancen-und-Gefahren-Matrizen und -Portfolios sind v.a. dann sinnvoll, wenn Systemszenarien – wie in unserem Interesse – erarbeitet werden. Formal gilt, dass die Szenarien eine kurze und prägnante Überschrift haben sollten, die einen Rückschluss auf den Inhalt zulassen und Neugier wecken. Auch der in Prosa gestaltete Text sollte nicht ausführlicher sein, als dass eine Person, die nicht am Erstellen des Szenarios beteiligt ist, diesen versteht.

Zusammenfassend zeigt diese ausführliche Darstellung, dass ein systematisches Befassen und Nutzen der Szenario-Technik etwas anderes ist, als »eben mal kurz bei einem Kaffee über mögliche Entwicklungen nachzudenken«. Zugleich entsteht das Problem, dass man sich scheut, eine derart umfassende und tlw. als kompliziert

⁴⁰⁰ Ebd., S. 118.

wahrgenommene Methode anzuwenden. Ausgehend von der Notwendigkeit der Kenntnis heutiger Umfelddynamiken und unabhängig von der Organisationsgrösse und den verfügbaren Ressourcen wird nachfolgend eine pragmatische Übersicht der wichtigsten methodischen Schritte für das Erstellen von Systemszenarien vorgestellt. Wir zeigen, dass nebst hochkomplexen, computergestützten Vorgehensvarianten für das Erarbeiten von Szenarien durchaus auch eine Papier-und-Bleistift Form genutzt werden kann.

1.2.4. Pragmatik in der Anwendung der Szenario-Technik

Grundlegend gilt, dass jeder organisatorische Hinweis über zukünftige Entwicklungen für eine Organisation relevant sein kann. Deshalb ist es sinnvoll, eine Anlaufstelle zu institutionalisieren, wo jedes Organisationsmitglied Beobachtungen über veränderte Märkte, Umweltsphären oder Einflussgruppen hinterlegen kann.⁴⁰¹ Voraussetzung für Qualität, Stetigkeit und Offenheit ist, dass die Informationen unverfälscht und für die Organisation wahrnehmbar weiter verarbeitet werden. Das Vorgehen zur Informationssammlung sollte dabei strukturiert und ohne Zeitaufwand erfolgen.

Nachfolgend werden die für eine schnelle Erarbeitung von Szenarien wichtigsten formalen und inhaltlichen Prämissen durch Heuristiken beschrieben.

1.2.4.1. Methodologische Arbeitsprämissen

1.2.4.1.1. Formale Prämissen

1. Lass zwecks Objektivierung zwei getrennte und *heterogene Arbeitsgruppen* (Organisationszugehörigkeit, Funktion, etc.) an der Formulierung der Ausgangsfrage arbeiten.
2. Lege zu Beginn verbindlich die Spielregeln der Zusammenarbeit⁴⁰² und die Sanktionierung bei Nichteinhalt fest.
3. Kläre bedarfsabhängig den Einbezug weiterer Teilnehmer.
4. Kommuniziere die Szenarien *empfängerorientiert* in die Organisation. Informiere

⁴⁰¹ Vgl. hierzu den Beitrag von Krystek, U. et al. (Frühaufklärung, 1980/2006).

⁴⁰² Darunter fällt die Festlegung des Zeitrahmens, der Aufgabenverteilung, der Verantwortungsübernahme, der regelmässigen Positionsbestimmungen zur Ausgangsfrage, die gruppeninterne und organisatorische Kommunikation, der Umgang mit Konflikten, der Umgang mit unterschiedlichen hierarchischen Funktionen, die Kenntnis verankerter Problemlösestrategien, etc.

über die Vorgehensweise (Arbeitsschritte), Ergebnisse und weitere Umsetzungsschritte.

5. Unterstütze den Prozess der Szenario-Erstellung durch eine gruppenunabhängige Moderation, die die Einhaltung kontrolliert und gegebenenfalls sanktioniert. Funktion und Person müssen von der Gruppe akzeptiert sein (siehe Punkt 2).

1.2.4.1.2. Inhaltliche Prämissen

1. Sorge dafür, dass Informationen zum Umfeld und der Organisation *vor* Beginn der Szenarioerarbeitung strukturiert vorliegen und allen Teilnehmern bekannt sind.⁴⁰³
2. Überprüfe die Szenarien in Bezug zur Ausgangsfrage kontinuierlich auf ihre Aussagekraft und ihren Nutzen.
3. Erarbeite maximal *zwei* bis *drei* inhaltlich aussagekräftig *Szenarien*. Achte darauf, dass die Szenarien *sachorientiert* sind und dokumentiert vorliegen.

1.2.4.2. Methodischer Kurzüberblick

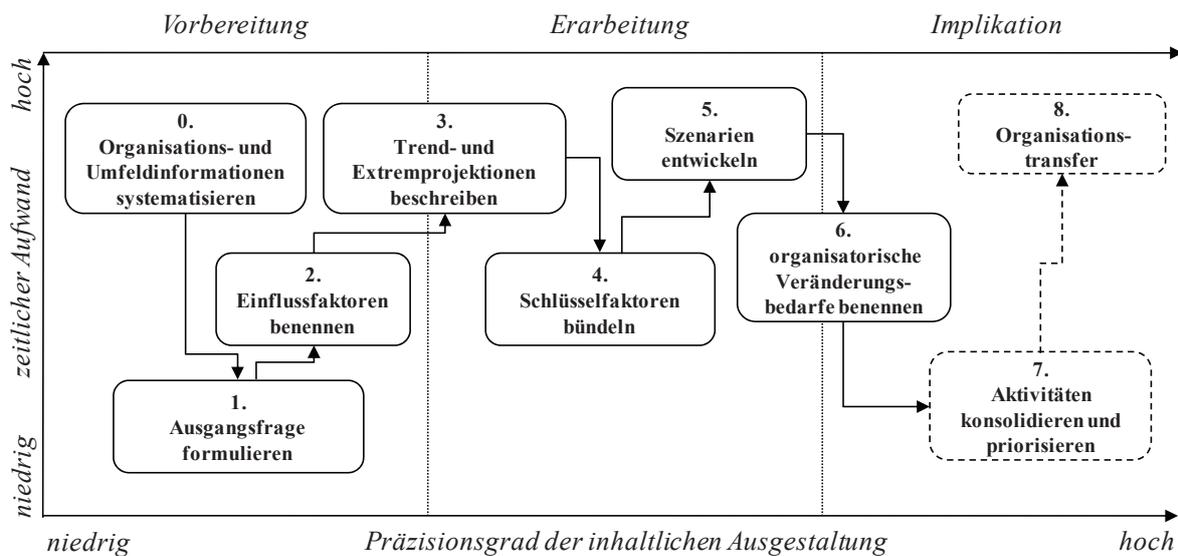


Abb. 16: Methodisches Vorgehen für das Erstellen von Systemszenarien.
(Quelle: Eigene Darstellung)

1. Formuliere eine Fragestellung für ein räumlich, zeitlich und sachlich begrenztes Problemfeld.
2. Ermittle auf Basis der Organisations- und Umfeldinformationen die wichtigsten Einflussfaktoren. Unterscheide *Lenkungs-* von *Umfeldbereichen*. Vermeide Re-

⁴⁰³ Hierzu eignet sich das in Kap. 1.1.2. vorgestellte adaptierte Umfeldmodell.

- dundanzen durch Integration ähnlicher Aussagen oder Streichungen.
3. Erstelle je Einflussfaktor zwei bis drei *Trend-* und *Extremprojektionen*. Beziehe vergangene, gegenwärtige und mögliche zukunftsrelevante Entwicklungen mit ein. Beschreibe Ausprägungen faktenbezogen und quantitativ sowie qualitativ. Sei dabei kreativ und mutig.
 4. Reduziere auf die wichtigsten *direkten* und *indirekten Schlüsselfaktoren* durch Integration (Clusterbildung) oder Streichung.
 5. Verdichte die Faktorenbündel zu zwei bis drei konsistenten Szenarien.
 6. Erarbeite und priorisiere für jedes verbleibende Szenario *Chancen, Gefahren* und *Handlungsbedarfe* in Bezug auf das gegenwärtige Geschäft.
 7. Erarbeite eine *Handlungsstrategie* sowie einen dazugehörigen *Aktionsplan*.
 8. Kommuniziere die *wichtigsten organisatorischen Veränderungen* und ihre Dringlichkeit. Berücksichtige dabei die *Inhalts-* und *Beziehungsebene*.

1.2.5. Zusammenfassung und kritische Reflektion

Kap. 1.2. versuchte mit dem Beschreiben der Szenario-Technik einen weiteren Ansatz für ein *systematisches Auseinandersetzen mit Umfeldentwicklungen* vorzustellen. Die in der Szenario-Technik verwendeten Begriffe wie *Gestaltungsfeld, Szenariofeld* sowie weitere Bezeichnungen, die sich auf das Vorgehen des Szenario-Managements beziehen, dessen Einsatzmöglichkeiten sowie unterschiedliche Ansätze der Szenario-Ermittlung wurden besprochen. Wir stellten ein *Fünf Phasen-Modell* vor und gingen im Anschluss auf die drei wichtigsten Schritte dieses Modells zur Szenario-Erstellung ein: *Szenario-Analyse, Szenario-Prognostik* und *Szenario-Bildung*. Abschliessend fassten wir die wichtigsten *methodologischen* und *methodischen Implikationen* für das Erarbeiten von Systemszenarien zusammen. Wird das in Kap. 1.1. vorgestellte Umfeldmodell mitberücksichtigt, lässt sich ein systematisches Befassen der Umfeld-dynamik abschliessend in vier Schritten zusammenfassen. Die Inhalte der Heuristiken wurden in *Kap. 1.* vorgestellt:

1. *Schritt 1.* Bestimme Indikatoren, die über die vergangene und gegenwärtige Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Organisation informieren. Beachte sowohl qualitative als auch quantitative Grössen.
2. *Schritt 2.* Antizipiere je Umfeldsphäre zu erwartende Veränderungen und ihre Entwicklungen. Überlege, wie einzelne Gruppierungen auf diese Veränderungen

reagieren könnten (Achte auf den Einfluss auf Beschaffungs- und Absatzmärkte.). Beurteile, wie sich diese Veränderungen auf ein be- oder entstehendes Anwenderproblem auswirken könnten.

3. *Schritt 3.* Nutze die Methode der Szenario-Erstellung, um bisherige Erkenntnisse zu strukturieren.
4. *Schritt 4.* Leite aus den Erkenntnissen Veränderungsnotwendigkeiten der Organisation ab. Bedenke sowohl die sachlogischen als auch psychologischen Handlungsbedarfe, ihren Umfang und die Dringlichkeit der Veränderung.

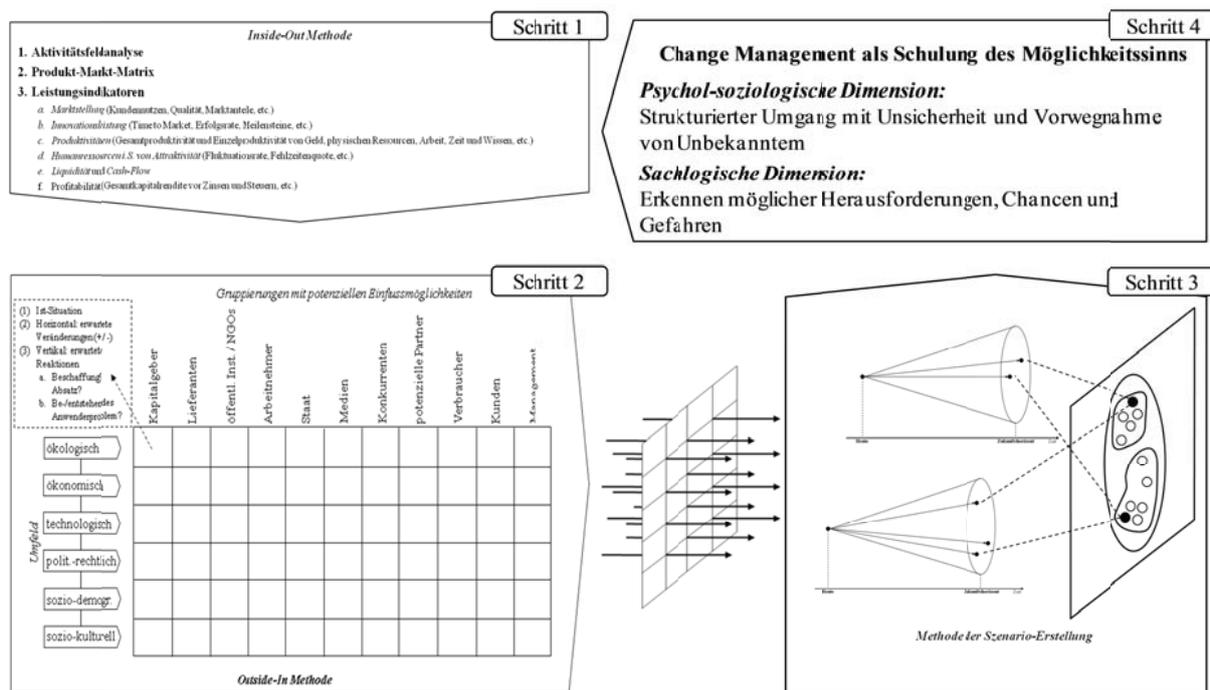


Abb. 17: Gesamtprozess einer systematischen Umfeldauseinandersetzung. (Quelle: Eigene integrierte Darstellung der in Kap. 1.1. und 1.2. vorgestellten Systematik einer Umfeldauseinandersetzung)

Für die Praxis stellt sich die Frage, wie viel Zeit Führungskräfte oder am Szenario-Prozess beteiligte Personen aufbringen können, um das gesamte Fünf Phasen-Modell zu verstehen und anzuwenden. Aus unserer Sicht sind in Bezug auf GAUSEMEIER & FINK v.a. die Phasen der Vorbereitung, der Analyse und des Transfers zeitaufwendige Schritte. Es empfiehlt sich daher eine verkürzte Version anzuwenden, die der dargestellten Grundlogik entspricht. Wie eine pragmatische Vorgehensweise aussieht, beschreibt Kap. 1.2.4.

Bei der Anwendung dieser Methode könnte ein vorschnell getroffener und zuwenig auf Fakten basierender Konsens i.S. eines „Groupthink“-Effekts ein zusätzlicher

Hemmfaktor sein. Dieser ist eine Begleiterscheinung jeder Form der Gruppenarbeit.⁴⁰⁴ Sinnvoll ist deshalb ein sog. *Advocatus Diaboli* zu institutionalisieren. Seine Aufgabe ist es, dauerhaft eine Gegenposition einzunehmen, um frühzeitigen Konsens auszuschliessen. Weitere Alternativen sind zwei Gruppen unabhängig voneinander an der gleichen Thematik arbeiten zu lassen und ihre Ergebnisse zu vergleichen oder einen stetigen Austausch mit gruppenexternen Mitgliedern zu forcieren. Generell ist anzumerken, dass eine durch die Entscheidungsträger der Gruppe vorgegebene und selbstgelebte Kritikfähigkeit eine der wirksamsten Methoden ist, um annähernd subjektunabhängige Szenarien zum Nutzen der Organisation zu erarbeiten.

Abschliessend sollte nicht vergessen werden, dass die aus der Szenario-Erarbeitung generierten Massnahmen nur ein erster Schritt i.S. des Erstellens einer strukturierten Auslegeordnung in einem Veränderungsprozess sind. Sie zeigen auf, warum was zu tun ist. Die wesentlich bedeutendere Arbeit liegt jedoch in der Umsetzung.

2. Makroökonomische Modelle als Richtungsgeber umfelddynamischer Entwicklungen

Bisher befasste sich Teil III mit der Frage, welche Vorgehensweisen sinnvoll sind, um Umfelddynamiken strukturiert zu erfassen. In diesem Kapitel stellen wir makroökonomische Theorien vor, die jeweils unterschiedliche Bezugsrahmen für das Verstehen von (Wirtschafts-)wachstum bereitstellen (Kap. 2.1.). Nebst einem allgemeinen Überblick stellen wir einen geeigneten Ansatz als Orientierungsrahmen vor, der zukünftige Entwicklungstendenzen sowie Wandel in Strukturen aus einer langfristig orientierten ganzheitlichen Sicht erklärt (Kap. 2.2.). Schwerpunkt sind die Beschreibung der Theorie langer Wellen nach Kondratieff sowie Aussagen zum vermuteten sechsten Kondratieff-Zyklus. Eine Zusammenfassung und kritische Würdigung erfolgt in Kap. 2.3.

⁴⁰⁴ „Groupthink“ ist ein aus der Sozialpsychologie stammender Effekt. Er führt dazu, dass Meinungen einer Gruppe unreflektiert übernommen werden, da das Bedürfnis nach Konsens grösser ist als der Bedarf, Informationen akkurat zu verarbeiten. Die exzessive Tendenz, Einigung zu erzielen, wurde erstmals von Janis, I.L. (Groupthink, 1982), S. 174 untersucht und benannt. Er betont, dass v.a. Gruppen, die durch einen hohen Zusammenhalt charakterisiert sind, anfällig sind.

2.1. Wachstumstheorien vs. Konjunkturtheorien

Wachstums- und Konjunkturtheorien bieten unterschiedliche volkswirtschaftliche Erklärungsansätze für gesellschaftlichen Wohlstand und Produktivität. Vereinfacht dargestellt, postuliert die Wachstumstheorie einen dauerhaften Wachstumstrend, der bei dekadenübergreifender Betrachtung gelegentlich durch konjunkturelle Schwankungen in Form unbedeutender Rezessionen verlangsamt wird.

Nach BLANCHARD & ILLING bedeutet Wachstum demnach einen stetigen Anstieg der Produktion im Zeitverlauf.⁴⁰⁵ Es ist i.V. von (aggregierter) Produktivität (Y) das Ergebnis angewendeten Wissens⁴⁰⁶ auf die Faktoren Kapital (K) und Arbeit (N) und kann als Funktion dargestellt werden $[Y=F(K,N)]$.⁴⁰⁷ Da Wachstum durch Zufallsbewegungen in nicht-deterministischen Zeitreihen volatil verläuft, wird das Erkennen eines zugrunde liegenden Verlaufsmusters abgelehnt. ULRICH ergänzt, dass die Vorstellung eines steten Aufschwungs auch in der Managementlehre die letzten Jahrzehnte dominierte.⁴⁰⁸

Während die Makroökonomie v.a. von 1940 bis 1970 ihre Blütezeit erlebt, verstärkt sich um 1970 die Kritik an bestehenden makroökonomischen Modellen und der zugrunde liegenden Annahme eines fortlaufenden Wachstumsparadigmas. Ausschlaggebend dafür sind zum einen sich häufende Fehlprognosen. Zum anderen betont v.a. LUCAS, dass der Einfluss rationaler Erwartungshaltungen i.V. eines vorausschauenden Verhaltens⁴⁰⁹ zu wenig berücksichtigt wird. Ändert sich die Wirtschaftslage, werden diese nicht neu untersucht, sondern einfach i.V. einer Konstante extrapoliert. Der sich daraus ergebende Wissenschaftszweig der Neuen Klassischen Makroökonomie, der zwar die Bedeutung von Konjunkturzyklen bereits anerkennt,⁴¹⁰ verliert jedoch um 1980 wieder an wissenschaftlichem Interesse. LUCKE betont, dass dies grösstenteils auf abweichende Untersuchungsergebnisse von Theorie und Praxis zurückzuführen ist,⁴¹¹ die u.E. durch die Annahme einer „Revolution der rationalen

⁴⁰⁵ Blanchard, O. et al. (Makroökonomie, 2000/2009), S. 312.

⁴⁰⁶ Unter dem Terminus Wissen wird sowohl technisches Wissen als auch Wissen über notwendige Organisationsstrukturen, Kenntnisse über Marktentwicklungen, die Qualität des Rechtssystems und des politischen Systems, etc. verstanden, [vgl. Ebd., S. 324].

⁴⁰⁷ Ebd., S. 324.

⁴⁰⁸ Ulrich, H. (Wandel, 1994), S. 12ff.

⁴⁰⁹ Blanchard, O. et al. (Makroökonomie, 2000/2009), S. 836.

⁴¹⁰ Lucas Jr., R.E. (Cycle Theory, 1981).

⁴¹¹ Vgl. für eine historische Herleitung und Kritik, Lucke, B. (Empirie, 1998), S. 5f. Wir werden nachfolgend sehen, dass der Miteinbezug rationaler Erwartungen ein erster Schritt war, jedoch erst die Verhaltens-

Erwartung⁴¹² entstand. Nebst dem Ausserachtlassen von Erwartungseinflüssen auf konjunkturelle Schwankungen beziehen sich weitere Hauptkritikpunkte auf das Überbetonen quantitativer Daten und ökonometrisch-statistischer Prognosemodelle sowie auf das Missachten wirtschaftshistorischer Verläufe.⁴¹³

Vor dem Hintergrund wachstumstheoretischer Annahmen zur zeitlichen Annäherung technologischer Inventions- und Innovationsphasen und darauf basierenden empirischen Längsschnittuntersuchungen kommt MENSCH zum Schluss, dass sich Wachstumstheorien nicht oder nur bedingt für wirtschaftspolitische Empfehlungen eignen. Als stärksten Kritikpunkt bringt er vor, dass (Basis-)Innovationsphasen in Schüben, Clustern oder sog. Schwärmen auftreten. Anders formuliert, bedeutet dies einen Wechsel zwischen Zeiten wirtschaftlicher Blüte, die bedingt durch die zunehmende Nutzung von Basisinnovationen zu gesellschaftlicher Prosperität und Wohlstand führen, und Zeiten, die gekennzeichnet sind durch Trägheitszustände.⁴¹⁴

*„Contrary to current perception, innovations do not, in fact, come as a trickle from science to technology to industry, with a lag that keeps decreasing in time. Historical analysis shows that innovations develop and peak with a certain rhythmic regularity. They come in season, much agricultural crops.“*⁴¹⁵

In Folge der Kritik an der Neuen Klassischen Makroökonomie sich vorbei an realwirtschaftlichen Entwicklungen zu stark auf statistische und rationale Verläufe konzentriert zu haben,⁴¹⁶ scheint jüngst – vermutlich auch als Folge der Weltwirtschaftskrise – die Konjunkturforschung als Erklärungsansatz wieder an Interesse zu gewinnen.

Konjunkturtheorien oder sog. Real-Business-Cycle-Theorien (RBC-Theorien), wie sie v.a. durch die Arbeiten von KYDLAND & PRESCOTT und LONG & PLOSSER (wieder) in die jüngere Forschung eingebracht wurden,⁴¹⁷ gehen davon aus, dass das

ökonomie resp. Konjunkturtheorien subjektiven Erwartungen jenen Stellenwert einräumten, der bislang in der Ökonomie vernachlässigt wurde.

⁴¹² Vgl. Lucas Jr., R.E. (Konjunkturzyklen, 1989), S. 3.

⁴¹³ Vgl. Brodbeck, K.-H. (Philosophische Kritik, 1998) und Kap. 2 bei Händeler, E. (Zukunft, 2003/2007), S. 183ff.

⁴¹⁴ Vgl. Mensch, G. (Patt, 1977), S. 129. Während MENSCH davon ausgeht, dass die Innovationen vorausgehenden Inventionen kontinuierlich verlaufen, betont WAGNER-DÖBLER, dass sich für Inventionen genauso Schübe erkennen lassen wie für Innovationen. Der Autor ergänzt weiter, dass „die durchschnittlichen Wachstumsraten von Erfindungen und Entdeckungen in einer Periode ökonomischer Depression oder Stagnation stärker waren als in Perioden des Aufschwungs, [vgl. Wagner-Döbler, R. (Wissenschaftsforschung, 1998), S. 72f. und S. 75].

⁴¹⁵ Marchetti, C. (Learning System, 1981), S. 24.

⁴¹⁶ Vgl. Economist (Economics, 2009).

⁴¹⁷ Vgl. für eine Übersicht Lucke, B. (Empirie, 1998), S. 7ff.

wirtschaftliche Aktivitätsniveau einer Marktwirtschaft gleichgewichtsorientierten Zeitzyklen folgt. Die sich daraus entwickelnden Ansätze sind nach dem offenkundigen Scheitern monetärer, nominaler Ansätze bestrebt, die Rolle realer Impulse für das konjunkturelle Geschehen wieder stärker als erklärenden Faktor einzubringen.⁴¹⁸ Daraus folgt, dass die Entwicklung einer Gesellschaft und ihrer Marktwirtschaft als lernendes System⁴¹⁹ gesehen wird, ohne diese dadurch mit einer inhaltlichen Fortschreibung gleichzusetzen.

*„Soziale Stabilität und Wohlstand sind gerade durch das exakte Gegenteil egoistischer Konkurrenz zu erreichen, von dem die Ökonomen behaupten, es sei die Triebfeder der Wirtschaft. [...] Wirtschaft ist eine gesamtgesellschaftliche Realität mit allen Unschärfen menschlichen Handelns. Wer den Begriff ‚Humankapital‘ in die mechanischen Modelle zu integrieren versucht, revidiert nicht seinen Irrtum, sondern setzt in eben mit anderen Mitteln fort.“*⁴²⁰

Je nach Länge der Zyklen werden verschiedene Ansätze unterschieden.⁴²¹ In Kenntnis, dass auch Theorien über Konjunkturzyklen nicht frei von Kritik sind, werden nachfolgend die Theorie langer Konjunkturwellen von NICOLAI KONDRATIEFF sowie Aussagen zu zukünftigen Entwicklungsperspektiven beschrieben. Wir konzentrieren uns aus drei Gründen auf diese Theorie:

1. Sie ist die erste und einzige Theorie, die wirtschaftliche Entwicklungen i.V. langfristiger Zyklen von ca. 45-60 Jahren betrachtet. Sie nutzt hierfür eine sozio-ökonomische Perspektive und geht somit über monetäre Denkmodelle ökonomischer Erklärungsansätze hinaus.⁴²²
2. Der Beitrag, den der theoretische Bezugsrahmen für Wissenschaft und Praxis liefern kann, ist zu grossen Teilen durch Fehlinterpretationen unterschätzt.⁴²³
3. Wir befinden uns gemäss theoretischer Annahmen derzeit im Endstadium des

⁴¹⁸ Ebd., S. 7.

⁴¹⁹ Marchetti, C. (Learning System, 1981).

⁴²⁰ Händeler, E. (Zukunft, 2003/2007), S. 196 und S. 198.

⁴²¹ Vgl. bspw. das Drei-Zyklen-Schema von SCHUMPETER, der die jeweiligen Zyklustypen unterschiedlicher Wellenlänge jeweils nach ihren Entdeckern benennt: Kitchin-Zyklen (2-4 Jahre), Juglar-Zyklen (7-10 Jahre), Kondratieff-Zyklen (40-60 Jahre), [vgl. Schumpeter, J.A. (Konjunkturzyklen, 1961/2008), Kap. IV, Abschnitt D, S. 171-199 sowie Reijnders, J. (Long Waves, 1990), S. 68]. Verglichen mit häufiger Kritik am Drei-Zyklen-Schema erwähnt MAGER, dass sich sog. Kuznet-Zyklen (15-22 Jahre) am besten nachweisen lassen, [vgl. Mager, N.H. (Kondratieff Waves, 1987), S. 18].

⁴²² Vgl. WEINSTOCK sowie KLEINKNECHT, die anmerken, dass die Niederländer van Gelderen (1913) und de Wolff (1924) bereits einen 50-jährigen Zyklus annahmen; ihre Beiträge jedoch aufgrund der sprachlichen Barriere keine weitere Beachtung fanden, [vgl. Weinstock, U. (Kondratieffzyklen, 1964), S. 27ff. und Kleinknecht, A. (New Results, 1992/1993), S. 1f.].

⁴²³ Vgl. Händeler, E. (Zukunft, 2003/2007), S. 211. Ziel dieser Arbeit ist es nicht, die Theorie langer Wellen nach Kondratieff zu rehabilitieren (zumal dieses Vorhaben im Rahmen einer Dissertation fraglich wäre), sondern die dem Ansatz zugrunde liegenden Stärken (als auch Schwächen) in Bezug zu unserem Forschungsinteresse sowie im Vergleich mit Wachstumstheorien aufzuzeigen.

fünftens Kondratieffs, weshalb Überlegungen zum sechsten Kondratieff aus einer anderen Perspektive als der Wachstumstheorie aufschlussreich sein könnten.

Nebst Einbezug der Wirtschaftshistorie grenzt sich die Theorie langer Wellen zusätzlich vom o.g. Wachstumsverständnis der Neuen Klassischen Makroökonomie mit dessen Fokus auf rationale Erwartungen ab. Betont wird, dass es gerade nicht rationale, sondern zeitabhängige subjektive Erwartungen sind, die wirtschaftliches Handeln beeinflussen.

*„Menschen handeln und entscheiden in historischen Situationen, d.h. in Situationen, die auf vielfältige Weise zu früheren und späteren Situationen in Beziehung stehen. Der Schlüsselbegriff in der ökonomischen Theorie, hinter dem sich diese Zeitauffassung verbirgt, ist der Begriff der Erwartungen. [...] Rationale Erwartungen sind Erwartungen, die ausschliesslich von den verfügbaren Daten bestimmt sind. Die Zeit spielt keine Rolle. [...] Es ist notwendig für ein Verständnis der Zeit in der Wirtschaft, die Erwartungen [i.V. von Zeitpräferenzen, Anm. des Verf.] genauer zu betrachten.“*⁴²⁴

2.2. Kondratieffs Theorie langer Wellen als Modell zyklischer Wirtschaftsentwicklung

2.2.1. Hintergrund und Theorie im Überblick

Die Theorie langer Wellen besagt, dass Konjunkturen nicht gleichmässig und linear verlaufen, sondern Konsequenzen sozio-ökonomischer Entwicklungsmuster sind.⁴²⁵ Diese verlaufen zyklisch in Abständen von 45-60 Jahren.⁴²⁶ Jeden Zyklus kann man sich als *gesamtgesellschaftlichen Reorganisationsprozess* vorstellen. Vereinfacht dargestellt, sind Zyklen durch einen zuerst langsamen Anstieg, eine darauf folgende Beschleunigungsphase, einen Wendepunkt als sog. Produktivitätsplateau sowie einen langsam durch Sättigung einsetzenden Abschwung bis zur Stagnation gekennzeichnet. SCHUMPETER, der sich wie Kondratieff intensiv mit Konjunkturzyklen befasste, nennt als wachstumstreibende Veränderungsfaktoren: Veränderungen im Geschmack,

⁴²⁴ Brodbeck, K.-H. (Philosophische Kritik, 1998), S. 90f. Hierzu lieferte v.a. die Verhaltensökonomie und besonders die Entscheidungsforschung wesentliche Beiträge, [vgl. auch Teil I, Kap. 5.4.].

⁴²⁵ KONDRATIEFF stützt diese Aussage auf statistische und deskriptive Vergleiche von Preis- und Zinsentwicklungen sowie gesellschaftlichen Veränderungen in DE, FRA, GB, USA, wobei der Fokus aufgrund der Datenverfügbarkeit v.a. auf GB und FRA liegt, [vgl. Kondratieff, N. (Lange Wellen, 1926), S. 574 und S. 599].

⁴²⁶ In Abgrenzung zum Begriff des „Trends“ erwähnt SCHUMPETER, dass mit dem Ausdruck *Zyklus* „die Tatsache bezeichnet wird, dass eine saisonbereinigte Reihe mehr als einmal die Wiederkehr von Werten entweder in ihren Posten oder in ihren ersten oder höheren Ableitungen nach der Zeit aufweist.“, [vgl. Schumpeter, J.A. (Konjunkturzyklen, 1961/2008), S. 210].

in der Menge oder Qualität von Produktionsfaktoren sowie Veränderungen in den Methoden der Güterversorgung.⁴²⁷ Konjunkturzyklen sind durch technologische Basisinnovationen dominiert, die durch nicht Risiko scheuende Unternehmer in einem Prozess kreativer Zerstörung von Bekanntem⁴²⁸ angeregt werden, zuerst langsam und dann zunehmend schneller über Imitatoren in alle Lebensbereiche diffundieren, was schlussendlich zur Konjunktur führt. Basisinnovationen unterscheiden sich nach MENSCH⁴²⁹ und MARCHETTI⁴³⁰ von den ihnen vorauslaufenden Entdeckungen und Erfindungen (sog. Inventionen), indem für neue Techniken, Verfahren, etc. bereits eine industrielle Realisierung erfolgt und ein neuer Markt erkennbar wird.

Je nach Bedarf und Nachfrage bringt die Basisinnovation zusätzliche Technologiesysteme, produktivere Verhaltensweisen und passende Infrastrukturen hervor. Dabei ist der Nutzen von Innovationen nicht nur vorwärts-, sondern auch rückwärts gerichtet. Unternehmer, die Basisinnovationen durchsetzen, befruchten nicht nur neu entstehende Industriezweige, sondern schaffen das Potenzial, stagnierende Kondratieff-Branchen mit neuen Lösungsansätzen wiederzubeleben.⁴³¹ Indem Basisinnovationen somit in ihrer Realisierung von bekannten Betätigungsfeldern abweichen,⁴³² grenzen sie sich zugleich von Verbesserungsinnovationen ab, die ein Rationalisieren, Renovieren oder Modernisieren bestehender Technologien verfolgen.⁴³³

Zusammenfassend entsteht aus dem Zusammenspiel von Neuem, das über Imitation in unterschiedliche Bereiche diffundiert, eine Sogwirkung. Für jene Bereiche, die sich besonders erfolgreich behaupten, entstehen durch sinkende Herstellkosten und erhöhte Renditen Investitionsanreize, die dazu beitragen, dass knappe Produktionsfaktoren

⁴²⁷ Ebd., S. 79.

⁴²⁸ Schumpeter, J.A. (Kapitalismus, 1947/2005), Kap. 7., S. 134. Es gilt allgemein anzumerken, dass nebst der Zusammenführung von Theorie und Schöpfer im Terminus *Kondratieff-Zyklen* ein weiterer wesentlicher Beitrag SCHUMPETERs für den Erhalt der Theorie langer Wellen im westlichen Denken seine 1939 publizierte Arbeit zu *Business Cycles* ist, [vgl. die deutsche Übersetzung: Schumpeter, J.A. (Konjunkturzyklen, 1961/2008)]. Schumpeter verarbeitet darin nicht nur systematisiert Kondratieffs Erbe innerhalb der Konjunkturtheorie, sondern liefert Anregungen für zwischenzeitlich durchgeführte sowie weitere Forschungsarbeiten.

⁴²⁹ Mensch, G. (Patt, 1977), S. 134.

⁴³⁰ Marchetti, C. (Learning System, 1981), S. 26.

⁴³¹ Vgl. SIEMON im Vorwort zu Schumpeter, J.A. (Konjunkturzyklen, 1961/2008), S. XLIII, der als Beispiele Computer in Autos oder Nanoprodukte in Flachbildschirmen oder im Autolack anführt sowie Gälweiler, A. (Unternehmensführung, 1987/2005), S. 258.

⁴³² Vgl. auch die von NEFIODOW genannten Kriterien und Indikatoren von Basisinnovationen, [vgl. Nefiodow, L.A. (Kondratieff, 1996/2006), S. 16ff.].

⁴³³ Mensch, G. (Patt, 1977), S. 131.

beseitigt werden. Es folgt Konjunktur, Wohlstand und Prosperität.⁴³⁴ In welchem Ausmass sich Wohlstand und eine prosperierende Wirtschaft daraufhin zeigen, ist nicht als Produkt einer mathematischen Gleichung von Arbeit und Kapital zu verstehen. Vielmehr hängen Wohlstand und Prosperität davon ab, wie gut es einer Gesellschaft gelingt, sich auf Basis neuer Spielregeln und Erfolgsmuster technisch, sozial, institutional und geistig zu entwickeln und zu organisieren.⁴³⁵ Anders formuliert, besteht die gesellschaftliche Herausforderung darin, technologische Patts i.V. realwirtschaftlicher Schaltphasen schnell und erfolgreich zu überbrücken.⁴³⁶

„Der Wohlstand hat eine unerquickliche Beigabe. Er schläfert die Sinne ein. So ist es das Schlimme am Beginn des technologischen Patts, dass sich die Bürger und ihre in die Verantwortung gewählten Repräsentanten trotz vieler Anzeichen einen Trendwechsel nicht vorstellen können oder wollen und deshalb auf Vorkehrungen verzichten.“⁴³⁷

Im Kern geht es deshalb um das Wechselspiel, wie Menschen Wissen gewinnen (forschen, entdecken, entwickeln), Wissen verarbeiten (lernen), Wissen nutzen (innovieren) und schlussendlich früheres Wissen ersetzen (verlernen und substituieren).⁴³⁸ NEFIODOW ergänzt, dass Kondratieff-Zyklen deshalb i.V. von Wertschöpfungsketten mehr sind als reine Konjunkturzyklen. Sie verändern als Basisinnovationen über mehrere Jahrzehnte sowohl die wirtschaftliche Hauptrichtung als auch nahezu alle gesellschaftlichen Lebensbereiche.⁴³⁹

Obwohl sich die Theorie langer Wellen auf den gesamtgesellschaftlichen Kontext konzentriert, wird betont, dass lange Wellen dem Wesen kapitalistischen Wirtschaftens entspringen.⁴⁴⁰ Konkret heisst dies, dass gemäss o.g. Erläuterung Geld immer dorthin fliesst, wo sich am meisten verdienen lässt, wo die „Produktionskosten in ihrem real-physischen Ausdruck“ sinken, weil dort ein neuer „Fonds langfristiger

⁴³⁴ Vgl. FREEMAN, der in seinen Arbeiten als Konjunkturträger v.a. das sich herausbildende Technologiesystem als Konsequenz von Basisinnovationen und ihrer Diffusion betont, [vgl. Freeman, C. (Long Wave, 1996) und Freeman, C. et al. (Time, 2002)].

⁴³⁵ Vgl. für einen Überblick des Zusammenspiels Perez, C. (Structural Change, 1983).

⁴³⁶ Mensch, G. (Patt, 1977), S. 44.

⁴³⁷ Ebd., S. 26.

⁴³⁸ Malik, F. (Konjunkturwellen, 1993), S. 14.

⁴³⁹ Nefiodow, L.A. (Kondratieff, 1996/2006), S. 3.

⁴⁴⁰ Händler, E. (Zukunft, 2003/2007), S. 202. Die Annahmen, dass erstens ein kapitalistisches System eine wesentliche Antriebsfeder der Konjunktur ist und zweitens auf eine Phase der Depression i.V. des Untergangs eines Zyklus eine erneute Phase der Prosperität folgt, wurde im damaligen kommunistischen Regime der Sowjetunion als konterrevolutionär und ketzerisch verstanden und führte 1938 zur Hinrichtung KONDRATIEFFS. Die Übertragung der Theorie auf die damalige Lage hätte bedeutet, dass der wirtschaftliche Abschwung nach dem Ersten Weltkrieg nicht eine „Periode des allgemeinen Verfalls und des Untergangs des Kapitalismus“ gewesen wäre, sondern lediglich ein Zyklusübergang, [vgl. Ebd., S. 205].

Kapitalgüter“ die Produktivität erhöht und für Arbeit und neuen Wohlstand sorgt.⁴⁴¹ Zugleich dreht sich i.V. der Kondratieff-Zyklen das klassische Verständnis von Kausalität um: So sind Kriege, Revolutionen und soziale Erschütterungen nicht Ursache für konjunkturelle Schwankungen, sondern treten kurz vor Phasen eines beginnenden exponentiellen Wachstums als Folge realer ökonomischer Machtkämpfe auf. Sie sind charakteristische Merkmale einer langfristigen Aufschwungtendenz⁴⁴² und verstärken diese. Über die Zeit hinweg zeigen sich jedoch Kapazitätsgrenzen und Sättigungserscheinungen, die trotz des Versuchs erhöhter Ressourcenausschöpfung an Profitabilität verlieren. Parallel dazu entstehen langsam Substitutionsangebote, die bestehende Engpässe oder neue Bedarfe besser zu decken vermögen. Nebst realwirtschaftlichen Veränderungen lässt sich für den finanzwirtschaftlichen Sektor feststellen, dass sich bei einem Ungleichgewicht von Investition und Produktivitätszuwachs (aufgrund nicht wahrgenommener Rezessionserscheinungen) immer mehr eine Tendenz zu spekulativen Verwendungsweisen entsteht, was schlussendlich häufig mit Krisen endet.⁴⁴³ Während dies häufig als Ende eines Zyklus interpretiert wird, ist die Phase des Abschwungs zugleich Antriebsfeder für einen parallel dazu langsam entstehenden neuen Zyklus. Aufwärts- und Abwärtsbewegungen sowie Phasenübergänge sind somit wesentlich vom Wechselspiel real- und finanzwirtschaftlicher sowie gesellschaftlicher Prozesse beeinflusst.

Grafisch werden Kondratieff-Zyklen gerne als Sinuskurven dargestellt. Besser sind jedoch Darstellungsweisen anhand eines s-förmigen Metamorphose-Modells⁴⁴⁴ mit einem Vierphasenzyklus von Prosperität, Rezession, Depression und Erholung.⁴⁴⁵ Diese Form der Abbildung hat den Vorteil, dass nicht nur Innovationen als treibende Kraft wahrgenommen werden, sondern erkennbar wird, dass sich Innovation und Stagnation durch einen Regelkreis i.V. des Werdens und Vergehens von Variation, Selektion und Diffusion gegenseitig induzieren.

⁴⁴¹ Kondratieff, N. (Preisdynamik, 1928).

⁴⁴² Kondratieff, N. (Lange Wellen, 1926), S. 591 und S. 594; vgl. auch Händler, E. (Zukunft, 2003/2007), S. 199.

⁴⁴³ Vgl. hierzu die hervorragende Abhandlung von SCHUMPETER über das Zusammenspiel real- und finanzwirtschaftlicher Prozesse, [vgl. Schumpeter, J.A. (Konjunkturzyklen, 1961/2008), S. 154]. Bedeutend für die Auseinandersetzung mit krisenverbundenen Inflationen, Desinflationen und Deflationen sind auch die Arbeiten von PRECHTER zu sog. Elliot Waves, [vgl. Prechter Jr., R.R. (Crash, 2002), Kap. 12].

⁴⁴⁴ Mensch, G. (Patt, 1977), S. 86. Vgl. auch Perez, C. (Technological Revolutions, 2002), S. 30.

⁴⁴⁵ Schumpeter, J.A. (Konjunkturzyklen, 1961/2008), S. 146ff. Schumpeter unterscheidet zuerst nur ein Zweiphasenmodell von Prosperität und Depression und erweitert dieses später zu einem Vierphasenzyklus.

Verglichen mit Wachstumstheorien beschäftigt sich die Theorie langer Wellen somit vorwiegend mit qualitativen Veränderungen und realen Grössen. Anstelle eines Fokus auf Geldpolitik, makroökonomische Auswertungen, rationale Erwartungsannahmen sowie dem Postulat, dass Arbeit durch Kapital ersetzt wird,⁴⁴⁶ richtet sie ihren Blick auf das Erkennen von Basisinnovationen am Markt und Realkostengrenzen. Anhang 3 gibt einen Überblick, wie realwirtschaftliche und psychologische Stimmungen eines Zyklus als invariantes Entwicklungsmuster zu verstehen sind. Zu beachten gilt, dass erstens diese Entwicklungen bei den dargestellten sechs Verlaufsstufen (drei Stufen des Aufschwungs, drei des Abschwungs) nicht kongruent zueinander verlaufen müssen und zweitens v.a. die erste und letzte Stufe verglichen mit den anderen schlechter zu identifizieren ist.⁴⁴⁷

Mit Blick auf unser Erkenntnisinteresse und dem Fokus von Teil III auf eine systematische Auseinandersetzung mit externen Umfeldauslösern werden wir nachfolgend zuerst einen zeitlichen Überblick bisheriger Kondratieff-Zyklen geben, um anschliessend die vermuteten Herausforderungen für den sechsten Zyklus zu verorten.

2.2.2. Kondratieff-Zyklen: Historische Betrachtung und Annahmen möglicher Träger des sechsten Zyklus

In Bezug auf die historische Einordnung der Kondratieff-Zyklen zeigen sich in der Literatur je nach Autor abweichende Zyklusterminierungen und Darstellungsformen.⁴⁴⁸ Dies wirkt sich u.a. auf die Dekade aus, die als Talsohle des fünften resp. als Orientierungspunkt für den Beginn des sechsten Kondratieff-Zyklus vermutet wird. Die stärksten Abweichungen zeigen sich zwischen Vertretern, die den Beginn des fünften Kondratieffs um 1950 oder 1970/80 verorten. Während erstere grob geschätzt eine Konsolidierung um 2015⁴⁴⁹ erwarten, gehen letztere (geschätzt) von 2020/2030

⁴⁴⁶ Ebd., S. 198.

⁴⁴⁷ Verglichen mit PEREZ, die analog zu SCHUMPETERs erstem Modell nur grob zwischen zwei Phasen unterscheidet („*installation*“ und „*deployment period*“) resp. später ebenfalls vier Stufen nennt [vgl. Perez, C. (Technological Revolutions, 2002), S. 30 und 37], wählen wir für das Aufzeigen des Zusammenspiels realwirtschaftlicher und psychologischer Merkmale je Stufe die Logik von MALIK mit sechs Stufen. Diese zeigt u.E. besser die Stimmungsphasen einer zunehmenden Prosperität im Aufschwung und schleichenden Depression im Abschwung, [vgl. Malik, F. (Konjunkturwellen, 1993), S. 14ff.].

⁴⁴⁸ Vgl. Nefiodow, L.A. (Kondratieff, 1996/2006); Händeler, E. (Zukunft, 2003/2007), S. 11; Perez, C. (Technological Revolutions, 2002), S. 57; Prechter Jr., R.R. (Crash, 2002), Kap. 12 und in Anlehnung daran Malik, F. (Konjunkturwellen, 1993), S. 10 und Malik, F. (Strategie, 2011), S. 241; Marchetti, C. (Learning System, 1981); Mensch, G. (Patt, 1977) sowie Schumpeter, J.A. (Konjunkturzyklen, 1961/2008).

⁴⁴⁹ Vgl. bspw. Malik, F. (Strategie, 2011), S. 241. Ein Vergleich unterschiedlicher Autoren und ihrer Annahmen zu Expansionsperioden findet sich bei Mager, N.H. (Kondratieff Waves, 1987), S. 41ff.

aus.⁴⁵⁰ Aufgrund der fehlenden Einigkeit werden wir uns nachfolgend an Angaben und an der Darstellungslogik von PEREZ orientieren. SIEMON erwähnt, dass sowohl die Arbeit von FREEMAN als auch PEREZ näher an Kondratieffs Konjunkturerklärungen liegen als vergleichsweise Schumpeters Schätzungen und Analyseverfahren, dessen Methode nebst seinen wertvollen Beiträgen zu Innovationen als Träger von Zyklen und der Rolle des Unternehmers immer wieder kritisiert wird.⁴⁵¹ Darüber hinaus befassen sich beide Autoren auf einem wissenschaftlichen Niveau mit Konjunkturtheorien.

Grundsätzlich gilt zu betonen, dass in diesem Kapitel primär das Aufzeigen des Entwicklungsmusters im Vordergrund steht sowie Annahmen eines möglichen sechsten Kondratieff-Zyklus, weshalb für einen Vergleich unterschiedlicher Zeitanangaben der Zyklenverläufe auf die angegebene Primärliteratur verwiesen wird.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die o.g. Autoren in zwei Punkten übereinstimmen: Erstens, dass seit der industriellen Revolution im 18. Jahrhundert fünf Konjunkturzyklen und zugrunde liegende Basisinnovationen identifiziert sind. Zweitens, dass ein neuer Kondratieff-Zyklus bevorsteht. Um den historischen Überblick von Abb. 19 zu erleichtern, wird in Abb. 18 zuerst der theoretische Verlauf eines Zyklus dargestellt.

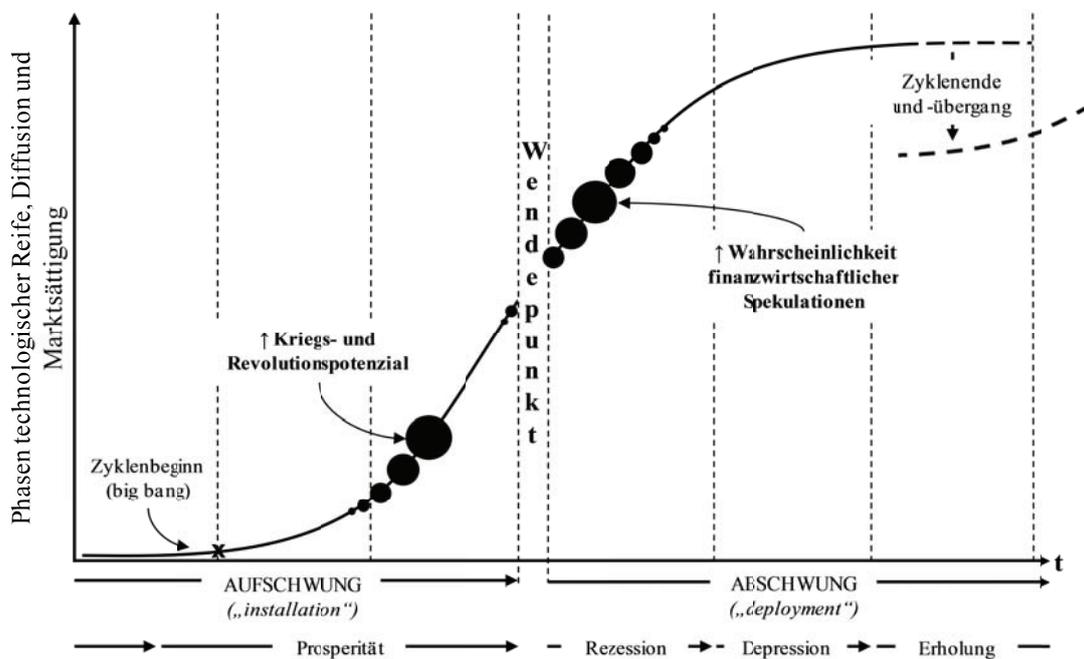


Abb. 18: Theoretischer Verlauf eines Konjunktur-Zyklus.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Ausführungen von Kap. 2.2.1.)

⁴⁵⁰ Vgl. Perez, C. (Technological Revolutions, 2002), S. 57, die auf eine genaue Zeitpunktangabe verzichtet.

⁴⁵¹ Vgl. das Vorwort von SIEMON in Schumpeter, J.A. (Konjunkturzyklen, 1961/2008), S. XLIII.

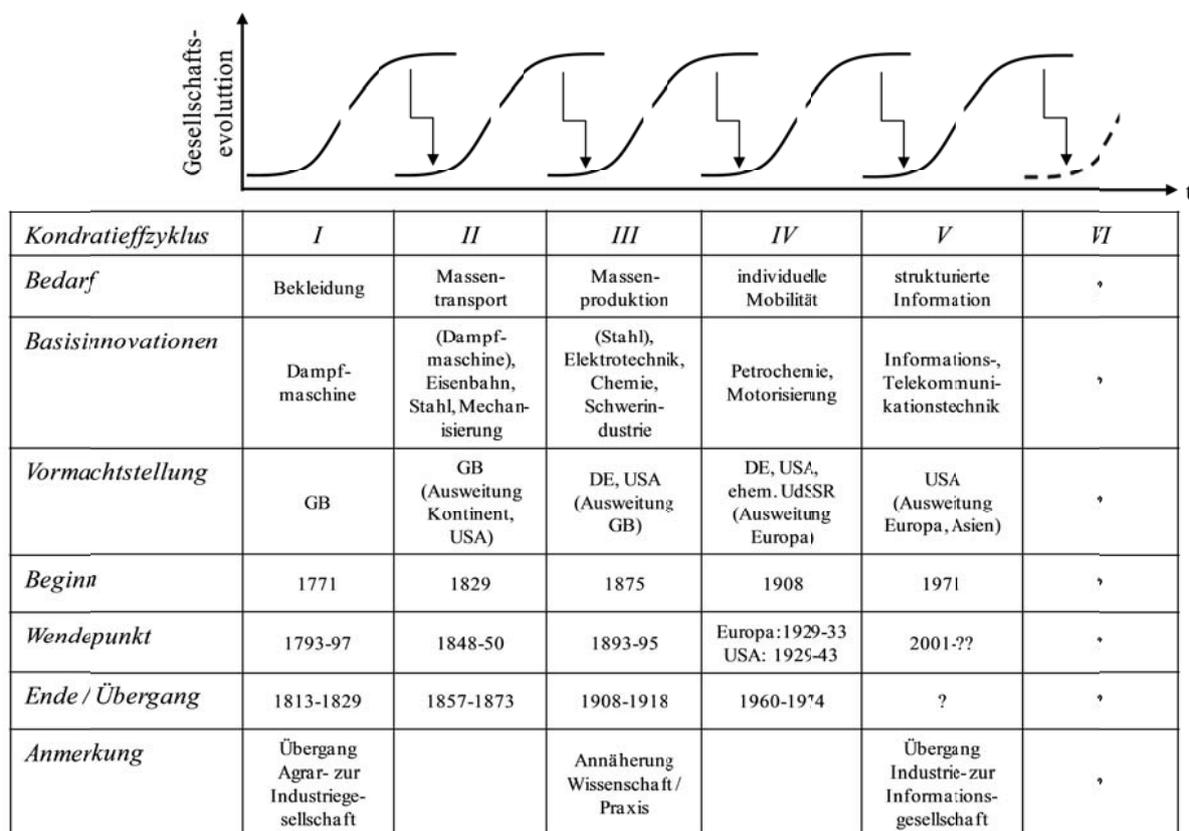


Abb. 19: Historische Einordnung der fünf Kondratieff-Zyklen.

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Arbeiten von PEREZ, 2002, S. 57 und FREEMAN, 2002; ergänzend findet sich eine Kriseneinordnung bei PEREZ, 2002, S. 78, die auf KINDLEBERGER, 1978/2005 aufbaut.⁴⁵²)

Der *erste Kondratieff-Zyklus* (~1770 bis ~1830) ist geprägt durch die Textilindustrie, die durch Kombination eines vermehrten Bedarfs an Bekleidung und Textilien sowie der Erfindung der Dampfmaschine entsteht. Durch produktivere Arbeitsweisen und laufende technologische Verbesserungen entstehen Fabriken als Basis industrieller Massenproduktion. Das Heranwachsen einer Arbeiterklasse und der Ausbau einer städtischen Infrastruktur bewirken einen Strukturwandel von der Agrar- zur Industriegesellschaft. Ein Abschwung erfolgt, nachdem die Nachfrage auf heimischen Märkten sinkt und eine überregionale Ausweitung wegen hoher Kosten mit bestehenden Transportlösungen (schlecht befestigte Wege, Pferdefuhrwerke) ausgeschlossen werden muss.

Der *zweite Kondratieff-Zyklus* (~1830 bis ~1875) beseitigt den Engpass hoher Transportkosten durch die Nutzung von Stahl für den Bau von Eisenbahnen und Schiffen. Nebst der Überwindung von Strecken florieren sämtliche stahlverarbeitende Bereiche

⁴⁵² Vgl. gesondert Kindleberger, C.P. (Manias, 1978/2005).

(Architektur, Ingenieurwesen, etc.). Die Kombination geographischer Ausweitung durch Massentransport und das Fortsetzen industrieller Massenproduktion fördern einen weiteren Produktivitätsschub. Nachdem die Transportfrage geklärt ist, stellt sich erneut die Frage gesellschaftlicher Bedarfe.

Der *dritte Kondratieff-Zyklus* (~1875 bis ~1920) ist geprägt durch Elektrotechnik, Chemie und Schwerindustrie. Alle drei Bereiche bewirken Neuerungen in der Energieversorgung und der Art und Weise, wie produziert wird. Gesellschaftlich ergibt sich aus dem für die Bedarfsdeckung notwendigen Wissen erstmals eine stärkere Verzahnung von Wissenschaft und Praxis.⁴⁵³ Nebst der Möglichkeit, eine Vielfalt von Produkten durch eine Vielzahl von Menschen in Fabriken zu produzieren, wächst der Bedarf nach mehr Individualität und Freiheit. Verglichen mit den ersten zwei Zyklen sind im dritten Zyklus v.a. Deutschland und die USA Vorreiter.

Der *vierte Kondratieff-Zyklus* (~1910 bis ~1975) fördert durch Petrochemie (Mineralölwirtschaft) und Mobilisierung (Automobilzulieferer, -hersteller, Flugzeugbauer, etc.) das produzierende Gewerbe sowie die Dienstleistungsbranche. Um die Basisinnovationen herum entwickelt sich ein dynamisches Netz aus Kunden, Zulieferern und Anwendern.⁴⁵⁴ Durch Diffusion in fast alle Lebensbereiche zeigen sich Nebeneffekte wie erhöhte Geburtenraten, geringe Arbeitslosigkeit sowie eine erhöhte Konsumbereitschaft.

Der *fünfte Kondratieff-Zyklus* (~1970 bis ~20??) verläuft im Zeichen der Informations- und Telekommunikationstechnologie. Im Zentrum steht v.a. die Computertechnologie. Diese ist Ausgangspunkt für Entwicklungen in der Softwareindustrie, Militärtechnik, Unterhaltungselektronik, Medizintechnik, etc. Die durch diesen Zyklus angestossene Veränderung dreht sich vorwiegend um Informationsflüsse in und zwischen technischen Systemen sowie zwischen Mensch und Maschine.⁴⁵⁵ Lag der bisherige gesellschaftliche Fokus auf der Veränderung von Materie in Form der Verwertung von Bodenschätzen, Stoffumwandlungsprozessen und Energien,⁴⁵⁶ interessiert jetzt die Beschaffung, Systematisierung und Nutzung von Informationen sowie die sich daraus ergebende Frage, wie bisherige Erkenntnisse v.a. im (zwischen-)menschlichen Bereich

⁴⁵³ Nefiodow, L.A. (Kondratieff, 1996/2006), S. 6.

⁴⁵⁴ Ebd., S. 7.

⁴⁵⁵ Ebd., S. 65.

⁴⁵⁶ Ebd., S. 8.

und für die Interaktion von Mensch und Umwelt genutzt werden können.⁴⁵⁷

Für das Durchdenken möglicher Zukünfte auf Basis bisheriger Entwicklungen i.V. von Drucker (vgl. TEIL II, Kap. 1.3.) nutzen v.a. NEFIODOW und HAENDELER⁴⁵⁸ die Theorie langer Wellen als Bezugsrahmen.⁴⁵⁹

Nach NEFIODOW kommen als mögliche Bereiche für Basisinnovationen der *Informationsmarkt*, der *Umweltschutz* mit dem Postulat der nachhaltigen Entwicklung, die *Biotechnologie* sowie der *Gesundheitsmarkt* in Frage. Die grösste Bedeutung haben dabei neue Märkte rund um die Bereiche psychosoziale Gesundheit und Biotechnologie.⁴⁶⁰ Der Mensch steht somit mit seinen physischen und psychischen Belangen im Zentrum des sechsten Kondratieffs und den hierfür notwendigen wertschöpfungsrelevanten Aktivitäten. HAENDELER, der zu ähnlichen Entwicklungsbereichen wie Nefiodow kommt, formuliert bereits präziser (Handlungs-)Herausforderungen für unterschiedliche Gesellschaftsbereiche.⁴⁶¹

Aus der o.g. Tatsache wird auf der *Nachfrageseite* der Gesundheitssektor als relevant eingestuft. Auf der *Angebotsseite* wären dadurch Produkte, Verfahren und Dienstleistungen – v.a. im Bereich der Nano- und Biotechnologie sowie bisheriger Erkenntnisse der Kognitions- und Informationsverarbeitung – von Bedeutung. Als Schlüsselqualifikation entsteht dadurch ein erhöhter Bedarf an *Sozialverhalten* und *Kooperationsfähigkeit*. RÖPKE plädiert in diesem Sinn für eine stärkere Verzahnung von Wirtschafts-, Bildungs- und Wissenschaftssystem. Er sieht darin in Anlehnung an das Verständnis des Astrophysikers Erich Jantsch, dass Evolution Selbst-Entwicklung durch Selbst-Transzendenz ist, v.a. die *funktionale Mutation* sowie die *inter- und intrafunktionale Kompetenzsteigerung* als Pfade der Selbstevolution in Unternehmenssystemen.⁴⁶² Inwiefern diese Integration eine Notwendigkeit darstellt, zeigt auch die Arbeit von KÜHNE. Er begründet den wirtschaftstheoretischen und -politischen Einfluss auf reale ökonomische Situationen damit, dass in Aufschwung-

⁴⁵⁷ Ebd., S. 65.

⁴⁵⁸ Händeler, E. (Zukunft, 2003/2007).

⁴⁵⁹ Beide Autoren zeigen in den zitierten Büchern exakt ihren Argumentationspfad, weshalb wir uns hier auf eine reine Übersicht beschränken.

⁴⁶⁰ Nefiodow, L.A. (Kondratieff, 1996/2006), S. 24 und S. 67.

⁴⁶¹ Vgl. Händeler, E. (Zukunft, 2003/2007).

⁴⁶² Röpke, J. (Unternehmer, 2002), S. 108ff. RÖPKE betrachtet (in Anlehnung an die Innovationslogik von Schumpeter) die dem unternehmerischen Menschen zugrunde liegenden psychischen, physischen, emotionalen und spirituellen Teilsysteme als Werkzeuge, mit denen dieser versuchen muss, seine Überlebensprobleme als Wirtschaftsmensch zu lösen, um nicht in einer multifunktionalen Wirtschaft als monofunktionales Wesen zu sterben, [vgl. Ebd., S. 109].

phasen mit bestehenden Distributionsproblemen v.a. allokatonsorientierte Konzeptionen und in Abschwungphasen bei Allokationsproblemen v.a. verteilungspolitische Zielsetzungen bevorzugt werden.⁴⁶³

Für Organisationen ergeben sich in Bezug auf Veränderungen aus den o.g. makroökonomischen Überlegungen zwei Fragen: einerseits inwiefern das bestehende Geschäft auf die vermuteten Wachstumstreiber und entstehenden Kundenbedarfe auszurichten ist; andererseits was die o.g. Implikationen für die Verantwortung der Organisation selbst in Bezug auf Führung, Gesundheitsförderung und Nachhaltigkeit bedeuten.

2.3. Zusammenfassung und Kritik an Kondratieffs Theorie

2.3.1. Zusammenfassung

Ziel von *Kap. 2.* war es, im Vergleich zu Wachstumstheorien einen alternativen Erklärungsansatz für gesellschaftliche Prosperität und Wohlstand vorzustellen. Mit Blick auf Konjunkturtheorien konzentrierten wir uns nebst Alternativen kürzerer Konjunkturzyklen wie Juglar-, Kitchin- oder Kuznet-Zyklen auf die Theorie langer Wellen nach Kondratieff und stellten die diesem Ansatz zugrunde liegende Annahme eines sozio-ökonomischen Wechselspiels vor. Die als S-Kurven dargestellten Kondratieff-Zyklen bestehen aus Aufschwung- und Abschwungphasen, dauern ca. ein halbes Jahrhundert (45-60 Jahre) und führen zu einem gesellschaftlichen sowie real- und oftmals finanzwirtschaftlichen Strukturwandel. Während letzteres die Folge von Ausgaben während Phasen bestehender Prosperität oder eines nicht wahrgenommenen Rückgangs ist, sind Kriege und Revolutionen entgegen klassischen Erklärungen nicht Ursache, sondern Folge von Machtverschiebungen unmittelbar vor beginnenden Prosperitätsphasen. Der historische Verlauf von fünf Zyklen anhand des Entwicklungsmusters von Prosperität, Rezession, Depression und Erholung zeigt, dass unterschiedliche Autoren Zeitverläufe bisheriger Zyklen unterschiedlich terminieren. Weiter wurden Entwicklungsvermutungen genannt, die von Autoren v.a. im und um den Bereich des Gesundheitssektors vermutet werden. Nachfolgend werden zuerst die wichtigsten Kritikpunkte vorgestellt und im Anschluss aus Sicht diverser Autoren kritisch reflektiert.

⁴⁶³ Kühne, G. (Wirtschaftstheorie, 1991), S. 179f.

2.3.2. Kritische Reflektion

Die Kritik an Kondratieffs Konjunkturzyklen lässt sich in zwei Kategorien einteilen: erstens in die Kritik am *theoretischen Postulat* langer Wellen, die die Annahme deterministischer Wirtschaftszyklen leugnet; zweitens in die Kritik an der Methode einer fehlenden statistisch-validen Nachweisbarkeit der Inventions- und Innovationschübe innerhalb und zwischen Zyklen. Letzteres verstärkt indirekt die Kritik an den theoretischen Annahmen.⁴⁶⁴

2.3.2.1. Kritik am theoretischen Postulat langer Wellen nach Kondratieff

GROSSER betont, dass sich die volkswirtschaftliche Kritik nicht gegen die Akzeptanz langer Wellen per se richtet, sondern gegen die Annahme, dass Kondratieff-Zyklen eine *makroökonomische Globaltheorie* darstellen, die das Konjunkturphänomen trotz grosser Länderunterschiede wissenschaftlich erklären.⁴⁶⁵ Verstärkt wird dieser Einwand durch die *Kritik an Schumpeters Annahmen* zu Inventions-, Innovations- und Diffusionsverläufen.⁴⁶⁶ SIEMON schlussfolgert auf Basis einer Kritikanalyse, dass Schumpeters Theorie

[...] „immer dort in Schwierigkeiten gerät, wo er statische Gleichgewichtsökonomie (quasi als Sprungbrett) mit dynamischen Entwicklungskräften ‚anreichert‘.“⁴⁶⁷

Eng verbunden mit der Diskussion um Kontinuität und Diskontinuität sozialwirtschaftlicher Entwicklungen ist auch die *Kritik deterministischer Verläufe*. Annahmen schubartig auftretender Regelmässigkeiten stehen dabei konträr zu Annahmen, die von einem grossen wirtschaftlichen Gestaltungsspielraum aufgrund nicht-deterministischer, volatiler Zufallsbewegungen i.V. kontinuierlicher Wachstumstendenzen ausgehen.

2.3.2.2. Methodenkritik und das Fehlen statistisch-valider Nachweise

Methodisch bezieht sich die Kritik v.a. auf die angewendete Empirie. Dazu zählt die bislang ungeklärte Frage, wie ein auf Zufallsbewegungen basierender Trend von bestimmbareren Zyklen unterschieden wird resp. wie ein Trend aus Zyklen statistisch eliminiert wird.⁴⁶⁸ Da das Betrachten von Langzeitzyklen dabei die Historie mitein-

⁴⁶⁴ Vgl. Reijnders, J. (Long Waves, 1990), S. 242.

⁴⁶⁵ Vgl. GROSSER im Vorwort zu Händeler, E. (Zukunft, 2003/2007), S. 7.

⁴⁶⁶ Vgl. Tichy, G. (Cycle Theory, 1984), S. 83ff.

⁴⁶⁷ Vgl. SIEMON im Vorwort zu Schumpeter, J.A. (Konjunkturzyklen, 1961/2008), S. 37ff. sowie Tichy, G. (Cycle Theory, 1984), S. 82: „That every cycle swings out into a state of equilibrium is neither theoretically nor empirically cogent.“

⁴⁶⁸ Vgl. Reijnders, J. (Long Waves, 1990), S. 83.

schliesst, ist das Problem einer retrospektiven Überprüfbarkeit der Datenqualität nicht unerheblich. Obwohl auch TICHY anmerkt, dass die Existenz langer Wellen aufgrund ihrer Länge und der teils schlechten Qualität historischer Statistiken umstritten ist, erwähnt er, dass ihr qualitativer Erklärungsbeitrag für die Entstehung von Basisinnovationen und ihre Zyklenbedeutung v.a. bei Innovations- und Evolutionsforschern anerkannt ist.⁴⁶⁹ WAGNER-DÖBLER spricht diesbzgl. sogar von einer erkennbaren Trendwende auf Basis eines Minimal-Konsens der Ökonomen.⁴⁷⁰ Auch KÜHNE weist nach, dass wirtschaftliche Entwicklungen i.V. ökonomischer Realitäten wechselseitig mit wirtschaftstheoretischen und -politischen Entwicklungen zusammenhängen und somit die Annahme stützen, dass es sozio-ökonomische Schwankungen gibt, die nicht nur von wirtschaftlichen, sondern v.a. von gesellschaftlichen Faktoren beeinflusst werden.⁴⁷¹ Zur Kritik an einer deterministisch orientierten Diskontinuitätshypothese erwähnt MENSCH, dass zwischen angenommenen Regelmässigkeiten und einem vorgeworfenen historischen Determinismus ein grosser Unterschied besteht, indem Ersteres ausschliesslich den Entwicklungsrahmen thematisiert, während Inhalte des Neuen offen bleiben.⁴⁷² Grundsätzlich ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass KONDRATIEFF nicht davon spricht, dass lange Wellen zyklisch verlaufen, sondern dass die Wahrscheinlichkeit eines zyklischen Verlaufs aufgrund der empirischen Basis (er selbst untersuchte 2,5 Zyklen) gross ist.⁴⁷³

In Bezug zur Methodenkritik erwähnt KLEINKNECHT, dass die Ökonometrie lange Zeit nicht über jene Verfahren verfügte, die für das Erfassen sozio-ökonomischer Strukturveränderungen nötig sind.⁴⁷⁴ Auf Basis empirischer Untersuchungen zeigt er, dass die Annahme radikaler Innovationen und langweiliger Konjunkturentwicklungen ab 1890 nachzuweisen ist, während für die Zeit davor die Ergebnisse länderspezifisch variieren und keine wissenschaftlich haltbaren Aussagen zulassen.⁴⁷⁵ Zugleich betont er jedoch, dass das Aufzeigen langfristiger Entwicklungen nach dem Kondratieff-

⁴⁶⁹ Vgl. Ebd., S. 57f.

⁴⁷⁰ Wagner-Döbler, R. (Wissenschaftsforschung, 1998), S. 67f.

⁴⁷¹ Vgl. Kühne, G. (Wirtschaftstheorie, 1991), S. 137 und S. 179.

⁴⁷² Mensch, G. (Patt, 1977), S. 87.

⁴⁷³ Vgl. Kondratieff, N. (Lange Wellen, 1926), S. 592.

⁴⁷⁴ Kleinknecht, A. (New Results, 1992/1993), S. 2; vgl. auch NEFIODOW, der erwähnt, dass es erst in den 1980er und 1990er Jahren zu einer Renaissance der Theorie langer Wellen aufgrund neu entwickelter Methoden des Zyklusnachweises kommt, [vgl. Nefiodow, L.A. (Kondratieff, 1996/2006), S. 2].

⁴⁷⁵ Ebd., S. 2f. Darauf verweist auch bereits KONDRATIEFF in seinem Beitrag von 1926, [vgl. Kondratieff, N. (Lange Wellen, 1926), S. 574].

Schema noch keinen Zyklenverlauf rechtfertigt.⁴⁷⁶ Von Interesse sind auch Forschungsergebnisse von METZ⁴⁷⁷ und GERSTER⁴⁷⁸, die zeigen, dass sich Kondratieff-Zyklen sowohl für das späte 19. als auch 20. Jahrhundert länderspezifisch feststellen lassen, wobei für die Rekonstruktion langer Wellen im 20. Jahrhundert ausschlaggebend ist, inwiefern die beiden Weltkriege berücksichtigt werden. Auch REIJNDERS untersuchte die empirische Aussagekraft und kommt nebst der Erkenntnis, dass die Kritik durch die Validität der Methode beeinflusst wird, mit der Trends aus Langzeitentwicklungen extrahiert werden,⁴⁷⁹ zu folgendem Schluss:

*„Spectral analysis of the standardized series indicates that the explanatory power of the Kondratieff domain is relatively high especially with respect to indicators of aggregate activity such as gross national product and employment. Therefore the Kondratieff wave cannot be regarded as an illusion. There is substantial evidence to the contrary which demonstrates that long waves of the Kondratieff type do exist. [...] The definition of the ‚environment‘ thus determines the set of rules with which the method must accord.“*⁴⁸⁰

Auf Basis der dargestellten Kritik und den dargestellten Argumenten, die durchaus für eine Theorie langer Wellen sprechen, stellt sich die Frage, welchen mikro-ökonomischen Einfluss die Theorie langer Wellen hat. U.E. wird der sich aus der Theorie langer Wellen nach Kondratieff ergebende Mehrwert für Organisationen v.a. erkennbar, wenn nach Erklärungsalternativen für kurzfristige Konjunkturerholungen gesucht wird, die nicht als kontinuierliche Wachstumsindikatoren interpretiert werden können⁴⁸¹ und

*[...], wenn man im Strudel der täglichen Ereignisse und in den Turbulenzen des Wandels Orientierungspunkte und Grundmuster zu erkennen versucht.“*⁴⁸²

Letzteres ist v.a. unter Annahme eines derzeitigen Strukturwandels und unter Berücksichtigung der in Kap. 2.2.2. genannten Annahmen eines sechsten Kondratieff-Zyklus für das Erarbeiten von Organisationsstrategien relevant.

„Die Strukturkrise ist längst da. Die Frage ist nur, wie lange die Stagnation anhalten wird, und wo es gelingt, die Strukturen des nächsten Zyklus zu errichten. Und dabei sollten wir aus der Geschichte lernen: Die tiefen Depressionen der Vergangenheit, als sich das Potenzial der jeweiligen Basisinnovation abgeschwächt hatte, hätten so nicht sein müssen. Die Produktivität

⁴⁷⁶ Ebd., S. 5.

⁴⁷⁷ Vgl. Metz, R. (Re-Examination, 1992/1993).

⁴⁷⁸ Vgl. Gerster, H.J. (Testing, 1992/1993).

⁴⁷⁹ Reijnders, J. (Long Waves, 1990), S. 239.

⁴⁸⁰ Ebd., S. 241f.

⁴⁸¹ Vgl. Malik, F. (Konjunkturwellen, 1993), S. 9.

⁴⁸² Malik, F. (Strategie, 2011), S. 241.

stagnierte v.a. deshalb, weil die Gesellschaften zu lange an den vorherigen Strukturen festhielten und sich gegen die neue Basisinnovation so lange wehrten, bis der Leidensdruck zu gross wurde.“⁴⁸³

So kann unter den o.g. Gesichtspunkten mit Recht behauptet werden, dass das Geschehnis des Wandels ein Bestandsmerkmal des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens ist.⁴⁸⁴

3. Konkretisierung möglicher Umfeldveränderungen

Ziel dieses Kapitels ist es, nebst den von Nefiodow genannten Entwicklungsannahmen weitere Annahmen möglicher Entwicklungen vorzustellen. Die Auswahl orientiert sich an Unternehmens- resp. Managementberatungen (Kap. 3.1. und 3.2.) und Zukunftsinstituten (Kap. 3.3. und 3.4.), die sich intensiv mit der Krise, ihren (möglichen) Folgen sowie einem Strukturwandel als Argumentationskriterium auseinandersetzen. Aufgrund des Bezugspunkts sowie der selektiven Auswahl von vier Studien sind die Aussagen als nicht repräsentativ zu verstehen. Sie geben die Meinung der jeweiligen Autoren wieder. Wir wollen diese aber als „inhaltlichen Ideenpool“ ergänzend zu den in *Kap. 1.* vorgestellten Methoden einer systematisierten Umfeldbetrachtung nutzen. Bestes Prüfkriterium wird die Zeit und die Evolution gesellschaftlicher Einflussbereiche selbst sein. Diese bestimmt, ob die im Vorfeld festgelegten Strategien auf Basis angenommener Entwicklungen richtig waren.

Gegenstand der nachfolgenden Betrachtung sind (Mega-)Trends, die sich nach KOTLER & KELLER wie folgt eingrenzen lassen:⁴⁸⁵

1. *Megatrends* (griech. „mega“: gross) sind sich langsam bildende und breit angelegte Veränderungen auf sozialer, wirtschaftlicher, politischer oder technologischer Ebene. Ihre Einflussdauer ist langfristig, weshalb ein frühzeitiges Erkennen und Reagieren bedeutend ist.
2. *Trends* sind in ihrer Richtung und Ereignisabfolge zeitlich stabiler, wirken auf verschiedene Märkte und Verbraucheraktivitäten und sind besser abschätzbar als Moden. Sie haben das Potenzial Wirtschaftswachstum sowie andere gesellschaftliche, ökonomische, politische und technologische Entwicklungen zu beein-

⁴⁸³ Händeler, E. (Zukunft, 2003/2007), S. 17f.

⁴⁸⁴ Mensch, G. (Patt, 1977), S. 51.

⁴⁸⁵ Kotler, P. et al. (Marketing, 1967/2009), S. 72f., vgl. auch Lazlo, E. et al. (Evolutionäres Management, 1992), die im Rahmen ihrer evolutionären Managementlehre zusätzlich einen evolutionären *Gigatrend* (griech. „gigas“: gigantisch) unterscheiden. Gigatrends wirken dabei länger als Megatrends.

flussen. Für strategische Entscheide von besonderer Bedeutung sind Trendbrüche, die diametral zu bisher vermuteten Entwicklungstendenzen laufen. Es handelt sich dabei um Diskontinuitäten, die für Organisationen eine andere Ausgangslage schaffen.⁴⁸⁶

3. *Moden* sind nicht vorhersehbare, zeitlich kurzlebige Veränderungen in geschmacklichen Präferenzen oder Verhaltensformen. Sie sind durch ihr kurzes Auftreten meistens von geringer sozialer, wirtschaftlicher oder politischer Bedeutung. Für Moden ist ein schnelles Reagieren vor dem Wettbewerb und ein wachsames Auge für eine frühzeitige Ressourcenverlagerung auf andere Leistungen wichtig.

Kap. 3.5. fasst abschliessend die Entwicklungsfelder zusammen und reflektiert diese kritisch.

3.1. Entwicklungstendenzen aus Sicht des MGI

Das McKinsey Global Research Institute (MGI) wurde 1990 durch Partner von McKinsey & Company als eigenständiges Forschungs- und Entwicklungszentrum gegründet.⁴⁸⁷ Wissenschaftliche Mitarbeiter, interne und externe Berater sowie Netzwerkpartner und führende Ökonomen arbeiten an den Standorten Beijing, Brüssel, Delhi, London, San Francisco und Washington DC. Zweck des MGIs ist es, Führungskräfte im wirtschaftlichen, öffentlichen und sozialen Sektor beim Entwickeln eines tieferen Verständnisses für globale Wirtschaftsentwicklungen zu unterstützen sowie eine Informationsbasis für Entscheidungsfindungen in kritischen Management-situationen bereitzustellen. Das MGI orientiert sich an einem Mikro-Makro-Ansatz. Dieser integriert vorwiegend Erkenntnisse der Disziplinen Ökonomie, Technologie und Management. Konkret ist damit das Erkennen von mikroökonomischen Veränderungen auf Basis makroökonomischer Trends gemeint, die strategische und policy-relevante Entwicklungen beeinflussen. Aktuelle Forschungsschwerpunkte sind die globale Marktentwicklung, die dynamische Entwicklung demographischer und konsumorientierter Einflüsse, Produktivitäts- und Wettbewerbsentwicklungen sowie Entwicklungen von Technologien und globaler Integration. Das MGI wird derzeit von fünf Direktoren geleitet.

⁴⁸⁶ Der Fokus auf Trendbrüche und Diskontinuität findet sich v.a. bei Autoren wie DRUCKER und MALIK, [vgl. Drucker, P.F. (Discontinuity, 1969/1994) und Malik, F. (Corporate Governance, 1997/2008), S. 96].

⁴⁸⁷ Vgl. für nachfolgende Ausführungen die Homepage des McKinsey Global Research Institutes, URL: www.mckinsey.com/mgi/, [Stand: 02.12.2010] sowie Beinhoeker, E. et al. (Krise, 2009).

3.1.1. Die Weltwirtschaftskrise als Ursache eines Strukturwandels

Das MGI geht davon aus, dass die Weltwirtschaftskrise nicht nur ein kurzfristiger Abschwung war, sondern ein gesellschaftlicher Strukturwandel ist, der eine Neustrukturierung der Wirtschaftsordnung erfordert. Ein wirtschaftlicher Rückschritt zum Vorkrisenmodus wird ausgeschlossen. Durch den Strukturwandel werden einige langfristige Trends gleich bleiben, während sich andere durch die Krise verändert haben oder neu dazugekommen sind. Um zukünftige Entwicklungen einstuft zu können, ist es wichtig, nach den der Wirtschaft zugrunde liegenden Kräften und Unregelmässigkeiten im Wirtschaftsverlauf zu suchen. Nachfolgend werden zehn mögliche Trends vorgestellt.

3.1.2. Zehn (Mega-)Trends aus Sicht des MGI

3.1.2.1. Die Ressourcenproduktivität gewinnt an Bedeutung

Vor dem Konjunkturabschwung war durch eine steigende Nachfrage von Rohstoffen – vom Energie- bis zum Lebensmittelsektor – ein grosser Preisanstieg erkennbar. Die durch die Krise verursachte Rezession ist in Länge und Schwere nicht abschätzbar; zukünftig wahrscheinlich ist eine Ressourcenknappheit, die eine effizientere Ressourcenproduktivität erzwingt. Unter *Ressourcenproduktivität* wird die erreichte Produktivität je Einheit Öl, Strom, Wasser oder anderer Ressourcen verstanden.⁴⁸⁸ Die Qualität der Ressourcenproduktivität wird über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheiden. Besonders knapp werden die Rohstoffe Rohöl und Wasser sein. Konkret heisst dies, dass je nach Krisenverlauf und fehlenden Investitionen in die Produktionskapazitäten angenommen wird, dass zwischen 2010 und 2013 die Reservekapazitäten im Ölmarkt wieder auf das Niveau von 2007 fallen und der Markt mit einem *enormen Preisanstieg* reagiert. Weiter entfallen bis 2030 rund 40 Prozent des Bruttoinlandsprodukts weltweit auf Regionen, in denen 85 Prozent der Bevölkerung leben werden und die Nachfrage nach Wasser höher sein wird als das Angebot.⁴⁸⁹

3.1.2.2. Der Trend zur Globalisierung hat sich verändert

Der vor der Krise vermutete Trend zur Globalisierung hat sich geändert und einige Aspekte der globalen Wirtschaftsintegration müssen hinterfragt werden.

⁴⁸⁸ Beinhocker, E. et al. (Krise, 2009), S. 20.

⁴⁸⁹ Ebd., S. 20.

3.1.2.2.1. Globalisierung von Produkten und Dienstleistungen

Eine Folge der Krise ist, dass der *internationale Handel* von Produkten und Dienstleistungen durch die sinkende Nachfrage *stagnieren* wird. Stagnation in Richtung einer Trendwende (weg von Globalisierungsbestreben) ist denkbar, da das Beschränken des Freihandels negative Auswirkungen auf *steigende Verbraucherpreise*, *Jobmöglichkeiten* und eine wirtschaftliche Erholung hätte. *Populistische Reaktionen* für fortgeführte Globalisierungsbeschränkungen sind möglich, wahrscheinlicher sind aber *protektionistische Handlungen*, die erst rückläufig werden, wenn sich das Welt-handelssystem durch reales Wachstum wieder stabilisiert.

3.1.2.2.2. Globalisierung von Talenten

Folge des Protektionismus ist auch ein beschränkter globaler Zugriff auf Talente. Es ist anzunehmen, dass *protektionistische Handlungen* in Gestalt von strengeren Einreisebestimmungen und Immigrationsverboten zum Schutz nationaler Arbeitsplätze und als Reaktion auf die Angst der Bürger vor Arbeitsplatzverlust zunehmen werden. Probleme protektionistischer Entscheide werden im Ungleichgewicht von Angebot und Nachfrage an Arbeitskräften ersichtlich. Bereits heute ist ein Anstieg an Hochschulabsolventen in Schwellenländern und der Bedarf an Wissensarbeitern aufgrund der Zunahme von Informations- und Kommunikationstechnologien erkennbar. Dazu kommt die zunehmende *Veralterung* in westlichen Ländern und *fehlende inländische Ressourcen*, um den Bedarf zu decken. Aufgrund dieser wirtschaftlichen und technischen Problematik wäre auch ein Szenario denkbar, indem der Weltmarkt für Talente weiterhin wachsen wird.

3.1.2.2.3. Globalisierung von Finanzmärkten

Durch die wirtschaftlichen Probleme, die durch das globale Zusammenwachsen der Finanzmärkte entstanden, könnte ein negatives Szenario vier Veränderungen bringen:

1. Eine Rückkehr von Kontrollen des Kapitalverkehrs, die Investitionen in produktive Bereiche beschränken.
2. Eine Zunahme inkonsistenter Regulierungssysteme.
3. Isolationistische finanzpolitische Regeln.
4. Ein regulatorisches Umfeld, das innovationsfeindlich ist.

Ein positives Szenario hätte ein *transparentes Finanzsystem* sowie ein besseres Funktionieren zwischen Regulierungsbehörden und Zentralbanken mit dem Ziel, internationale Ansätze des Risikomanagements zu erarbeiten, zur Folge.

3.1.2.3. Der Einfluss des Staates auf die Wirtschaft steigt

Durch Konjunkturpakete sowie durch das Versprechen von Aufsichts- und Kontrollreformen erhält die Regierung in der Krise immer mehr *Entscheidungsmit-spracherechte*. Die zusätzlich entstehende Regulierungsaufgabe sollte zukünftig in zwei Bereichen von Unternehmen genutzt werden: erstens als Initiative beim Entwickeln von Regulierungssystemen und damit verbunden zum Aufbau einer kreativen Partnerschaft zwischen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft; zweitens weil die öffentliche Hand zukünftig als Kunde für viele Branchen durch steigende Ausgabenerhöhung an Bedeutung gewinnen könnte. Zudem muss auch berücksichtigt werden, dass mit einer *Steuerkrise* zu rechnen ist, die den zweiten Punkt obsolet machen könnte, da Regierungen selbst unter Druck sind, Leistungen zu geringen Preisen anzubieten.

3.1.2.4. Vertrauen als wirtschaftlicher Erfolgsindikator

Das bereits zuvor angeschlagene Vertrauen der Gesellschaft in die Wirtschaft wurde durch die Krise weiter erschüttert. *Vertrauen* wird zukünftig als Folge bisheriger Erfahrungen noch bedeutsamer werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass fehlendes Vertrauen massgeblich hohe Transaktionskosten durch Abgänge, ein schlechtes Image und durch das Auftreten diverser Schwierigkeiten Talente anzuwerben, zu halten und zu managen, mit beeinflusst. Im schlimmsten Fall sind Boykotte, Negativwerbung und ungewollte Regulierungen die Folgen. Ein Vertrauensaufbau muss sich zukünftig von der Unternehmensspitze bis in die ausführenden Einheiten durchziehen und sowohl das Vertrauen diverser Interessensgruppen als auch der Gesellschaft in Themen wie Managergehälter, Risikomanagement, Vorstandskontrollen, Umgang mit Kündigungen, etc. zurückgewinnen.⁴⁹⁰ Konkret heisst dies, anstelle eines Shareholder-Ansatzes einen Multi-Stakeholder-Ansatz zu implementieren, der nebst Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten auch Kommunen, Medien, Gewerkschaften, Regierungen und Bürger mit einbezieht.⁴⁹¹

⁴⁹⁰ Ebd., S. 23.

⁴⁹¹ Vgl. hierzu in Kap. 1.1. unsere Ausführungen zu unterschiedlichen Gruppierungen im Umfeldmodell.

3.1.2.5. Die Reformulierung von Managementmethoden

Die Krise zeigte die Schwächen mathematischer Finanzmodelle, die sich auf die wirtschaftliche Rationalität, Linearität, Gleichgewichtszustände und eine klassische Normalverteilung verlassen. Zukünftig sollten anstelle von intuitiven Entscheiden als Gegenreaktion zu mathematischen Modellen mehr realistische Modelle als Basis von Managementsystemen entwickelt werden. Diese sollten v.a. Erkenntnisse der *Verhaltensökonomik* sowie die Möglichkeit einer flexiblen Anpassung an sich schnell verändernde Umstände sowie die Integration von Feedback aus der realen Welt beinhalten. Manager werden zukünftig ihre Fähigkeiten für das Anwenden dieser Instrumente erweitern müssen. Dies bedeutet nicht, dass mathematische Modelle ihren Mehrwert verloren haben; Funktionsweisen, zugrunde liegende Annahmen und Grenzen müssen aber hinterfragt werden.

3.1.2.6. Das Kundenprofil ändert sich

Unabhängig von der Krise wurde in den letzten Jahren ersichtlich, dass die USA das jährliche Wachstum beim privaten Konsum von 3,4 Prozent der 1980er und 1990er Jahre nicht halten können.⁴⁹² Ein langsamer Rückgang des Wachstums – der damals durch die Babyboom-Phase angekurbelt und durch Schulden finanziert war – führte durch die Rezession zu einem abrupten Absturz. Deshalb stellt sich die Frage, welche Region der Motor des nächsten Wirtschaftswachstums sein wird. Zwei Alternativen sind möglich:

1. Asien als neue Wirtschaftsmacht *oder*
2. Die USA bleibt nebst der EU und Japan eine der drei grössten Verbrauchermärkte bei niedrigerem Konsum.

3.1.2.6.1. Asien als neue Wirtschaftsmacht

Wenn China gemäss einigen Prognosen bis 2020 mit jährlich 20.000 Dollar verfügbares Jahreseinkommen pro Kopf nach der EU und den USA zum drittgrössten und Indien nach Japan zum fünftgrössten Verbrauchermarkt aufsteigt, liegen drei der fünf grössten Verbrauchermärkte in Asien.⁴⁹³ Führen jedoch politische Massnahmen und ein traditionell verankerter bescheidener Lebensstil zu hohen Sparquoten und geringen Verbraucherausgaben, könnte folgendes zweites Szenario eintreffen.

⁴⁹² Beinhocker, E. et al. (Krise, 2009), S. 24.

⁴⁹³ Ebd., S. 24.

3.1.2.6.2. Die EU, USA und Japan halten ihre Vormachtstellung mit geringeren Zuwachsraten

Trifft dieses Szenario zu, ist die Folge, dass Verbraucherausgaben für Jahre oder Jahrzehnte unterhalb des Vorkrisenniveaus bleiben. Deshalb ist zukünftig wichtig, sich auf langsames Wachstum des weltweiten Konsums vorzubereiten. Dies trifft v.a. für Märkte zu, die zuvor von hohen Wachstumsraten gekennzeichnet waren und zunehmend gesättigt sind. Neue Marktinnovationen und die Verteidigung der Marktanteile werden zunehmend relevanter. Dabei sollten die sog. Silver Markets (Bezeichnung von Märkten mit einem grossen Anteil an Konsumenten ab dem fünfzigsten Lebensjahr) fokussiert werden. Diese werden durch die Veralterung in den USA, Europa und Japan zunehmend wichtig. Zudem sollten Luxusgüter billiger werden, da trotz geringerem Wirtschaftswachstums mit weniger Geld Ansprüche bestehen bleiben. Geprüft werden sollte auch i.S. des ersten Szenarios, ob Investitionen in schneller wachsende Märkte wie China und Indien sinnvoll sind.

3.1.2.7. Asien im Aufwind

Obwohl seit 2008 Investitionsströme nach Asien kontinuierlich abnehmen, Exporte rückgängig sind und Aktienkurse sowie Verbrauchervertrauen stagnieren, wird das neue Wirtschaftswachstum in Asien vermutet. Gründe für ein erhöhtes Bruttoinlandsprodukt liegen in einem Zusammenspiel von produktiverer Arbeit und höherem Kapital, das durch die Krise zwar gebremst, aber nicht gestoppt wurde. Zukünftig sollte man sich bei Investitionen nach Asien stärker auf kleinere Städte und ländliche Märkte konzentrieren, die die nächste Wachstumswelle sind. Folgende Herausforderungen entstehen: Starke Beziehungen zu Regierungen sind aufzubauen, Produkte, Nutzenversprechen, Marketingstrategien, operative Abläufe und Lieferketten müssen an die lokalen Bedingungen angepasst werden. Strategien für Vertrieb, Service, Forschung und Entwicklung, Innovation und Design müssen überdacht werden. Nebst den Marktbarrieren in Asien muss auch auf die Zunahme hochwertiger, asiatischer Angebote zu Niedrigpreisen in westlichen Regionen geachtet werden.

3.1.2.8. Auslesekriterien für Unternehmen werden härter

Der Leistungsunterschied zwischen starken und schwachen Konkurrenten wird grösser. Starke Marktteilnehmer, die den Abschwung zu ihrem Vorteil nutzen, müssen zukünftig die Chancen, ein sich veränderndes Wettbewerbsumfeld mitzugestalten, nutzen. V.a. kleinere Unternehmen, die schnell auf Veränderungen reagieren können

und branchenabhängige Veränderungen sind zu beobachten. Als Beispiele sind die Unterhaltungselektronik (schnelle, netzwerkbasierte Geschäftsmodelle verglichen mit Branchenriesen) und die Automobilindustrie (Konsolidierungsprozess) zu nennen. Chancennutzung i.S. von Fusionen, Übernahmen und Gestaltungsoptionen bei Strukturveränderungen von Branchen sind zukünftig zentral.

3.1.2.9. Innovationen in den Bereichen Informations-, Bio- und Nanotechnologie gewinnen an Bedeutung

Unabhängig von der rückläufigen Kommerzialisierung neuer Erfindungen und dem Rückgang gewerblicher Investitionen in Forschung und Entwicklung werden Investitionen in die Bereiche Informations-, Bio- und Nanotechnologie, in die Materialwissenschaften und in saubere Energieformen zukünftig bedeutsamer.⁴⁹⁴ Sparmassnahmen können in der Konsolidierung von Forschungseinrichtungen, in der Kürzung von Projektportfolios und der Neubewertung von Lizenzvereinbarungen liegen, nicht jedoch in Investitionen in Forschungs- und Entwicklungsthemen selbst. Studien des MGI zeigen, dass bei Rezessionen antizyklische Investitionen in Forschung und Entwicklung Konkurrenzvorteile bedeuten. Dies ist am Beispiel von Apple ersichtlich, die zwischen 2001 und 2003 trotz starker Umsatz- und Margeneinbussen investierten und mit dem iPod die Verbraucherelektronik revolutionierten.

3.1.2.10. Preisstabilität auf der Kippe

Aus Sicht des MGI ist es unmöglich, Inflation oder Deflation exakt vorherzusagen resp. eine In- oder Deflation als Trend zu bezeichnen. Vielmehr sollte die Konzentration auf dem Erkennen von Preisinstabilitäten liegen. Sämtliche Vertragsarten wie Lieferantenverträge, Lohnvereinbarungen, Preis- und Sicherungsstrategien sind zu überprüfen. Flexibilität sollte auch bei Verkaufs- und Kaufstrategien für langfristige Geschäfte beachtet werden. Zudem sollten feste Beziehungen zwischen Kosten und Verkaufspreisen hergestellt werden.

⁴⁹⁴ Vgl. die in Kap. 2.2.2. gemachten Aussagen zu Entwicklungstendenzen von NEFIODOW.

3.2. Entwicklungstendenzen aus Sicht von Malik Management

Das Management Zentrum St. Gallen wurde 1973 als Stiftung gegründet, um das St. Galler Management Modell und die Systemorientierte Managementlehre in der Praxis zu fördern und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.⁴⁹⁵ Stifterin war die Gesellschaft zur Förderung betriebswirtschaftlicher Forschung des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen. Nach einem Friendly Management Buy-Out 1984 durch Prof. Dr. Fredmund Malik in eine Aktiengesellschaft und zwei Namensänderungen ist die Unternehmensgruppe seit 2009 unter dem Namen Malik Management die grösste Organisation für ganzheitliche General Management Systeme[®]. Malik Management hat Standorte in St. Gallen, Zürich, Wien, Berlin, London, Shanghai, Beijing und Toronto sowie internationale Kooperationsnetzwerke. Unternehmenszweck ist, ein zuverlässiges Funktionieren von Organisationen sicherzustellen. Jährlich werden mehr als 12.000 Führungskräfte beraten sowie für Managementaufgaben in komplexer werdenden Systemen der globalisierten Gesellschaft aus- und weitergebildet. Grundlage des Malik Management Systems sind die Komplexitätswissenschaften, worunter u.a. Erkenntnisse der Kybernetik komplexer Systeme zu nennen sind. Eigentümer und Verwaltungsratspräsident ist Prof. Dr. Fredmund Malik.

3.2.1. Die Weltwirtschaftskrise als Symptom einer grossen Transformation

Konträr zur Ansicht des MGI sieht Malik Management die Krise nicht als Ursache, sondern als Symptom einer tiefgreifenden, umfassenden und schnellen Umwandlungsperiode. Als treibende Transformationskräfte werden demographische, technologische und ökologische Aspekte sowie die „alles durchseuchende Verschuldung“⁴⁹⁶ genannt. Durch das in der ersten Dekade des Jahrhunderts anhaltende Wirtschaftswachstum wurde die Annahme, dass das Wachstum weitergeht und lineare Trendextrapolationen vergangener Ereignisse auch zukünftige Entwicklungen realitätsnah abbilden, als richtig eingestuft. Malik Management betont entgegen der Mainstream-Ökonomie jedoch bereits in den 1990er Jahren, dass anstelle eines fortschreitenden Wachstums alle Voraussetzungen für eine schwere und lang anhaltende Rezession, verbunden mit

⁴⁹⁵ Vgl. für nachfolgende Ausführungen die Homepage von Malik Management, URL: <http://www.malik-management.com/de/malik-corporate/unternehmen>, [Stand: 24.06.2011] sowie Malik, F. (Corporate Governance, 1997/2008). Eine Übersicht zu den wichtigsten Thesen der grossen Transformation findet sich in Malik, F. (Unternehmenspolitik, 2008), S. 52f. sowie in Malik, F. (Strategie, 2011), S. 28.

⁴⁹⁶ Malik, F. (Corporate Governance, 1997/2008), S. 98ff.

hoher Arbeitslosigkeit und einer durch Deflation statt Inflation geprägten Wirtschaft, erfüllt waren.⁴⁹⁷

„Ein gesellschaftlicher Strukturwandel dieses Ausmasses kommt historisch nur alle 200 bis 250 Jahre vor und ändert innerhalb von 50 Jahren die Gesellschaft und Welt so radikal, dass später Geborene buchstäblich keine Vorstellung mehr über die Welt ihrer Eltern oder Grosseltern haben.“⁴⁹⁸

Unter der Annahme, dass sich fast alles was wir heute wie und warum tun, ändern wird, ist für eine Situationseinschätzung primär der Blick in das Umfeld hilfreich. Methodisch ist dabei in Anlehnung an die Sichtweise Druckers (TEIL II, Kap. 1.3.) nach aussergewöhnlichen Situationen anstelle von gewöhnlichen, nach Trendbrüchen anstelle von Trends sowie nach Diskontinuitäten im Verlauf anstelle von Kontinuitäten zu suchen. Weiter wird angenommen, dass der als „grosse Transformation“ bezeichnete Wandel gerade wegen seiner gegenwärtigen demographischen und psychologischen Ausgangslage schwerwiegender ist als bisherige Veränderungsperioden: *Demographisch* ist unsere heutige Lebenserwartung verglichen mit jener früherer Jahrhunderte bedeutend höher. Eine Transformation, die sich früher über mehrere Generationen zog, trifft heute eine Generation. *Psychologische Auswirkungen* wird dieser Wandel haben, da bisher keine Generation ein so hohes Wohlstandsniveau hatte wie heute. Die Folge ist ein verwöhnter Lebensstil, den wir weder aufgeben noch einschränken wollen.

3.2.2. Trendbrüche als Folge der grossen Transformation

Folgende Thesen sind die Argumentationsrichtlinien von Malik Management. Aufgrund unseres Forschungsschwerpunkts wird anschliessend nur die erste These vertieft:⁴⁹⁹

1. Wirtschaft und Gesellschaft durchlaufen derzeit eine der grössten und fundamentalsten Transformationsperioden.
2. Die entscheidende gesellschaftliche Funktion für diese Transformation wird Führung, wird Management sein, für das Nutzen von Chancen ebenso wie für das Vermeiden von Gefahren.

⁴⁹⁷ Ebd., S. 93.

⁴⁹⁸ Ebd., S. 95.

⁴⁹⁹ Ebd., S. 97.

3.2.2.1. Konsumgewohnheiten verändern sich

Trotz des weltweiten Ausmasses ungesättigter Bedürfnisse haben wir durch die fast 50 Jahre Wachstum seit Ende des Zweiten Weltkriegs ein hohes Konsumniveau erreicht. Die Wirtschaft orientiert sich an der Nachfrage, welche *Kaufkraft* voraussetzt. Die weltweite internationale Verschuldung und ein eingetretener Sättigungsgrad werden zukünftige Konsumgewohnheiten verändern: Erstens ist Kaufkraft entweder verfügbares und aus ökonomischer Leistung kommendes Geld oder aus beleihbarem Eigentum resultierender Kreditspielraum. Beides wurde durch die *Schuldenwirtschaft* der 1980er und 1990er Jahre selbst in den reichsten Ländern der Welt aufgebraucht.⁵⁰⁰ Zweitens verändert sich der Konsumcharakter, da mit Ausnahme von Lebensmitteln, Medikamenten und Ähnlichem die meisten existenziellen Bedarfe gedeckt sind. Käufe von Gebrauchsgütern sowie Anlagen im Investitionsgütersektor, die nicht Grundbedürfnisse, sondern Wünsche sind, können aufgeschoben werden oder sind gesättigt. Als Ausgleich und unter Berücksichtigung technologischer Entwicklungen und ökologischen Beschränkungen werden Ersatzbedarfe und Substitutionsgüter anstelle von Optimierungen entstehen, die Neues hervorbringen, zugleich aber auch Bestehendes gefährden. Auch hier ist die heutzutage historisch grösste absolute und relative Verschuldung der öffentlichen und privaten Haushalte sowie des Unternehmenssektors als ein alles limitierender Faktor zu berücksichtigen.

3.2.2.2. Neue Produktionsstrukturen und -prozesse entstehen

Obwohl betont wird, dass der Automatisierungsgrad sowie Outsourcingbestrebungen abnehmen, sollte man zukünftig von vier Prämissen ausgehen. Diese sind Reaktionen auf veränderte Anforderungen an Produktionen, die durch bestehende Überkapazitäten und Produktivitätsdifferenzen zwischen konkurrierenden Unternehmen und Ländern entstehen: Erstens wird alles, was automatisiert werden kann, in den nächsten zehn bis 20 Jahren automatisiert werden. Zweitens wird alles, was elektronifiziert werden kann, elektronifiziert werden. Drittens wird alles, was überflüssig ist, weggelassen und viertens wird alles, was man outsourcen kann, outgesourct werden.

Damit verbundene Veränderungen im Business Process Reengineering und Business Restructuring sind wichtige Überlegungen für den Umgang mit Verschiebungen im Wirtschafts- und Sozialgefüge.

⁵⁰⁰ Ebd., S. 98. Konsum ist aus Sicht von Malik Management deshalb ein unzuverlässiger Parameter der Wirtschaftsentwicklung.

3.2.2.3. Transportmodalitäten und Distributionsformen verändern sich

Die gesamte Logistik wird weltweit reorganisiert. Dies beeinflusst Warenverteilungssysteme, Umschlagplätze und Warenströme. Die Distributionskanäle und Warenverteil- sowie Handelsformen haben sich bereits in den letzten Jahren verändert. Wir stehen heute erneut vor einem grossen Veränderungsschub. Dieser wird neue Dienstleistungs- und Geschäftsmöglichkeiten entstehen lassen, die bisherige Lösungsansätze substituieren.

3.2.2.4. Wissen wirksam machen wird immer wichtiger

Eine neue Wirtschaftsform entsteht, in deren Zentrum die Nutzbarmachung von Wissen und neuen Kommunikationsformen steht. Unterstützt wird diese Veränderung durch technologische Entwicklungen. Konkret heisst dies, dass physische Zusammenarbeit weiterhin durch die menschliche Neigung zum Gemeinschaftswesen bedeutsam bleiben wird, die Abnahme einer zwingenden physischen Präsenz am Arbeitsplatz aber veränderte Rahmenbedingungen mit sich bringt. Zu beobachten ist bspw. eine Verlagerung von Arbeitsplätzen vom Zentrum in die Peripherie, wodurch neue Formen der Zusammenarbeit entstehen.

3.2.2.5. Die Bedeutung von Rohstoffen nimmt ab

Macht, Einfluss und Weltbedeutung wird zukünftig nicht mehr durch den Besitz oder die Verfügungsgewalt von Rohstoffen dominiert. Rohstoffe werden weiterhin gebraucht werden, aber der Rückgang ihrer Bedeutung wurde bereits durch das Entstehen des OPEC-Kartells eingeleitet. Dafür sprechen drei Gründe: Erstens gibt es von Schlüsselrohstoffen wie bspw. Öl mehr als gedacht. Zweitens sinken die Energieverbrauche pro Einheit des Sozialproduktes und von den meisten Produkten sind heutzutage grosse Anteile recyclebar. Drittens wird die neue Wirtschaft nicht mehr viele Rohstoffe benötigen. Dort, wo Rohstoffe wichtig sind, handelt es sich meistens um billige Rohstoffe wie bspw. Sand für das Erstellen von Mikrochips.⁵⁰¹ Der wichtigste zukünftige und einzige wohlstandschaffende Rohstoff wird Wissen sein, d.h. Kenntnis darüber, wie etwas getan wird.

⁵⁰¹ Vgl. Ebd., S. 102.

3.2.2.6. Kopfarbeit ersetzt grösstenteils manuelle Arbeit

Dominierende Vorstellungen einer High-Tech-Ökonomie und einer Dienstleistungsgesellschaft werden seitens Malik Management als fragwürdig beurteilt. Einerseits ist der Grossteil der produzierenden Wirtschaft Low- oder No-Tech geprägt, wodurch anstelle von High-Tech mehr der Bedarf nach High-Engineering steigt. Dies ist v.a. durch die Zunahme des Wissensgehalts fast jeder Tätigkeit notwendig. Ein Indikator für diese Annahme ist der Wissensumfang, der heutzutage für das Erledigen diverser Aufgaben zwingend ist. Das Ablösen des manuellen Arbeiters bedeutet nicht in erster Linie eine Bewegung weg von wertschöpfender Produktion hin zur Dienstleistung, sondern sie bedeutet eine Bewegung weg vom Industriearbeiter hin zum Kopfarbeiter.⁵⁰²

Zweitens ist der Begriff der Dienstleistung unklar und irreführend. Der Dienstleistungssektor war früher eine sinnvolle Restkategorie der wirtschaftlichen Einteilung, die mit fünf Prozent des Bruttosozialprodukts all jene Aktivitäten subsumierte, die nicht direkt zuordenbar waren. Trotz der heutigen Bedeutung finden wir jedoch in der Kategorie Dienstleistung Tätigkeiten, die keinerlei berufliche Qualifikation benötigen und jene, die allerhöchsten Bildungsgrad voraussetzen, Unternehmen mit vernachlässigbarem Anlagevermögen und jene mit sehr hohem. Generell wird deshalb zukünftig eine kategoriale Zuordnung in Industrie oder Dienstleistung nicht hilfreich sein.

3.2.2.7. Arbeitslosigkeit und Neuorientierung als Folge der zunehmenden Bedeutung von Wissen

Eine Folge des wirtschaftlichen Erfolgs (und nicht des Versagens) sowie der in den vorherigen Kapiteln skizzierten Entwicklungen wird sein, dass viele Menschen sich neu orientieren müssen und die Arbeitslosigkeit weiterhin ansteigen wird. Die in den letzten 100 Jahren zunehmende Produktivität des manuellen Arbeiters wird ein Grund für den Bedarf nach Umstrukturierung oder für den Untergang diverser manueller Ausrichtungen sein. Von diesem radikalen Wandel betroffen sind auch Arbeiterparteien und Gewerkschaften.

Der Übergang von rohstofforientierter und manuell geprägter Arbeit zu Wissens- und Kopfarbeit bedeutet nicht, dass Dienstleistung zukünftig die Produktion ersetzt.

⁵⁰² Ebd., S. 103.

Vielmehr sind Produktion und Wertschöpfung zukünftig nach wie vor wichtig, benötigen aber für das Erfüllen ihrer Aufgabe weniger Produktionsarbeiter i.V. manueller Arbeiter. Begleiterscheinungen dieser fortschreitenden Entwicklung sind soziale Belastungen für die Betroffenen, die bestmöglich abgefangen werden müssen.

3.2.2.8. Die Lohnsummenbelastung bleibt gleich, aber die Verteilung ändert sich

Zukünftig werden durch den Wandel des manuellen Arbeiters hin zum Wissensarbeiter Lohnsummendiskussionen und -kämpfe über Arbeiterlöhne abnehmen, wodurch auch die in letzter Zeit häufig zu erlebenden Auseinandersetzungen mit Gewerkschaften, Parteien und Politik zurückgehen werden. Ein Grund ist der marginale Anteil von ca. fünf bis zehn Prozent, die Löhne zukünftig an den Gesamtkosten ausmachen werden. Trotz Computerisierung und Automatisierung bleibt das Volumen an Arbeit bestehen, wodurch eine Lohnsummenbelastung nicht absolut, sondern nur in Bezug auf die Wertschöpfung oder das bewegte Volumen sinken wird. Sinken wird auch die Zahl unzureichend qualifizierter Fachleute: Viele billige Arbeitskräfte werden zukünftig durch wenige, teure und unverzichtbare Wissens-Spezialisten ersetzt.

„Die neue Wirtschaft wird somit auch nicht mehr den ökonomischen Theorien entsprechen, die wir heute haben, die aber Theorien für die Wirtschaft der letzten 100 Jahre sind. Eine der Grundlehren aller Wirtschaftstheorien ist, dass eine Wirtschaft, eine Branche, ein Unternehmen entweder kapitalintensiv oder arbeitsintensiv sei, aber niemals beides gleichzeitig. So war es auch in den letzten 100 Jahren. Diese Theorien stimmten also. Sie sind jetzt aber dabei, falsch zu werden. Die moderne Wirtschaft wird beides gleichzeitig sein.“⁵⁰³

3.3. Entwicklungstendenzen aus Sicht des IZT

Das Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) wurde 1981 als gemeinnützige und unabhängige Forschungseinrichtung mit Sitz in Berlin gegründet.⁵⁰⁴ Der Zweck des Instituts ist das Erforschen und Entwickeln von ökologisch, sozial und generationenübergreifend verträglichen Lösungsstrategien in Wirtschaft und Gesellschaft unter der Leitperspektive einer nachhaltigen Entwicklung. Hauptaufgabe des IZT ist das Erarbeiten von Studien mit langfristiger gesellschaftlicher Bedeutung

⁵⁰³ Ebd., S. 106.

⁵⁰⁴ Vgl. für nachfolgende Ausführungen die Homepage des Instituts für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, URL: www.izt.de, [Stand: 23.11.2010] sowie Kreibich, R. (Kapitalismuskritik, 2003); Kreibich, R. (Nachhaltigkeit, 2009) und Kreibich, R. (Zukunftsforschung, 2008).

sowie die Durchführung von Forschungsprojekten und von wissenschaftlichen und öffentlichen Veranstaltungen, das Erstellen von Gutachten und die Beratung von Politik, Wirtschaft, Kultur und Zivilgesellschaft. Wissenschaftlicher Direktor und Geschäftsführer ist seit 1981 Prof. Dr. Rolf Kreibich.

3.3.1. Megatrends und zukünftige Leitbilder aus Sicht des IZT

Für das Erarbeiten langfristiger Handlungsorientierungen und das damit verbundene Lösen aktueller und zukünftiger Herausforderungen führte das IZT 2009 eine Grosstudie durch.⁵⁰⁵ Die wichtigsten Megatrends wurden in Form von Zukunftswerkstätten mit Experten aus Politik, Wirtschaft, Kultur, Vertretern der Zivilgesellschaft, gesellschaftlich relevanten Organisationen sowie Jugendlichen erarbeitet.

Grundlage der Zukunftswerkstätte waren 50 Basistrends, die anhand internationaler und nationaler Zukunftsstudien nach wissenschaftlichen Kriterien vorselektiert wurden. Ziel eines kombinierten Analyse- und Partizipationsverfahrens war es, seriöse und fruchtbare Ergebnisse bei komplexen Bewertungsfragen zu erhalten.⁵⁰⁶ Aus den Anforderungen an Megatrends und dem Ergebnis der Zukunftswerkstätten ergaben sich zehn Megatrends.⁵⁰⁷

1. Relevanz wissenschaftlicher und technologischer Innovationen
2. Belastungen von Umwelt und Biosphäre/Raubbau an den Naturressourcen
3. Bevölkerungsentwicklung und demographischer Wandel
4. Wandel der Industriegesellschaft zur Dienstleistungs- und Wissenschaftsgesellschaft (Tertiarisierung und Quartarisierung der Wirtschaftsstrukturen)
5. Globalisierung von Wirtschaft, Beschäftigung, Finanzsystem und Mobilität
6. Technologische, ökonomische und soziale Disparitäten zwischen Erster und Dritter Welt sowie Extremismus und Terrorismus
7. Individualisierung der Lebens- und Arbeitswelt
8. Erhöhung der Mobilität bzw. der Personen- und Güterströme weltweit
9. Verringerung der Lebensqualität (nach UN- und Weltbank-Indizes)
10. Spaltung der Gesellschaften durch ungleiche Bildung, Qualifikation und Massen-

⁵⁰⁵ Kreibich, R. (Nachhaltigkeit, 2009).

⁵⁰⁶ Ebd., S. 8.

⁵⁰⁷ Ebd., S. 8.

arbeitslosigkeit

Diese Megatrends zeigen, dass nebst technisch-ökonomischen Parametern und einem rein global-wirtschaftlich verstandenen Strukturwandel weitere Kriterien für das Gestalten von Bildungs-, Forschungs- und Gesundheitssystemen zukünftig relevant sind. Die o.g. Belastungspotenziale für Umwelt und Gesellschaft sind grösstenteils Folgen unseres bisherigen Wachstums. Da jedoch auch das Bewusstsein für diese möglichen Entwicklungen wächst, werden aus Sicht des IZT gegenwärtige und zukünftige Gesellschaften durch ein Leitbild von *Wissen* und *Nachhaltigkeit* geprägt.

3.3.2. Wissen als zukünftiger Gesellschaftsfaktor

Im 21. Jahrhundert werden die Grundlagen von Wirtschaft und Gesellschaft mehr und mehr durch wissenschaftliches Wissen, wissenschaftliche Technik und wissensbasierte ökonomische und soziale Innovationen geprägt.⁵⁰⁸ Wissenschaftliche Beiträge, Hochtechnologie-Entwicklungen und wissenschaftsbezogene Bildung und Qualifizierung sind zentrale Elemente, die sich ökonomisch in hocheffizienten neuen Technologien der Informations- und Kommunikationstechniken (IuK-Techniken) finden lassen. Diese IuK-Techniken werden durch die Möglichkeit, menschliche Fähigkeiten und technische Leistungen miteinander zu verschmelzen, jeden privaten als auch geschäftlichen Lebensbereich vom Verkehr bis zur Schule durchdringen. Ergänzend prägen Schlüsseltechnologien wie regenerative Energietechniken, Energiespeichertechniken, Mikro- und Optoelektronik, Lasertechnik, Biotechnologie, Nanotechnik und neue Hochleistungswerkstoffe das Bild der Wissensgesellschaft entscheidend mit. Dabei hat der Trend des wissenschaftsbasierten digitalen Kapitalismus nebst Industrie- und Schwellenländern bereits Entwicklungsländer erfasst. Ein Strukturwandel dieses Ausmasses führt zu ungeahnten Innovationsoffensiven und Effizienzsteigerungen und stellt in diesem Zusammenhang neue Anforderungen an Produktionsprozesse, Dienstleistungen und Organisationsformen.

3.3.3. Nachhaltigkeit als zukünftiges Gesellschaftskriterium

Gemäss dem IZT umfassen Leitperspektiven einer nachhaltigen Entwicklung nebst dem Erhalten natürlicher Lebensgrundlagen und dem Schonen von Naturressourcen auch das Verbessern der Lebensqualität und das Sichern einer wirtschaftlichen

⁵⁰⁸ Ebd., S. 11.

Entwicklung und Beschäftigung. Weiter zählt das Sicherstellen sozialer Gerechtigkeit und Chancengleichheit dazu, das Wahren und Fördern der kulturellen Eigenentwicklung und Vielfalt von Gruppen und Lebensgemeinschaften sowie das Fördern menschendienlicher Technologien und das Verhindern riskanter Techniken und irreversibler Umfeldzerstörungen.⁵⁰⁹ Dabei stellen strategische Überlegungen, die sich am Leitgedanken von Nachhaltigkeit orientieren selbst einen permanenten Entwicklungsprozess dar, worin das ständige Überprüfen, Rückkoppeln der Leitziele, der Unterziele und Teilstrategien, als auch Instrumente, Massnahmen und Indikatoren zum Erkenntnisgewinn selbst gehört.

Konsequent zu Ende gedacht, bedeutet dies, dass es einen Zielzustand i.S. eines nachhaltigen Unternehmens nie geben wird, sondern immer nur einen Prozess in Richtung Nachhaltigkeit.⁵¹⁰ In Bezug auf das Gestalten eines zukünftigen erfolgreichen Nachhaltigkeits-Prozesses ist deshalb eine wissenschaftlich-technische Effizienzrevolution, eine Konsistenzrevolution von Produktion, Distribution und Konsumption sowie ein verändertes Suffizienzverhalten der Menschen und ein radikaler Wandel in Richtung Selbstverantwortung und Selbstorganisation zur Umsetzung dieser Strategien in allen Handlungsbereichen wichtig.

3.4. Entwicklungstendenzen aus Sicht des Zukunftsinstituts

Das Zukunftsinstitut wurde 1998 von Matthias Horx gegründet und gilt als einflussreicher Think-Tank der Trend- und Zukunftsforschung in Europa.⁵¹¹ Zweck des Instituts ist strategisches Wissen für die Wirtschaft von morgen bereitzustellen. Mit Sitz in der Nähe von Frankfurt a.M., in Wien und London ist das Zukunftsinstitut in den Bereichen Consulting und Ausbildung mit eigener Zukunfts-Akademie sowie Kongressen und Tagungen tätig. Über den eigenen Verlag werden Zukunftsstudien, Bücher und Newsletter publiziert. Inhaber und Leiter ist Matthias Horx.

3.4.1. Die Studie »Matrix des Wandels«

Die Studie »Matrix des Wandels« hat zum Ziel, zukünftige Entwicklungsfelder und Chancen der weltweiten Wirtschaftskrise aufzuzeigen. Innerhalb der realen Ökonomie

⁵⁰⁹ Kreibich, R. (Kapitalismuskritik, 2003).

⁵¹⁰ Ebd., S. 16.

⁵¹¹ Vgl. für nachfolgende Ausführungen die Homepage des Zukunftsinstituts, URL: <http://www.zukunftsinstitut.de/ueberuns.php>, [Stand: 24.01.2011].

sind diese als ein Signal für einen Sprung in eine höhere Komplexitätsebene zu sehen. Es wird angenommen, dass auch in Zukunft die Marktwirtschaft als Gesellschaftsordnung mit ihrer kapitalistischen Ausrichtung die einzige Systemform bleibt, die Freiheit und Prosperität gleichzeitig produziert, Innovationen vorantreibt sowie vielfältige Bedürfnisse von Menschen befriedigt.⁵¹² Innerhalb des kapitalistischen Paradigmas muss aber das Betriebssystem an die heute bestehenden Anforderungen und Bedürfnisse angepasst werden. Als Lernfelder werden der Übergang unterschiedlicher Kapitalismusformen als Folge der Industrialisierung im 19. Jahrhundert, zunehmende Entwicklungen hin zum europäischen Sozialstaat im 20. Jahrhundert und ein Abwenden von einer realwirtschaftlichen Tätigkeit hin zu einem finanzmarktgesteuerten Kapitalismus der letzten Jahre mit seinen jüngsten Folgen verstanden. Benötigt wird ein neuer Sozialkontrakt und Modus zwischen Gesellschaft, Staat, Markt und Individuum. Die Veränderung von Werten, Marktstrukturen, Technologien und sozio-ökonomischen Prozessen ist als Matrix hinter der Krise zu verstehen.⁵¹³

3.4.2. Acht Megatrends aus Sicht des Zukunftsinstituts

3.4.2.1. Das Entstehen einer neuen Globalisierungsphase

Hinter der Weltwirtschaftskrise steht ein tiefgreifend gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Transformationsprozess, der die Weltwirtschaft und die globale Wertordnung restrukturiert. Der als Globalisierungsphase 4.0 bezeichneten Veränderungen gehen bereits drei Produktivitätsschübe⁵¹⁴ voraus:

1. Die *Globalisierungsphase 1.0* als die Zeit der europäischen Kolonialisierung bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts.
2. Die *Globalisierungsphase 2.0* als die Zeit des Kalten Krieges und der ökonomischen Dominanz des amerikanischen Kapitalmodells in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts.
3. Die *Globalisierungsphase 3.0* als die Zeit nach dem Fall des Eisernen Vorhangs in den 1990er Jahren bis heute. Sie brachte durch sich schnell ausbreitende Globalisierungs- und Outsourcingbestrebungen den bisher grössten weltweiten Wirtschaftsboom. Strategisch wird aufgrund von Lohndifferenzen in Fernost produziert

⁵¹² Vgl. Horx, M. (Krise, 2009) und Horx, M. (Wandel, 2009).

⁵¹³ Dziemba, O. et al. (Matrix, 2009), S. 4.

⁵¹⁴ Einen sehr guten Überblick über die bereits im 16. Jahrhundert zugenommene Entwicklungsdynamik bietet Perich, R. (Unternehmensdynamik, 1992), S. 19ff.

und auf den heimischen Märkten verkauft. Lange Wertschöpfungs-ketten entstehen durch das Verlagern von Produktionsstätten und Dienstleistungen europäischer und amerikanischer Konzerne nach China, Indien, Brasilien, etc.

Folge der Entwicklung in der Globalisierungsphase 3.0 ist ein schnelles Wirtschaftswachstum der Schwellenländer. Daraus folgt, dass diese zunehmend mehr in eine eigene Produktion und Innovation sowie in Bildung, Forschung und Entwicklung (v.a. Raumfahrt-, Gen- und Nanotechnik) investieren. Logische Konsequenz sind eigenständige Binnenmärkte mit nachhaltigen Wachstumstreibern. Für das bisherige unipolare westliche Wirtschaftssystem bedeutet dies, dass der Output an Kreativität und Innovationen deutlich erhöht werden muss, um das Wohlstandsniveau zu halten und keine Wohlstandsverschiebung zu provozieren.

Die Matrix des Wandels betont für die Globalisierungsphase 4.0, dass Löhne in China und Indien weiter steigen werden und der Lohn-Dumping-Wettbewerb endet. Der Output Chinas und Indiens an gebildeten Fachkräften fängt an, auf die Wohlstandsentwicklung zu wirken. Der nächste asiatische und indische Boom wird von den entstehenden Mittelschichten betrieben.⁵¹⁵ Auch Afrika als Marktpotenzial, mit Indien und China als wichtigste Handelspartner, wird zukünftig sowohl an Produktion als auch Konsum zunehmen. Der Telekommunikationsmarkt und Entwicklungen im Bereich modernster drahtloser Netzwerkinfrastrukturen werden gefragt sein. Die Wertschöpfungslogik vormals outgesourcter Bereiche verändert sich durch steigende Transfer- und Gestehungskosten. Der Trend vom Offshoring zum Nearshoring fördert das Entstehen regionaler Wirtschaftskreisläufe und transregionaler Netzwerke.

Das Entwickeln und Nutzen neuer Umwelttechnologien wird in Ländern mit hohem Energieverbrauch und heutigen schlechten Umweltverhältnissen zunehmen.⁵¹⁶ Weiter wird der Einfluss eines grünen Lebensstils i.S. einer Greenomics an Relevanz gewinnen. Der Terminus „Greenomics“ ist dabei ein Neologismus aus den Begriffen „Green“ und „Economics“. Dabei wird v.a. der Cleantech-Sektor, der für den Einsatz und die Verbreitung von sauberen, ökologisch-einwandfreien Produkten und Dienstleistungen steht, an Bedeutung gewinnen.⁵¹⁷

⁵¹⁵ Dziemba, O. et al. (Matrix, 2009), S. 12.

⁵¹⁶ Am Beispiel der Windenergie zeigt die Studie, dass China 2007 bereits 5,6 Mrd. Kilowattstunden Strom durch Windenergie erzeugt, was ein Anteil von 6,4 Prozent am gesamten Energiebedarf ausmacht. Somit sind die Energieziele für 2010 bereits drei Jahre früher erreicht. China ist mit 12 Mrd. US-Dollar nach Deutschland mit 14 Mrd. US-Dollar und vor der USA mit 10 Mrd. US-Dollar der zweitgrößte Investor in erneuerbare Energie mit steigender Tendenz (Stand der Daten: 2008).

⁵¹⁷ Dziemba, O. et al. (Matrix, 2009), S. 17.

3.4.2.2. Das Entstehen von Querschnittsbranchen

Unser bisheriges Branchenverständnis, das sich an der angebots- und absatzgetriebenen Ökonomie orientiert, war über lange Zeit mit Fokus auf die anbietende Industrie erfolgreich. Heutzutage scheint jedoch eine Grenzziehung über Essen, Kleidung, Medizin, Mobilität, etc. mit Fokus auf Produkte, Produktgruppen sowie Umsatz- und Gewinnentwicklungen nicht mehr den Marktrealitäten zu entsprechen. Folglich werden zwei Veränderungen in den Konsummärkten erwartet: erstens die *Implosion klassischer Branchen* und zweitens die neue *Verzeitlichung des Kaufens und Genießens*. Das Umstrukturieren von Branchen ist Folge veränderter Bedarfe und Bedürfnisse von Konsumenten. Nicht mehr ein Denken in Produkten, sondern tiefgreifende Dienstleistungen, die uns ein Stück der Alltagsarbeit erleichtern, sind gefragt. Dies wird durch eine Sättigung eines vergangenen Konsums und eines zunehmenden Verantwortungsbewusstseins für das eigene Handeln im Spannungsfeld zwischen heutigen Bedarfen und Nachhaltigkeit ergänzt. Eine Marktstruktur, die der o.g. Logik entspricht, erfordert Aufmerksamkeit auf mögliche Querschnitte durch bestehende Branchen mit stärkerer Orientierung an Nachfrage- und Bedürfniswelten von Konsumenten. Diese Physiognomie netzwerkartiger und dienstleistungsorientierter Märkte stellt neue Anforderungen an Industrie und Handel.

3.4.2.2.1. Energy- und Mobility-Grids

Der zunehmende Bedarf Ökologie und Ökonomie in Form einer ökoeffizienten Greenomics zu integrieren, schafft einen neuen Markt für umfassende Energieleistungen, die auch Mobilitätsfragen umfasst. Automobilität löst sich von einem eindimensionalen Konzept, das Mobilität und Massenkonsum von Spritpreisen und Mobilitätsbedarfen abhängig macht. Eine entstehende postfossile Mobilität befasst sich über diese Kriterien hinaus mit Ressourcenknappheit, Kosten für Mobilität, staatlichen Auflagen sowie CO₂-Emissionen. Energie, Ressourcen und Rohstoffe sind die Knappheiten der nächsten Jahre, um die ein verbitterter Kampf stattfindet. Damit sind nicht Verteilungskämpfe zwischen Staaten oder Verbrauchern gemeint, sondern der Wettbewerb, wer zukünftig die intelligentesten Lösungen für Infrastruktur- und Mobilitätsanforderungen liefert.⁵¹⁸ In den Verantwortungsbereich von Energy- und Mobility-Grids fällt das Befassen mit neuen Energieträgern wie Solar, Wind,

⁵¹⁸ Ebd., S. 22.

Wasserstoff, Biofuels, etc., das Entwickeln neuer Energie-System-Steuerungen, das Re-Design von Gebäuden sowie die Antriebs-Elektrifizierung.

3.4.2.2.2. Care Providing

Das Entstehen der neuen Querschnittsbranche des Care Providings versteht sich als Reaktion auf den sozio-demographischen Wandel und die damit verbundenen Veränderungen in Beziehungs-, Erziehungs- und Versorgungsbereichen sowie daraus folgenden Arbeitsbedingungen. Care Providing avanciert zu einem Zukunftsmarkt, der Gesundheits-, Pflege-, Wohlfühl-, Erziehungs- und Instandsetzungsdienstleistungen bündelt.⁵¹⁹ Dieser bereits entstehende Unterstützungsmarkt befasst sich über alle Altersklassen und gesellschaftlichen Gruppierungen hinweg mit Rehabilitation, Health Care, Gesundheitstraining, Age Services, Life Assistance, Facility Management und frühkindlicher Betreuung.

3.4.2.2.3. Sinnmärkte

Ein aktives Gestalten eigener Lebensbedingungen verschiebt die Gewichtung weg vom Beseitigen von Mängel hin zu einem Selbstverwirklichungs-, Werte- und Identitätsstreben. Immer mehr Menschen suchen im Konsum nach Bewusstseinsbildung statt preislich optimierten Produkten, sie suchen Transformation statt Versorgung mit günstigen Waren. Dieser Bedürfniswandel wird sich in vielen Branchen zeigen und ein Umdenken der Marktlogik unterstützen. Eine Folge davon werden neue Geschäftsmodelle durch die zunehmende Wahrnehmung veränderter Kundenbedürfnisse sein.

3.4.2.2.4. Restoration Economy

Die bereits erwähnte Ressourcenverknappung hat zur Folge, dass sich urbane Zentren Gedanken über eine nachhaltige Weise des Erneuerns und Revitalisierens machen müssen. Was bis vor Kurzem als lästiges Nebengeschäft galt, wird schon in den nächsten Jahren zum Big Business werden.⁵²⁰ Die neu entstehenden Bewahrungs- und Optimierungsmärkte, in deren Zentrum recyclebare Ideen stehen, befassen sich mit Restauration, Konservierung und Problemanierungen, dem Erneuern und Umnutzen von Immobilien, landwirtschaftlicher Gestaltung sowie infrastrukturellen Über-

⁵¹⁹ Ebd., S. 24.

⁵²⁰ Ebd., S. 26.

legungen ganzer Städte und metropolier Regionen in den Bereichen Verkehr und Gebäude. Besonders wichtig sind drei Aspekte: *Erstens* wird es zu einer erhöhten Urbanität kommen. Die Bedeutung der Zentren wird zunehmen, wobei sich Stadtkerne durch Elektro-Motorisierung und das Beschränken in vielen Zonen auf rein öffentliche Verkehrsmittel mehr in Richtung Nachhaltigkeit und Ökologie verändern. *Zweitens* wird es zu einer Rezentrierung des Handels kommen, da urbane Zonen und der Einkauf in der Innenstadt umweltverträglicher sind. *Drittens* werden die Vorteile des Landlebens neu entdeckt, die durch die Verfügbarkeit des Internets ein modernes Leben auf dem Lande ermöglichen. Der Bedarf an flexiblen Arbeitszeiten führt zu Stadtabwanderungen, wie dies aktuell in Grossbritannien, den Niederlanden und Deutschland zu beobachten ist. Auch diese Veränderung führt zum Überdenken geeigneter Infrastrukturen und Immobilien.

3.4.2.3. Steigende Transaktionskosten führen zu Re-Regionalisierung

Die Matrix des Wandels betont den Wechsel weg von früheren Globalisierungsbestrebungen hin zu lokalen Netzwerken, die mehr räumliche Identität stiften. Dieser als *Re-Regionalisierung* bezeichnete Trend beschreibt eine regionale Vertrautheit und eine Sourcing-Strategie, die sich am Naheliegenden und an der Politik der kurzen Wege orientiert.⁵²¹ Das Internet als Globalmedium fördert die gegenseitige Berechtigung von globalen und regional orientierten Strategien. Erkennbar ist bereits das Nutzen einer lokalen Angebotsvielfalt durch die Food- und Gastronomiebranche, die sich zunehmend auf andere Bereiche wie bspw. das Handwerk sowie manufakturierte Konsumgüter ausbreitet.

Vermutet werden als treibender Faktor mittransportierte emotionale Werte wie Nähe, Vertrautheit, Authentizität und Natürlichkeit. Inwiefern eine „glokale“ Geschäftsidee zukünftig erfolgreich sein wird, bleibt offen. Die Tendenz zum Nearshoring zeigt sich v.a. in der Konsumgüterindustrie auch als Folge vermehrter Lebensmittelskandale und Globalisierungs-Skepsis. Das Nutzen räumlicher Nähe und niedriger Ressourcenkosten zeigt sich in den letzten Jahren auch im IT-Sektor und der Automobilindustrie. Nearshoring-Partner sind vorwiegend osteuropäische Staaten sowie EU-Anwärter oder EU-Neulinge, die zukünftig ebenfalls Einfluss auf unser Branchenverständnis sowie auf unsere Konsummärkte haben.

⁵²¹ Ebd., S. 77.

3.4.2.4. Abnehmende Marktpolarisierung und Trend zu authentischen Produkten

In den Jahren vor der jüngsten Wirtschaftskrise zeigte sich nebst klassischen Convenience- sowie Fun- und Entertainment-Märkten eine Marktpolarisierung in einen *Luxus-Sektor* mit Status Konsum und einen *Discount-Sektor*, der von der Preis- und Schnäppchenjagd getrieben ist. Anders als erwartet, gerät in Zeiten der Krise und finanzieller Unsicherheit die Frage nach Qualität, Werthaltigkeit und der Sinnhaftigkeit des Konsums wieder stärker in den Vordergrund.⁵²² Zudem scheint sich ein gewisser Sättigungsgrad einzustellen, der weiter oben bereits als möglicher Grund für eine Verzeitlichung des Kaufens beschrieben wurde. Die Gesellschaft tendiert immer mehr von einer einst *eindimensionalen-hierarchisch orientierten* zu einer *multi-optionalen Gemeinschaft*, worin Kategorien wie sozialer Status und Werthaltung durch neue, unterschiedliche Lebensstile und Ansprüche ersetzt werden.⁵²³ Märkte, die Bedürfnisse für Erfahrung und Abenteuer, Selbstveränderung, Liebe und Freundschaft, Moral und Selbsttrettung, Angstbewältigung und Spiritualität sowie Sinn decken, gewinnen an Interesse.

Die veränderte Marktlogik beeinflusst auch die zukünftige Kundenkommunikation und das Marketing. Nicht nur können Kunden heute weniger nach Parametern wie Alter, Einkommen, Geschlecht, Bildung und sozialer Prägung eingeteilt und bewertet werden, sondern es benötigt generell neue Strategien und Erklärungsmodelle für ein zukünftiges Kundenverständnis. Einfachheit, Klarheit und eine direkte Ansprache bestimmen das Marketing und die Kommunikation von morgen.

3.4.2.5. Der Bedarf an Neo-Innovation

Die Matrix des Wandels betont den Zusammenprall unterschiedlicher gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ausrichtungen wie dies bspw. durch die Gegensatzpaare religiöser Motive und Zeitalter der Moderne oder autoritärer Sozialismus und Highspeed Kapitalismus ersichtlich wird. Dieses Spannungsfeld bildet den Nährboden für zukünftige Innovationen, die aus dem Zusammenbringen von Heterogenitäten entstehen. Für die Wirtschaft bedeutet dies ständige Wachsamkeit und zugleich die Chance, aus einer Unvorhersagbarkeit der Ereignisse Wettbewerbsvorteile zu generieren. Nebst einem Denken in Kollisionen, das u.a. eine Kultur der

⁵²² Ebd., S. 37.

⁵²³ Vgl. hierzu auch Gross, P. (Multioptionengesellschaft, 1994).

Kühnheit erfordert, lassen sich zwei Innovationsherde erkennen: Günstige und disruptiv innovative Geschäftsmodelle fördern das Neue, das sich durch kommerzielle Infrastrukturen wie entstehende Netzwerke und Prozessketten verbreitet. Sowohl ein veränderter Markt mit neuen Zielgruppen als auch Preisturbulenzen führen zu anderen Branchenbedingungen.

Weiters wird zukünftig die Basis für Innovationen das Kennen von Veränderungsschüben in Wirtschaft und Gesellschaft sein, die sich heute in Spuren ankündigen und Vorstellungen über die zukünftige Nutzungsmöglichkeit erlauben. Nutzenzentrierte Innovationen entstehen im 21. Jahrhundert aufbauend auf Empathie: Nur wenn die inneren Antriebskräfte von Kunden bekannt sind, kann ein passgenaues Produkt geliefert werden.⁵²⁴ Konkret heisst dies, dass nebst der Technologie immer auch Emotionen bei der Markteinführung bedeutsam sind. Daraus folgt ein erhöhter Bedarf an Individualisierung und Freiheitsgraden statt Institutionalisierung, wie dies bereits durch Mobiltelefone oder im Gesundheitssektor wahrnehmbar ist. Speziell Innovationen in der Medien- und Technologiebranche werden in den nächsten Jahren über Individualisierung funktionieren.⁵²⁵

3.4.2.6. Der Bedarf an Neo-Technologie

Die Technologien der Zukunft werden gemäss der Matrix des Wandels in einer technologischen Revolution mit zwei Schwerpunkten liegen: Zum einen in der bestehenden Schlüsseltechnologie des Internets mit seinen Online-Welten und Breitband- resp. Web 2.0-Version. Zum anderen im technologischen Schlüsselthema des Klimawandels und neo-ökologischer Herausforderungen, die erst in das Bewusstsein gelangen. Technologische Neuheiten sind niemals nur technologisch, wenn sie erfolgreich sein möchten. Substantielle technologische Innovationen sind immer das Ergebnis von sozialen Veränderungen oder die kühne Vorausschau auf soziale Veränderungen (vgl. Kap. 1.1.2.3.). Wie lange die begonnene sozio-technische und sozio-ökonomische Veränderung dauert, bleibt offen. Wichtig erscheint eine konzentrierte Beschäftigung mit Entwicklungen, die zu einer Sozialisation eines digitalen Lebensstils führt, um zukünftige Anforderungen erkennen und mit ihnen umgehen zu können. Das frühere ökonomische Model, das sich an Gewinnmaximierung orientierte, funktionierte, solange die Frage nach Ressourcenverfügbarkeit und Umweltverträglich-

⁵²⁴ Vgl. Dziemba, O. et al. (Matrix, 2009), S. 32.

⁵²⁵ Ebd., S. 33.

lichkeit nicht gestellt wurde. Heutige ökonomische Überlegungen müssen diese in Form eines erweiterten Blicks konstitutiv miteinbeziehen, wodurch das Gewinnstreben und der Return on Investment nicht wegfallen, aber durch Übernahme sozialer Verantwortung und Nachhaltigkeit als wichtigstes Resultat zu überdenken sind.

3.4.2.7. Das Entstehen neuer Arbeitswelten

Anders als bisher wird die Arbeitswelt zukünftig Wandel und Lernen ins Zentrum organisatorischer Überlegungen stellen müssen. Starre Hierarchien und Kommunikationsstrukturen, das Verfolgen stetigen Wachstums und Gewinnmaximierung sowie lineare Unternehmensabläufe werden nicht mehr ausreichen, um die steigende Komplexität der Ökonomie sowie neue Selbstverwirklichungswünsche von Menschen zu befriedigen. Eine neue Wirtschaftsordnung und damit verbundene Unternehmens-Architekturen werden zukünftig nicht durch Grosskonzerne, sondern durch mobile und kleine Wissenseinheiten repräsentiert. Diese können eigenständig, schnell und flexibel auf Bedingungen einer verflochtenen Weltwirtschaft und sich wandelnden Bedürfnissen von Konsumenten reagieren. Eine zwingende Neubewertung des heutigen Big-Business-Gedanken zeigt sich schon jetzt durch Produktivitätseinbusen und Organisationsschwierigkeiten, die häufig mit einer wachsenden Firmengrösse verbunden sind.⁵²⁶ Neue Wertvorstellungen, ein verändertes Konsumbewusstsein, veränderte Marktbedarfe sowie ein Mentalitätswandel zeigten sich in den vergangenen Jahren bei Konsummärkten und wurden durch die Krise v.a. in der Arbeitssphäre verstärkt. Der grösste Strukturwandel äussert sich jedoch in der Veränderung des Arbeitsbilds selbst: Der Wunsch nach einer sinnvollen beruflichen Tätigkeit, nach mehr Kreativität, Neugierde und Offenheit resp. die Zufriedenheit aus der Erfüllung im Job werden in der Ökonomie von morgen zur entscheidenden Produktivitätskraft für zukunftsfähige Unternehmen. Kopfarbeit passt nicht mehr zu Normalarbeitsverhältnissen und starren Berufsbildern. Folglich verlieren traditionelle Berufsschubladen an Bedeutung und neue atypische Beschäftigungsformen wie Multijobbing, Selbstständigkeit, die Suche nach neuen Geschäftsmodellen sowie freiberufliche Projektarbeit gewinnen an Einfluss. Jobs der Zukunft sind geprägt durch berufliche Mischverhältnisse. So führen bspw. technologische Fortschritte und Kostenreduzierung im Gesundheitssystem häufiger dazu, dass Krankenschwestern und

⁵²⁶ Ebd., S. 65.

-pfleger Aufgaben von Hausärzten übernehmen. Franchisenehmer und Green Consultants werden v.a. in Zentraleuropa und Nordamerika beruflich expandieren, wobei davon auszugehen ist, dass Greenomics zusätzliche neue Jobangebote kreieren wird. Gesucht wird mehr als nur eine Alternative zu einem Angestelltenverhältnis. Eigenverantwortung und Selbstbestimmtheit als Folge einer vermehrten Identitätssuche werden in der Arbeitswelt bedeutsamer. Existenzgründungen passieren heute nur noch zu einem minimalen Anteil aus Arbeitslosigkeit und Not. Vielmehr wird letzteres als Überbrückungsphase für einen Neuanfang gesehen. Die Ökonomie von morgen muss lernen, dass entgegen dem Wirtschaftsverständnis eines „Homo Oeconomicus“ nicht-monetäre Anreize wie Lebensqualität, Zufriedenheit und die Möglichkeit zum kreativen Mitgestalten gleichberechtigt oder wertvoller sind, als rein finanzielle Anreizsysteme.

3.4.2.8. Zunahme weiblicher Arbeitnehmer in der Wirtschaft

Die klassische Erwerbsbiographie seit der Industrialisierung ist geprägt von Männern, die in Wirtschaft und Politik Karrieren und gesellschaftliches Ansehen erarbeiteten. Seit Beginn des 20. Jahrhunderts zeigt sich eine zunehmende Tendenz zum Geschlechterausgleich, der in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts durch steigende Einkommen, höhere Bildungsabschlüsse und wachsende Entscheidungsmacht von Frauen im Beruf sowie in Gesellschaft und Familie erkennbar wird. Diese Entwicklung führt zu neuen Lebensstilen und veränderten Rollenmustern. Anstelle der Rationalität des Industriezeitalters verlangt die Ökonomie und Arbeitskultur von morgen mehr Flexibilität für wechselnde Arbeitskontexte und nichtlineare Erwerbsbiographien. Die Feminisierung der Welt wird dabei nicht als soziale Frage, sondern als eine ökonomische Notwendigkeit angesehen.⁵²⁷ Fähigkeiten in Bereichen der Kommunikation, Sozialkompetenz, Informations- sowie Zeitmanagement werden im Wissenszeitalter für den Wertschöpfungsprozess bedeutsamer. Eine Geschlechterverschiebung i.S. einer Gender-Evolution impliziert auch veränderte Vorstellungen des Selbstbilds von Männern. Das frühere Muster des familiären Versorgers und des beruflichen Karrierestrebens durch Ellenbogentaktik ändert sich zu einer Rolle in Gesellschaft, Familie und Partnerschaft, die mehr von gegenseitiger Unterstützung, Kooperation und Fürsorge gekennzeichnet ist.

⁵²⁷ Ebd., S. 43.

3.5. Zusammenfassung und kritische Reflektion

3.5.1. Zusammenfassung

Ziel von *Kap. 3.* war es, einen Überblick möglicher Entwicklungstendenzen aus vier Sichtweisen zu geben, die die derzeit gesellschaftlichen Turbulenzen als Strukturwandel einschätzen. Ausgewählt wurden zwei Zukunftsinstitute im deutschsprachigen Raum und zwei international tätige Unternehmensberatungen. Bei Unternehmensberatungen wurden jene gewählt, die die Weltwirtschaftskrise als Ursache oder Symptom eines tieferliegenden Strukturwandels sehen.

In Anlehnung an die Vorgehenslogik der Zukunftsbefassung nach Drucker (TEIL II, 1.3.) diente die Analyse als Ideengeber, um mögliche zukunftsrelevante Diskussionskategorien zu benennen. Die wichtigsten Entwicklungsfelder aus unserer Sicht werden nachfolgend den in *Kap. 1.1.* benannten Umfeldsphären zugeordnet. Während die Inhalte der Elemente miteinander interagieren, ist die Darstellung als Strukturhilfe gedacht. Die Zuteilung der Elemente zu Umweltsphären erfolgte nach Betrachtungsschwerpunkt und ist nicht als Abgrenzung zu sehen.



Abb. 20: Übersicht möglicher Entwicklungsfelder.
 (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der in Kap. 3. genannten Schlüsselbegriffe)

4. Resümee und Reflektion methodologischer und methodischer Implikationen

TEIL III zeigte, wie Organisationen über die Zeit hinweg lernten, sich systematisch mit ihrem Umfeld auseinanderzusetzen. In Kenntnis, dass eine Voraussicht möglicher Entwicklungen notwendig, jedoch zu grossen Teilen ungewiss ist, konzentrierten wir uns auf methodische Möglichkeiten einer Früherkennung und die ihnen zugrunde liegenden Annahmen. Wir analysierten Elemente eines Umfeldmodells und stellten die

Methode der Szenariotechnik vor. Anschliessend wurde die Theorie langer Wellen nach Kondratieff als makroökonomische Alternative zu Wachstumstheorien und als Entwicklungsmuster gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen besprochen. Den theoretischen Bezugsrahmen ergänzten wir durch Entwicklungsanahmen von vier Vertretern, die die gegenwärtige Umfelddynamik als Strukturwandel interpretieren. Die Entwicklungstendenzen dienten als Impuls- und Ideengeber mit dem Ziel, den theoretischen Bezugsrahmen mit inhaltlichen Überlegungen zu füllen. Folgende Kernaussagen fassen die bisherigen methodologischen und methodischen Erkenntnisse von TEIL III zusammen:

Durch den Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt weitet sich der Blick für Veränderungen von der Organisation auf das Organisationsumfeld aus.

Während vor 1960 Umfeldentwicklungen zugunsten einer organisatorischen Innenorientierung vernachlässigt werden, verändert sich das zugrunde liegende Denkmodell zwischen 1960 und 1970 durch den Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt. Obwohl die Bedeutung der Umfeldanalyse reformuliert wird, indem zuerst der direkte Markt und später das weitere Umfeld mit einbezogen werden, zeigen sich bis heute organisatorische Defizite im Umsetzen systematischer Früherkennungssysteme. Das Ablehnen oder Vernachlässigen der Auseinandersetzung mit Umfeldanforderungen ist zum einen auf den *psychologischen Bedarf nach Sicherheit und Stabilität* zurückzuführen, wodurch die Skepsis gegenüber zukünftigen Entwicklungen, deren Eintrittswahrscheinlichkeiten immer vage, unpräzise und unsicher bleiben, gross ist. Zum anderen wird das Ablehnen einer aktiven Auseinandersetzung durch den *methodischen Aufwand* verstärkt, den die meisten Verfahren durch das Postulat der Anforderungsvielfalt rechtfertigen (vgl. TEIL I, Kap. 5.2.4.1.).

Zugunsten der Überwindung einer Anwendungsbarriere ist leicht handhabbaren Verfahren der Umfeldanalyse Vorrang zu geben.

Da die strategische Früherkennung für Organisationen konstitutiv ist, ist unter Einbezug psychologischer Wirkmechanismen leicht handhabbaren Verfahren Vorrang zu geben. Das in TEIL I, Kap. 5. geforderte Postulat der Anforderungsvielfalt im Umgang mit Komplexität ist deshalb für methodologische und methodische Bereiche zu unterscheiden. Es wird für den zugrunde liegenden Bezugsrahmen (Grundannahmen und Struktur) übernommen, nicht jedoch für das Vorgehen. Während sich die Frage der Repräsentativität von Beobachtungen für jede Methodik stellt, bietet diese Unterscheidung den Vorteil, dass sie die Anwendungsbarriere senkt und den Anwender in

einer systematischen Auseinandersetzung mit Unbekanntem vertraut macht. Dazu zählt auch eine erhöhte Akzeptanz, sich schrittweise mit ausgereiften Methoden zu befassen. Die in TEIL III vorgestellten mikro- und makroökonomischen Bezugsrahmen und Vorgehenslogiken verfolgen dieses Ziel.

In Anlehnung an die in TEIL I, Kap. 2. getroffene Unterscheidung von PERICH und aus Sicht der Organisation kann die bisherige Umweltbetrachtung als Analyse organisationsexterner Kräftekomponenten gesehen werden, woraus sich Anforderungen an organisatorische Objekt- und Bewegungskomponenten ergeben. Damit gemeint ist die Kenntnis über das eigene System, um in der Lage zu sein, Komplexität so zu beschränken, dass gewollte, zweckdienliche Verhaltensweisen entstehen.⁵²⁸ Die Aufgabe des Managements geplanter organisatorischer Veränderungen ist es somit, Organisationen als lernende Ganzheiten zu verstehen und unter Einfluss einer Umwelt so zu gestalten, zu lenken und zu entwickeln, dass das Erkennen von Veränderungsbedarfen und die Fähigkeit zum Wandel Teil ihrer Struktur ist.

„Every organization of today has to build into its very structure the management of change.“⁵²⁹

Wir werden uns deshalb in TEIL IV auf das Aufzeigen methodologischer und methodischer Entwicklungsverläufe von Organisationen aus *struktureller* und *verhaltensorientierter Sicht* konzentrieren.

⁵²⁸ Ulrich, H. et al. (Ganzheitliches Denken, 1988/1991), S. 235; vgl. auch Beer, S. (Heart, 1979/1995), S. 225ff.

⁵²⁹ Drucker, P.F. (Post-Capitalist, 1994), S. 59.

IV. ORGANISATION ALS ORDNUNGSSCHAFFENDES ELEMENT

»Erst im Umgang mit strukturellen Veränderungen gewinnt ein System seine Autonomie und es entsteht jenes Selbst, das sich aus der Reflektion nicht auf jede einzelne Struktur, sondern auf die Funktion von Strukturen zu produzieren und zu reproduzieren vermag.«

(Dirk Baecker, dt. Soziologe)

Organisationen als Institutionen und Management als Disziplin blicken historisch auf eine junge Entwicklung zurück.⁵³⁰ Es ist zutreffend zu behaupten, dass ein intensives Befassen mit Prinzipien der Organisationsgestaltung, -entwicklung und -führung erst in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg an Interesse gewinnt. Zuvor ist es die im 18. Jahrhundert einsetzende industrielle Revolution, die als Vorbote Veränderungen der *Arbeitsform*, ihrer *Organisation* und des *Arbeiters* (mit seinen Ansprüchen und seiner Arbeitsmoral) einleitet. DRUCKER beschreibt den sozio-ökonomischen Entwicklungsverlauf einer von ihm benannten post-kapitalistischen Gesellschaft und die Veränderung von Organisationen durch drei Transformations sprünge. Diese sind v.a. durch den veränderten Bezugspunkt der Ressource Wissen charakterisiert:⁵³¹

Die industrielle Revolution (~1750 bis ~1850)

»Wissen wird auf die Arbeit angewendet.«

(Eigene Formulierung)

Während Wissen vor Beginn der Industrialisierung zur Sicherung des Lebenserhalts dient, wird es zunehmend gezielt und spezifisch für die Leistungserstellung genutzt. Technologiebasierte Neuerungen bringen Fähigkeiten (altgriech.: „*téchne*“) wie das Erstellen von Werkzeugen, Produkten und das Planen von Abläufen einzelner Personen zusammen, systematisieren und organisieren (griech.: „*logie*“) es. Das vorherrschende Bild, dass Fähigkeiten nur durch Anwendung und Erfahrung zu erlernen

⁵³⁰ Vgl. die historischen Ausführungen von Kieser, A. et al. (Organisation, 1977/2010), S. 4ff.

⁵³¹ Die nachfolgenden Ausführungen zur Historie orientieren sich grösstenteils an der Literatur von DRUCKER. Stellvertretend sind folgende Publikationen zu nennen: Drucker, P.F. (Post-Capitalist, 1994); Drucker, P.F. (New Realities, 1989/1994); Drucker, P.F. (Challenges, 1999) sowie die 2001 erschienene Zusammenfassung seiner wichtigsten Werke in Drucker, P.F. (Essential, 2001/2005). Drucker ist aus unserer Sicht einer der wenigen Managementautoren, der sich sowohl mit dem Entstehen sowie Entwickeln von Organisationen und Management und dem Zusammenspiel beider Komponenten aus einer historischen und gegenwärtigen Sicht befasst. Ein guter Überblick zur Wirtschaftshistorie – jedoch nicht mit Fokus auf Management – findet sich auch bei Bell, D. (Post-Industrial Society, 1954).

sind, wandelt sich zu einem Verständnis von Wissen, das ein Wechselspiel zwischen gezielter Ausbildung und Anwendung ist (engl.: „applied knowledge“).⁵³²

Die Konzentration damaliger Technologien erfolgt in Fabriken, die bis ca. 1830 vorwiegend Eigentum des Staates sind. Erst ab 1880 werden immer mehr Organisationen privatisiert. Parallel dazu entwickeln sich ab 1870 erste grosse Wirtschaftsunternehmen, die jedoch noch nicht in unserem heutigen Verständnis gemanagt werden. Disziplin und Zusammenarbeit der als Proletarier bezeichneten Arbeiterklasse erfolgt über die Funktion eines Vorarbeiters; die Führung des Unternehmens durch den Eigentümer.

Die Veränderungen in der Art und Weise, was und wie produziert wird, wirken sich nicht nur auf Europa aus, sondern (r)evolutionieren in rund 100 Jahren weltweit unser Verständnis von Zivilisation, Arbeitsproduktivität und sozialer Gerechtigkeit.

Die Produktivitätsrevolution (~1880 bis ~1945)

»Wissen wird auf die Koordination der Arbeit angewendet.«

(Eigene Formulierung)

Um 1880 verändert das Zusammentreffen von Nachfrage und zunehmenden Unruhen aufgrund unmenschlicher Arbeitsbedingungen den Stellenwert der Ressource Wissen erneut. Während Wissen ursprünglich auf die Arbeit angewendet wird, wird erkannt, dass es i.V. einer sozialen Innovation (vgl. TEIL III, Kap. 1.1.2.5.) gezielt für die Organisation von Arbeit und Arbeiter eingesetzt werden kann. Als Vorbild dient dabei – als einzige grosse Organisationsform dieser Zeit – die Armee und ihr Führungsmodell mittels Hierarchie, Befehl und Kontrolle.⁵³³

Innerhalb dieses Denkmodells entstehen ab 1881 erste organisationstheoretische Ansätze wie stellvertretend die wissenschaftliche Betriebsführung („Scientific Management“) zu nennen ist. Die Grundidee ist, dass wissenschaftliche Arbeitsstudien Auskunft über das optimale Ausschöpfen der menschlichen Leistungsfähigkeit geben. Ziel ist es nicht härter, sondern durch definierte Arbeitsschritte und Zuweisungen sich wiederholender Tätigkeiten intelligenter zu arbeiten. Federführend mit diesem Ansatz verbunden, ist der Name FREDERIC W. TAYLOR, der als Gründungsvater der wissenschaftlichen Betriebsführung gilt. Entgegen der Kritik, soziale Spannungen durch Ausbeutung der Arbeiterklasse zu fördern, erwähnen WREGE & GREEN-

⁵³² Drucker, P.F. (Post-Capitalist, 1994), S. 29.

⁵³³ Vgl. auch Morgan, G. (Images, 1986/2006), S. 18ff.

WOOD in ihrer Biographie über Taylor, dass er nicht die Absicht verfolgte, den Lohnarbeiter auszubeuten. Vielmehr erkannte er das soziale Konfliktpotenzial zwischen Eigentümer als Kapitalist und Lohnarbeiter als Proletarier und versuchte dieses durch Massnahmen der Produktivitätserhöhung zu kompensieren.⁵³⁴

*„What got Taylor to start on the study of work was his shock at the mutual and growing hatred between capitalists and workers, which had come to dominate the late nineteenth century. [...] He set out to make workers productive so that they would earn decent money. Taylor's motivation was not efficiency. It was not the creation of profits for the owners. To his very death, he maintained that the major beneficiary of the fruits of productivity had to be the worker, not the owner.“*⁵³⁵

Parallel zu Überlegungen der Betriebsführung entwickeln sich um 1870 die heute bekannten organisatorischen Standardabteilungen: Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Finanz- und Rechnungswesen. Etwas später folgen Personalabteilung, Planungsstäbe, die Einführung analytischer Logik und Statistik sowie das Marketing. Ein Denken in Funktionen, die für die Leistungserbringung konstitutiv sind und sich durch Spezialkenntnisse auszeichnen, bilden den Ausgangspunkt für die von HENRI FAYOL vorgeschlagene formal-funktionale Organisationsstruktur. Während eine zentral geführte Organisation mit klaren Aufgabenzuweisungen (Taylor) und einer funktionalen Struktur (Fayol) zuerst als Ideallösung angesehen wird, werden in den Folgejahren zunehmend lange Reaktionszeiten durch Zentralentscheide sowie Produktivitätseinbussen durch das Ausserachtlassen der menschlichen Komponente kritisiert.⁵³⁶ In Bezug auf die Organisation ist diese Kritik die Geburtsstunde der Organisationspsychologie, die zu Beginn jedoch noch stärker als Psychotechnik i.S. der Fortsetzung des Taylorismus mit den Mitteln der Psychologie verstanden wird.⁵³⁷

Die Managementrevolution (~1945 bis ~1990 u.w.)

»Wissen wird auf einen flexiblen Gebrauch von Wissen angewendet.«
(Eigene Formulierung)

Mit dem Erkennen, dass es keine optimale Struktur für Organisationen gibt, wird klar, dass sich die Führung einer Organisation auch nicht nur auf sachliche Themen einschränken lässt, sondern jede menschliche Tätigkeit miteinschliesst, die Menschen mit verschiedenen Kenntnissen und Fähigkeiten in Organisationen zusammenbringt. Während in der Produktivitätsrevolution noch versucht wird die zu führenden

⁵³⁴ Wrege, C.D. et al. (Taylor, 1991).

⁵³⁵ Vgl. Drucker, P.F. (Post-Capitalist, 1994), S. 34.

⁵³⁶ Drucker, P.F. (Essential, 2001/2005), S. 7.

⁵³⁷ Vgl. Kieser, A. (Organisationstheorien, 1993/2002), S. 106ff.

Menschen zu typologisieren,⁵³⁸ wird schnell erkannt, dass durch die Produktivitätssteigerung Anforderungen an die Leistungserbringung von Organisationen entstanden sind, die nicht durch eine „Führung durch Vorlagen“ zu bewältigen ist. Die Frage, wie Wissen für den Erhalt von Flexibilität und den Umgang mit dynamischen Situationen genutzt werden kann, rückt ins Zentrum. Zu dieser Zeit ist bereits der Grossteil der Führung nicht mehr Aufgabe des Eigentümers, sondern wird durch eigens dafür eingestellte Manager erledigt.

Zusammenfassend blicken wir historisch auf eine rund 100-jährige Organisationsgeschichte zurück, in der sich unterschiedliche Vertreter mit unterschiedlichen Theorien zur *Organisation von Organisationen* auseinandersetzen. KIESER erwähnt, dass der Stellenwert der Organisationstheorie v.a. darin liegt, den *Zweck*, das *Entstehen*, das *Bestehen*, den *Wandel* und die *Funktionsweise* von Organisationen zu verstehen.⁵³⁹ Während sich dabei Organisationstheorien gegenseitig ausschliessen können, sind diese v.a. als „Scheinwerfer“ zu verstehen: Jede Theorie macht Partialanalysen, die i.V. des Systemdenkens jeweils einen eigenen Beitrag zum Verständnis von Organisationen als Ganzheiten liefern.

„Die Unternehmung ist eine Organisation, in welcher Herrschaft ausgeübt wird (Bürokratieansatz), in welcher Aufgaben zu erfüllen sind (tayloristischer und strukturtechnischer Ansatz), in welcher Menschen zusammenleben (Human-Relations Ansatz), die als offenes System unter bestimmten Kontextbedingungen agiert (situativer Ansatz), in welcher von Individuen mit unterschiedlichen Interessen (mehr oder weniger rational) Entscheidungen getroffen werden (entscheidungstheoretischer Ansatz), in welcher Verfügungsrechte geregelt sind (Property-Rights Ansatz), die ein alternatives institutionelles Arrangement zum Markt darstellt (Transaktionskosten Ansatz), in welcher divergierende Interessen aufeinander stossen (Principal-Agent Ansatz), welche einem Organismus mit bestimmten genetischen Informationen gleicht (evolutionstheoretischer Ansatz), welche einem Volksstamm mit einer bestimmten Kultur gleicht (interpretativer Ansatz), in der auf unterschiedliche Art und Weise Ordnung entsteht (Systemtheorie/Selbstorganisation).“⁵⁴⁰

⁵³⁸ Stellvertretend wird auf den Human Relations-Ansatz von MCGREGOR verwiesen, der für die Führung von Menschen zwei verschiedene Menschenbilder resp. Theorien unterscheidet. Während sich *Theorie X* auf die traditionelle Sicht einer hierarchischen, von Kontrolle gekennzeichneten Führung konzentriert und davon ausgeht, dass „The average human being has an inherent dislike of work and will avoid it if he can.“, betont *Theorie Y* die Integration individueller und organisatorischer Ziele: „(...) point up the fact that the limits on human collaboration in the organizational setting are not limits of human nature but of management's ingenuity in discovering how to realize the potential represented by its human resources.“, [vgl. McGregor, D. (Human Side, 1960), S. 33ff. und S. 45ff.].

⁵³⁹ Kieser, A. et al. (Organisation, 1977/2010), S. 29.

⁵⁴⁰ Vgl. Bea, F.X. et al. (Organisation, 1999/2006), S. 245f. (besser dargestellt in der 2. Auflage, S. 199f.)

Da für eine Übersicht organisationstheoretischer Ansätze zahlreiche Publikationen vorliegen,⁵⁴¹ begnügen wir uns mit der einleitenden Kurzdarstellung. Mit Fokus auf unser Erkenntnisinteresse werden wir uns deshalb nachfolgend auch auf jene Bereiche der Organisationstheorie konzentrieren, die als Aussagensystem für die zielgerichtete Gestaltung von Organisationsstrukturen und die Entwicklung einer sozialwissenschaftlich ausgerichteten Organisationsentwicklung relevant sind.

Folgender Aufbau von TEIL IV ist sinnvoll: Bevor wir uns auf Organisationsstrukturen und den Verlauf eines verhaltenstheoretischen Verständnis von Organisationsentwicklung konzentrieren, werden wir in *Kap. 1.* eine Auslegeordnung machen. Ziel ist es aufzuzeigen, wie der Organisationsbegriff verstanden werden kann und welche Möglichkeiten der Effektivitätsausrichtung (Zwecksetzung) bestehen. Zusätzlich und als Übergang zum nächsten Kapitel werden Verständnisvarianten struktureller Gestaltungsbereiche vorgestellt. Anschliessend werden wir uns in *Kap. 2.* mit der zeitlichen Entwicklung von Organisationsstrukturen befassen. In *Kap. 3.* setzen wir uns analog dazu mit dem methodologischen und methodischen Entwicklungsverlauf eines sozialwissenschaftlichen Verständnis von Organisationsentwicklung auseinander. Dieses ergänzt die in *Kap. 2.* sachlogische Ausrichtung um psychosoziale Aspekte. Abschliessend werden in *Kap. 4.* die Erkenntnisse von TEIL IV zu einer Organisation im Wandel zusammengefasst.

1. Varianten organisatorischer Betrachtung

1.1. Drei Sichtweisen einer Organisation

In der Literatur findet sich eine Fülle an Ansätzen für die Beschreibung was eine Organisation ist, warum es sie gibt und welche Aufgaben sie zu erfüllen hat. Daraus ist einerseits erkennbar, dass es sich bei einer Organisation um ein komplexes Gebilde handelt, das eine Vielzahl von Betrachtungsweisen zulässt. Andererseits wird die Möglichkeit einer einheitlichen Definition erschwert, weshalb man sich mit einer Eingrenzung begnügen muss. Nach BEA & GÖBEL ist die Vielzahl an Ansätzen drei Betrachtungsdimensionen zuordenbar. Diese erlauben den Blick auf eine Organisation

⁵⁴¹ Vgl. stellvertretend Kieser, A. (Organisationstheorien, 1993/2002); Busch, E.W. (Organisationstheorien, 1996); Morgan, G. (Organization Theory, 1989); Shafritz, J.M. et al. (Organization Theory, 1978/2001); vgl. für eine grafische Übersicht unterschiedlicher historischer Entwicklungen von Unternehmensführungsansätzen Macharzina, K. et al. (Unternehmensführung, 1993/2008), S. 117.

aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven.⁵⁴²

1.1.1. Organisation als Prozess

Die Perspektive einer prozessorientierten Organisation versteht eine Organisation als eine kontinuierliche Entwicklung der Ordnungsentstehung. Grundsätzlich wird dabei zwischen einem Prozess der *Fremd-* und *Selbstorganisation* unterschieden. Während eine Fremdorganisation eine extern induzierte und konstruierte Ordnung ist, die durch einen rationalen Prozess der Ordnungsbildung nach dem Prinzip von Befehl, Gehorsam und dem Einhalten formaler Regeln entsteht (vgl. den von VON HAYEK gewählten Terminus „*taxis*“), betont die Selbstorganisation einen Prozess des Wachstums und der Selbstentstehung („*cosmos*“). Selbstorganisation kann dabei *bewusst* verfolgt werden, indem durch das Beschränken auf eine Rahmumgebung eine *autonome Selbstorganisation* gewährleistet und akzeptiert wird. Sie kann aber auch als *autogener Prozess* ohne bewusstes Zutun i.S. einer kulturellen Evolution entstehen.⁵⁴³

STAERKLE bezeichnet das prozessorientierte Verständnis als *relationalen Organisationsbegriff*, worunter im engeren Sinn das Netz aller Beziehungen unter den Mitgliedern und Sachmitteln sozialer Gebilde verstanden wird, die durch ihre raumzeitliche Anordnung und ihren Informationsaustausch bestehen.⁵⁴⁴

Für eine Organisation im Wandel jedoch auch für geplante organisatorische Veränderungen erweitert der prozessorientierte Organisationsbegriff das Blickfeld dahingehend, wie Wandel stattfindet (fremdorganisiert vs. autonom oder autogen selbstorganisiert) und welche Möglichkeiten der Beeinflussung bestehen (Detailplanung vs. Rahmumgebung).

1.1.2. Organisation als Instrument

Der *instrumentelle Organisationsbegriff* geht davon aus, dass eine Organisation ein dauerhaftes Regelsystem hat. Während das Ergebnis des Organisierens die Organi-

⁵⁴² Bea, F.X. et al. (Organisation, 1999/2006), S. 3ff. Vgl. auch eine von Gomez, P. et al. (Unternehmensorganisation, 1992/1999) vorgeschlagene Kategorisierung in *institutional* (Ansatz: Verhaltenswissenschaften), *instrumental* (Ansatz: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre) und *funktional* (Ansatz: Systemtheorie und Kybernetik). Vor allem in Bezug auf die den Kategorien zugeordneten Ansätzen gehen wir davon aus, dass sich diese nicht einfach „kategorisieren“ lassen, sondern jeder Ansatz aus allen drei Perspektiven betrachtet werden kann. Wir orientieren uns deshalb an der Unterscheidung von BEA & GÖBEL, die nicht zwischen Ansätzen differenzieren und zudem das Prinzip der autonomen und autogenen Selbstorganisation berücksichtigen.

⁵⁴³ Vgl. Hayek von, F.A. (Rules, 1973)], S. 37.

⁵⁴⁴ Staerke (Organisation, 1986), S. 3 [unveröffentlichtes Vorlesungsskript der Universität St. Gallen, Sommersemester 1986].

sation ist, wird die Kenntnis über Ziele der Organisation und Mittel der Zielerreichung implizit vorausgesetzt. Die Organisation als Instrument wird als Führungsinstrument verstanden. Festgelegt werden in Bezug auf Aufbau und Ablauf die Spielregeln und Grenzen des organisationalen Geschehens.⁵⁴⁵

Der instrumentelle Organisationsbegriff ist auch heute noch Fokus der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung, indem nach empfehlenswerten, effektiven und praxisorientierten Organisationsmodellen gesucht wird. Was sich im Lauf der Zeit ausweitete, ist der Umfang der Betrachtung. Heute zählt zu dem o.g. dauerhaften Regelsystem ebenfalls die Organisationskultur, von der angenommen wird, dass diese entweder direkt oder indirekt beeinflussbar ist.⁵⁴⁶

1.1.3. Organisation als Institution

Der *institutionale Organisationsbegriff* wird v.a. in den Sozialwissenschaften sowie im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch verwendet.⁵⁴⁷ Er geht davon aus, dass eine Organisation eine Institution ist.

Eine Institution wird dabei als formelles oder informelles Regelsystem verstanden, das Ordnung in die alltägliche Tätigkeit bringt, indem es individuelles Handeln und Verhalten in eine vorgeschriebene Richtung lenkt und dabei sowohl sozial anerkannt als auch weitgehend als stabil zu bezeichnen ist. Wie BEA & GÖBEL verstehen wir eine Organisation als eine bestimmte Ausformung einer Institution, wenn auf das Merkmal der vorsätzlichen Bildung verwiesen und betont wird, dass innerhalb bestehender Strukturen bestimmte Menschen längerfristig einen gemeinsamen Zweck erfüllen.⁵⁴⁸ Anders als diese sowie weitere Autoren⁵⁴⁹ sehen wir jedoch keine Unterscheidung zwischen einer Institution und einer Organisation durch Merkmale wie das Vorhandensein beteiligter Personen, Spielregeln, benötigter Umweltabgrenzung sowie einer Zwecksetzung. Alle diese Merkmale treffen auch auf Institutionen wie bspw. eine Ehe, eine Familie, die Rechtssprechung, Universitäten, etc. zu. Vielmehr bewirkt die Auffassung, dass *„eine Organisation eine Institution*

⁵⁴⁵ Vgl. Kieser, A. et al. (Organisation, 1977/2010), S. 71.

⁵⁴⁶ Bea, F.X. et al. (Organisation, 1999/2006), S. 5.

⁵⁴⁷ Macharzina, K. et al. (Unternehmensführung, 1993/2008), S. 463.

⁵⁴⁸ KIESER betont darüber hinaus, dass sich heutige Organisationen v.a. durch die Wahlfreiheit der Zugehörigkeit auszeichnen und eingebrachte Ressourcen (bspw. Wissen, Kundenkontakte, etc.) bei Verlassen der Organisation grösstenteils mitgenommen werden können, [vgl. Kieser, A. et al. (Organisation, 1977/2010), S. 4f. und S. 429f.].

⁵⁴⁹ Vgl. bspw. Schreyögg, G. (Organisation, 1996/2008) und North, D.C. (Institutions, 1990).

ist“, die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung. Es macht das Vorhandensein gewisser Restriktionen ihrer Beeinflussung durch ein von der Organisation selbst hervorgebrachtes Eigenleben bewusst.

Organisationen, die Sach- und/oder Dienstleistungen erbringen, unterscheiden sich sinnvollerweise in *Business-Organisationen* (erwerbswirtschaftliche Unternehmungen) und *Non-Business-Organisationen* (öffentlich-rechtliche Organisationen wie Schulen, Krankenhäuser, Gefängnisse, Universitäten, etc.).⁵⁵⁰ Während beide Organisationstypen eine Vielzahl von Ähnlichkeiten in ihrem Verständnis als Institutionen aufweisen, zeigen sich v.a. im Sprachgebrauch und der davon beeinflussten inhaltlichen Ausgestaltung Unterschiede. So werden bspw. Begriffe wie „Gewinne“, „politische Leitplanken“, „Geschäftsprozesse“ und „Kunden“ (vgl. TEIL III, Kap. 1.1.2.1.) häufiger im Kontext von Business-Organisationen verwendet.

„There are three tasks – equally important but essentially different – that face the management of every institution: To think through and define the specific purpose and mission of the institution, to make work productive and the worker achieving, to manage social impacts and social responsibilities. [...] With respect to the first task, the task of specific performance, business and nonbusiness institutions differ. In respect to every other task, they are similar.“⁵⁵¹

Unter Berücksichtigung aller drei Perspektiven kann das Verständnis einer Organisation somit als eine Art von Institution beschrieben werden, in der eine Gruppe von Personen ein Regelsystem geschaffen hat, um gemeinsame Ziele zu verfolgen. Die dadurch entstehende Ordnung zwischen Menschen und ihren Handlungen ist bewusst initiiert oder bildet sich i.V. einer autogenen Form von Selbstorganisation spontan. Das Verständnis einer Organisation als Institution, als Instrument und als Prozess bedeutet somit wesentlich mehr als das Konzipieren von Organigrammen und das Einhalten von Projektabläufen.⁵⁵²

1.2. Varianten organisatorischer Zwecksetzung

Analog zur Unterscheidung des Organisationsbegriffs lassen sich bei der Frage nach der *Effektivität* und *Zwecksetzung einer Organisation* ebenfalls eine Vielzahl von Modellen und Theorien unterscheiden. Die der Zwecksetzung zugrunde liegenden

⁵⁵⁰ Die Unterscheidung von „*Business*“ und „*Non-Business*“ ist von DRUCKER übernommen, [vgl. Drucker, P.F. (Practice, 1954/2006), S. 36.

⁵⁵¹ Ebd., S. 36.

⁵⁵² Scholz, C. (Strategische Organisation, 1997/2000), S. 19.

Ziele beeinflussen dabei, wie eine Organisation gestaltet, gelenkt und entwickelt wird. BÜNTING fasst die unterschiedlichen Richtungen der Zweckfestlegung in drei übergeordneten Ansätzen zusammen.⁵⁵³

1.2.1. Monovariablen Ansätze

Diese gehen davon aus, dass Organisationen einseitig orientierte, spezifische Ausrichtungen haben, die von Eigentümern oder der Führungskoalition festgelegt werden. Für Wirtschaftsunternehmen sind dies i.d.R. Gewinnmaximierung, Verbesserung der Rentabilität oder Unternehmenswertsteigerung.⁵⁵⁴ Einer der bekanntesten Ansätze, der hier eingeordnet werden kann, ist der 1986 von RAPPAPORT vorgeschlagene Shareholder-Value Ansatz.⁵⁵⁵

1.2.2. Systemorientierte Ansätze

Systemorientierte Ansätze betonen hingegen, dass Zweck einer Organisation der Existenzerhalt des Systems „Organisation“ ist. Zumindestens solange, bis der Systemzweck erfüllt ist.

Diese Ansätze entstehen aus der Kritik an der Einseitigkeit monovariabler Ansätze und fokussieren drei Untersuchungsbereiche: *System-Umwelt-Beziehungen*, *Strukturen* und *Prozesse* sowie *Ziel- und Unterzielsysteme*. Effektivitätsansätze, die diese drei Bereiche integrieren, stellen umfassende Konstrukte dar, die teils gemessen, aber vorwiegend nur qualitativ beurteilt werden können. Der sog. *Customer-Value Ansatz*, in dessen Zentrum der Bedarf des Kunden für die Ausrichtung des Zwecks der Organisation steht, zählt zu dieser Kategorie.

*„Its (The Business, Anm. des Verf.) purpose must lie outside of the business itself. In fact, it must lie in society since business enterprise is an organ of society. There is only one valid definition of business purpose: to create a customer.“*⁵⁵⁶

DRUCKER als jener Managementautor, der den Kunden ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt, formuliert auf dieser Logik aufbauend drei Grundfragen der Kundenausrichtung. Diese sind zugleich Prinzip als auch Effektivitätskriterium (vgl. TEIL III, Kap. 1.1.2.1.).

⁵⁵³ Bunting, H.F. (Organisatorische Effektivität, 1995), S. 77ff. BÜNTING unterscheidet zusätzlich den „interaktionistischen Ansatz“ von GRABATIN. Da dieser aber als Ausformulierung des Stakeholder-Ansatzes zu verstehen ist, wird er in obiger Ausführung nicht gesondert angeführt. Ebenfalls wird für eine Vertiefung sowie für eine umfassende Kritik an den jeweiligen Ansätzen auf BÜNTING verwiesen.

⁵⁵⁴ Vgl. Bea, F.X. et al. (Organisation, 1999/2006), S. 12.

⁵⁵⁵ Rappaport, A. (Shareholder, 1986/1998).

⁵⁵⁶ Drucker, P.F. (Essential, 2001/2005), S. 20.

1.2.3. Stakeholder Ansätze

Als dritte Kategorie ist der Stakeholder-Ansatz – auch als Anspruchsgruppenkonzept bezeichnet – zu nennen. Während die Begriffsursprünge nicht ganz klar sind,⁵⁵⁷ wurde der Stakeholder-Ansatz in der Wirtschaft maßgeblich durch RALPH CORDINER – der in den 1950er und 1960er Jahren Präsident und Chairman von General Electric war – propagiert.⁵⁵⁸

Der Stakeholder-Ansatz sieht dabei die Zwecksetzung einer Organisation in der Befriedigung von Personen und Gruppierungen, die gegenüber der Unternehmung Ansprüche haben.⁵⁵⁹ Diese ergeben sich durch das Bereitstellen von Leistungen und/oder Ressourcen sowie die daraus entstehende logische Konsequenz einer Gegenleistung, die in unterschiedlichen Formen erfolgen kann (finanziell, materiell, vertraglich, psycho-sozial, etc.). Anspruchsgruppenkonzepte entsprechen somit der Logik eines *Gebens-und-Nehmens* oder einer sog. *Anreiz-und-Beitrags-Philosophie*.⁵⁶⁰

Obwohl sich diese Kategorie u.E. weniger für die Beurteilung der Effektivität von Organisationsstrukturen eignet, ist sie nach Bünting relevant, da sie in der Praxis als Pendant zum Shareholder-Value Ansatz breites Interesse fand und findet. Paradox ist jedoch, dass der Stakeholder Ansatz aufgrund mangelnder Effektivität zuerst durch den Shareholder-Value Ansatz abgelöst wurde und nach dem Börsencrash Ende der 1990er Jahre, als vielerorts der Shareholder-Value Ansatz als unzulänglich erkannt wurde, wieder auf den Stakeholder Ansatz zurückgriffen wurde anstatt die bestehende Sichtweise neu zu überdenken.⁵⁶¹

Zusammenfassend finden sich v.a. bei *monovariablen* und *personenorientierten Ansätzen* Zweck- und Zielsetzungen, die nachvollziehbar sind, jedoch als grundlegende Ausrichtung negative Auswirkungen auf die Organisation als Institution haben können.⁵⁶² I.S. der später noch zu erläuternden Ausrichtung einer Organisation als *legitimes (über)lebensfähiges System* (vgl. Kap. 2.3.) orientieren wir uns deshalb an

⁵⁵⁷ Vgl. Ulrich, P. (Wirtschaftsethik, 1997/2008), S. 476. ULRICH betont, dass der Begriff des „stakeholders“ vermutlich um 1963 als Wortspiel zu „stockholder“ entstanden ist. Der Begriff wurde aber erst später durch FREEMAN populär, der ihn „as a new way of thinking about strategic management“ einführte.

⁵⁵⁸ Vgl. Malik, F. (Denken, 2007/2010), S. 143 sowie Deal, T.E. et al. (New Culture, 1999), S. 44.

⁵⁵⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen von TEIL IV, Kap. 1.1.2.1. und die Begründung, warum anstelle von Anspruchsgruppen besser von Gruppierungen mit potenziellen Einflüssen auszugehen ist.

⁵⁶⁰ Vgl. Ebd., S. 477.

⁵⁶¹ Vgl. für eine Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile von Share- und Stakeholder-Ansatz Johnson, G. et al. (Strategy, 1998/2008), S. 142.

⁵⁶² Vgl. Bünting, H.F. (Organisatorische Effektivität, 1995) sowie für eine Kritik am Shareholder- und Stakeholder-Ansatz, Malik, F. (Denken, 2007/2010), S. 145.

einer systemtheoretischen Zweckformulierung und der dieser zugrunde liegenden Ausrichtung am Leistungsempfänger (i.V. eines Kunden). Daraus folgt, dass durch die Ausrichtung der Organisation am Prinzip der legitimen (Über-)Lebensfähigkeit und dem Schaffen eines zufriedenen Kunden sowohl die *Gewinnkomponente* als Konsequenz befriedigter Kundenbedürfnisse (monovariablen Ansätze) als auch unterschiedliche *Bezugsgruppen* (personenorientierte Ansätze) in der Ausgestaltung und dem Festlegen möglicher Entwicklungsperspektiven der Organisation berücksichtigt werden (vgl. TEIL III, Kap. 1.1.2.1.)

Während bereits normativ-kritische Überlegungen ein erfolgsstrategisches Handeln einer Organisation im Rahmen der für legitim befundenen Zweckentscheidungen und Verhaltensgrundsätze nicht ausblendet,⁵⁶³ zeigt sich darüber hinaus bei systemorientierten Ansätzen, dass diese weder die Gewinn- noch die Bezugsgruppenkomponente ausschliessen, sondern beide Verständnisvarianten unter Berücksichtigung der logischen Rangfolge integrieren.⁵⁶⁴

*„The real difficulty lies indeed not in determining what objectives we need, but in deciding how to set them.“*⁵⁶⁵

Auf Unternehmungen bezogen, erwähnt BLEICHER, dass, indem die Versorgung des Marktes mit Gütern jeder Unternehmung ihre Daseinsberechtigung ergibt, die Kundenorientierung einer Organisation als „selbstverständlich“ zu sehen ist. Die Rückgewinnung der Kundenorientierung durch eine strategische und strukturelle Öffnung gegenüber Kundenbedarfen hat dabei oberste Priorität.⁵⁶⁶

*„Ein Unternehmen hat die Aufgabe, eine ökonomische Leistung für den Markt zu erbringen, und das heisst: eine Leistung für Kunden. Das Unternehmen erfüllt seine gesellschaftliche Verpflichtung in der Schaffung zufriedener Kunden. [...] Es gibt nur eine zuverlässige Logik für gute Unternehmensführung: den Kunden besser zu bedienen, als die vorhandenen Konkurrenten das können. Kundennutzen und Wettbewerbsfähigkeit sind somit die beiden unbestechlichen und nicht manipulierbaren Orientierungsgrössen für die Unternehmensführung.“*⁵⁶⁷

⁵⁶³ Ulrich, P. (Wirtschaftsethik, 1997/2008), S. 475f.

⁵⁶⁴ Vgl. DRUCKER, der erwähnt: „Profit is not an objective but it is a requirement that has to be objectively determined in respect to the individual business, its strategy, its need, and its risk.“, [vgl. Drucker, P.F. (Essential, 2001/2005), S. 30].

⁵⁶⁵ Drucker, P.F. (Practice, 1954/2006), S. 64.

⁵⁶⁶ Bleicher, K. (Offenheit, 1993), S. 63f.

⁵⁶⁷ Malik, F. (Denken, 2007/2010), S. 145. Vgl. Ebd. auch für eine Kritik am Shareholder- und Stakeholder Ansatz.

1.3. Bauprinzipien von Organisationsstrukturen als Basis für Differenzierungs- und Integrationsentscheide

Fassen wir die bisherigen Aussagen von Kap. 1.1. und Kap. 1.2. zusammen, ist festzustellen, dass Organisieren eine mehr oder weniger zielgerichtete Tätigkeit ist, in deren Zentrum das Erfüllen von Kundenbedarfen steht. Dafür ist es notwendig, alle an einer gemeinsamen Sache Mitwirkenden, ihre Einzelanstrengungen sowie den Sachmittelgebrauch aufeinander abzustimmen. Diese Abstimmung bezweckt, dass die Zusammenarbeit reibungslos verläuft, um festgelegte Ziele zu erreichen. Dabei zeigt sich die Art und Weise, wie Organisationen ihre Beziehungen zu ihren Umwelten und ihren Organisationsmitgliedern definieren, nirgendwo klarer als in den zugrunde liegenden Bauprinzipien organisationsinterner *Differenzierungs-* und *Integrationsentscheide*.⁵⁶⁸ Organisationsstrukturen beeinflussen den Erfolg einer Organisation zu grossen Teilen, indem sie die Möglichkeit auf Veränderungen situationsadäquat und schnell zu reagieren, beschränken oder begünstigen.⁵⁶⁹

Dabei ist zu berücksichtigen, dass jede Strukturform in einem grösseren oder kleineren Ausmass Konflikte wie Koordinationsaufwände, Informationsprobleme, zwischenmenschliche Reibungsflächen, Unklarheiten und Schnittstellen produziert.⁵⁷⁰

*„The simplest organization structure that will do the job is the best one. What makes an organization structure ‚good‘ are the problems it does not create. [...] Some design principles are more difficult than others, but none are without problems. [...] Design principles are tools, and tools are neither good nor bad in themselves. They can be used properly or improperly; and that is all.“*⁵⁷¹

Bevor wir uns in *Kap. 2.* mit der Evolution unterschiedlicher Organisationsformen auseinandersetzen, konzentrieren wir uns nachfolgend auf mögliche Betrachtungsvarianten und Gestaltungsprinzipien von Organisationsstrukturen (*Kap. 1.*). Wir werden die Unterscheidung von Aufbau- und Ablauforganisation vorstellen und begründen, warum für die Organisationsgestaltung eine primäre Differenzierung von Sach- vs. Personenorientierung sinnvoll ist (*Kap. 1.3.1.*). Anschliessend werden sechs Dimensionen beschrieben, die in der Forschungskommune zur Beurteilung von

⁵⁶⁸ Wimmer, R. (Scheideweg, 2004), S. 36.

⁵⁶⁹ Macharzina, K. (Unternehmensführung, 1993/2003), S. 430.

⁵⁷⁰ Lawrence, P.R. et al. (Matrix, 1977), S. 144: „ (...) it must be remembered that any form of organization is only a means to an end, and should never become an end in itself.“ Dies ist mit ein Grund, warum sich in der Praxis häufig sog. Hybridformen finden lassen, die sich aus mehreren Organisationsansätzen und Strukturvorschlägen zusammensetzen.

⁵⁷¹ Drucker, P.F. (Management, 1974/2001), S. 546f.

Organisationsstrukturen akzeptiert sind (Kap. 1.3.2.). Ergänzt werden diese um die in TEIL II, Kap. 2. vorgestellten holographischen Bauprinzipien einer lernenden Organisation sowie um strukturelevante Erkenntnisse, die bisher Gegenstand der Arbeit waren oder sein werden.

1.3.1. Sichtweisen der Organisationsgestaltung

Nachfolgend werden im Rahmen der Organisationsgestaltung die Unterscheidungen in Aufbau- und Ablauforganisation sowie in Sach- und Personenorientierung vorgestellt und besprochen.

1.3.1.1. Aufbau- vs. Ablauforganisation

In der deutschen Organisationslehre hat es sich eingebürgert, zwischen der Gestaltung des Aufbaus einer Organisation und des Ablaufs von Leistungsprozessen zu unterscheiden.⁵⁷² Diese Unterscheidung fordert bereits NORDSIECK 1934, indem er zwischen der Regelung von Zuständigkeiten i.S. der Aufgabenvergabe und des Arbeitsablaufs unterscheidet.⁵⁷³ Dabei ist klar, dass weder der Aufbau vom Ablauf noch der Ablauf vom Aufbau getrennt werden kann.⁵⁷⁴

Gemäss der Literatur umfasst die *Aufbauorganisation* als statischer Aspekt die Architektur resp. Strukturlogik der Organisation. Ihr Ziel ist es, Klarheit zu erlangen, welche Aufgaben auf welche Aufgabenträger zu verteilen sind und wie das Zusammenspiel der einzelnen Aufgaben zu strukturieren ist. Sie klärt i.d.S. welche Aufgabe von welchem Aufgabenträger unter Einsatz welcher Sachmittel und Informationen zu erbringen ist.⁵⁷⁵ Dazu bedient sie sich der *Aufgabenanalyse*, *-synthese* und *-verteilung* (i.V. der Stellenbildung und -vergabe). Verglichen damit, spiegelt die *Ablauforganisation* den dynamischen Aspekt der Organisation wider. Gegenstand der Betrachtung ist nicht die Aufgabe, sondern der Aufgabenprozess im räumlichen und zeitlichen Ablauf. Die Ablauforganisation beschäftigt sich somit mit der Frage, wie und abhängig davon wo etwas zu tun ist.

Um 1980 verstärkt sich die Kritik dieser Unterscheidung aus zwei Gründen: Erstens wird klar, dass sachliche und persönliche Aspekte bei der Unterscheidung von Aufbau

⁵⁷² Vgl. Macharzina, K. et al. (Unternehmensführung, 1993/2008); Bea, F.X. et al. (Organisation, 1999/2006); Schreyögg, G. (Organisation, 1996/2008).

⁵⁷³ Nordsieck, F. (Organisationslehre, 1934).

⁵⁷⁴ Kosiol, E. (Organisation, 1962), S. 32.

⁵⁷⁵ Vgl. Macharzina, K. et al. (Unternehmensführung, 1993/2008), S. 468.

und Ablauf vermischt werden, wodurch es häufig bereits bei Diskussionen zur Aufbaugestaltung zu Widerständen seitens der Aufgabenträger kommt. Zweitens rückt der Aspekt der organisatorischen Ausrichtung an Prozessen durch Forschungsarbeiten und Publikationen in den Vordergrund. Daraus folgt, dass die klassische Arbeitsorganisation zunehmend durch eine sog. Prozessorganisation ersetzt wird. Diese betont, dass alle Aktivitäten und Strukturüberlegungen in einer Organisation an den zu erfüllenden Prozessen auszurichten sind.⁵⁷⁶ Während sich die Arbeitsorganisation im klassischen Sinn nach der Aufgabenfestlegung der Aufbauorganisation richtet, so orientiert sich bei der Prozessorganisation die Aufgabensynthese und Aufgabenverteilung am dynamischen Aspekt der Aufgabenerfüllung der Prozesse. Die Struktur als Kernelement verblasst und die Frage der Vermischung von Sache und Person bleibt weiterhin unberücksichtigt.

Obwohl die Bedeutung von Prozessen heute bei Fragen der Organisationsgestaltung nicht mehr wegzudenken ist, zeigt sich dennoch, dass nicht nur durch die Schwerpunktverlagerung der Aufbau- zur Ablauforganisation grundlegende Aufbaufragen nach wie vor unzufriedenstellend gelöst sind, sondern auch, dass die Vernachlässigung der Unterscheidung von Sache und Person immernoch häufig zu Konflikten und Trägheitsmomenten in der Organisationsgestaltung führt. Eine bessere Variante der Strukturierung ist deshalb die primäre Unterscheidung zwischen Sach- und Personenorientierung. Aspekte des Aufbaus und/oder Ablaufs werden dabei sekundär berücksichtigt.

1.3.1.2. Sach- vs. Personenorientierung

Bei der Unterscheidung zwischen Sach- und Personenorientierung wird zuerst die Aufgabe in ihrer Struktur und ihrem Ablauf festgelegt. Dieser Schritt geschieht in einem bewusst sachrationalen Zusammenhang.⁵⁷⁷ Erst danach wird in einem zweiten Schritt die personen- resp. verhaltensorientierte Komponente sowie der Ort der Aufgabenerfüllung innerhalb der Organisation – unter Berücksichtigung unter-

⁵⁷⁶ Dieser Trend wurde v.a. durch prozessbezogene Entwicklungen wie den *Wertketten-Ansatz* von PORTER sowie den *Business Reengineering-Ansatz* von HAMMER & CHAMPY angeregt, [vgl. Porter, M.E. (Wettbewerbsstrategien, 1980/2008) sowie Hammer, M. et al. (Reengineering, 1993)]. Beide Ansätze sowie der Bezug zur Strukturthematik werden in Kap. 1.3.2. erläutert.

⁵⁷⁷ Vgl. Gomez, P. et al. (Unternehmensorganisation, 1992/1999), S. 35.

nehmenskultureller Aspekte – fokussiert.⁵⁷⁸ Verglichen mit dem Vorgehen bei der traditionellen Aufbau- und Ablauforganisation wird somit nicht zuerst entschieden, was von wem zu tun ist und anschliessend wie und wo dies erfüllt wird, sondern es wird zuerst „ad rem“ die Aufgabe und ihr Ablauf fixiert (das Was und Wie der Aufgabenerfüllung) und dann „ad personam“ der Aufgabenträger sowie der Ort der Leistungserbringung (Wer erfüllt Wo die Aufgabe) bestimmt. Dies hat den Vorteil, dass die Gestaltung der Organisation nicht primär durch persönliche Befindlichkeiten beeinflusst wird, diese jedoch auch nicht ausgeblendet werden.⁵⁷⁹

Organisieren heisst in diesem Sinn das Durchdenken der Grundlogik des eigenen Geschäfts, das Erkennen der Markterfordernisse und Kundenbedarfe sowie eine konsequente primär sachliche Ausrichtung unter Berücksichtigung von Stärken der Organisationsmitglieder.

„Struktur ist mehr als Organisation, sie ist auch Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit, und zwar nicht nur unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, sondern auch unter dem Aspekt humaner und individueller Arbeitsgestaltung und der strukturellen Ermöglichung von Lernprozessen. [...] Häufig wird ein Spannungsfeld zwischen dem kreativen Prozess einerseits und den Systemen organisatorischer Kontrolle andererseits erlebt. [...] Aber dieses Spannungsfeld beruht auf einer falschen Dichotomie. Kreativität erfordert Strukturen und Kontrolle. Sie findet nicht in einem unstrukturierten Vakuum statt. Unser Fehler ist es, Struktur als Blockade zu betrachten und nicht als ein System, das gewisse erwünschte Verhaltensstrukturen ermöglicht. Sicherlich wird Kreativität durch zuviel Struktur behindert, aber ein gewisses Mass an Struktur fördert Kreativität. Das Kunststück im Management ist es, das angemessene Ausmass an Strukturierung zu finden.“⁵⁸⁰

1.3.2. Beurteilungsdimensionen der Organisationsstruktur

Für das Gestalten und Beurteilen von Organisationsstrukturen orientiert sich die Organisationsforschung nach wie vor an Dimensionen, die ursprünglich im Bürokratiemodell von Max Weber benannt werden.⁵⁸¹ Während sich je nach Autor

⁵⁷⁸ Die Unterscheidung von Sach- und Personenorientierung im Zusammenhang mit der Gestaltung von Organisationen geht auf Hr. Prof. Dr. Walter Krieg zurück. Diesen Hinweis verdanken wir Hr. Dr. Philipp Christ.

⁵⁷⁹ Aufgrund personeller Ressourcenengpässe findet man in der Praxis häufig ein Vorgehen, dass zuerst eine „ad personam“-Struktur als Zwischenschritt zu einer „ad rem“-Organisationsstruktur vorsieht.

⁵⁸⁰ Sattelberger, T. (Spannungsfeld, 1991/1996), S. 50.

⁵⁸¹ Vgl. Kieser, A. et al. (Organisation, 1977/2010), S. 71.

leichte Abweichungen in der Darstellung finden lassen, sind die wichtigsten Dimensionen wie folgt zusammenzufassen:⁵⁸²

Gestaltungsprinzip		Spezifizierung
1	Spezialisierung vs. Generalisierung	Grad, in dem Tätigkeiten auf unterschiedlich spezialisierte Stellen verteilt sind.
2	Standardisierung vs. Flexibilisierung	Grad, in dem Verhaltensweisen der Arbeitspersonen durch Routineverfahren festgelegt sind.
3	Formalisierung vs. Einzelregelungen	Ausmass von schriftlich fixierten Regeln (bspw. für Kommunikation, etc.), Verfahren und Anweisungen.
4	Flache vs. steile Hierarchie	Äussere Form des Stellengefüges, in erster Linie bestimmt durch die Zahl der Hierarchieebenen.
5	Zentralisierung vs. Dezentralisierung	Ausmass der Entscheidungskompetenzen an der Spitze der Hierarchie.
6	Partizipation vs. Einzelentscheid	Grad der Beteiligung von Mitarbeitern an Leitungsaufgaben.

Tab. 9: Gestaltungsdimensionen der klassischen Organisationslehre.
(Quelle: SCHULTE-ZURHAUSEN, 1995/2010, S. 28; die Gegensatzpaare wurden jeweils ergänzt. Zudem wurde der Terminus „Konfiguration“ durch die Bezeichnung „flache vs. steile Hierarchie“ ersetzt.)

Wie wir später noch sehen werden, veränderte sich im Entwicklungsverlauf von Organisationen massgeblich das Verständnis nützlicher Gestaltungsprinzipien. Während früher eine klare Tendenz zu Hierarchie, Kontrolle und Spezialisierung bestand, wechselt der heutige Bedarf nicht einfach die Bezugsrichtung, sondern erzeugt ein Spannungsfeld zwischen den Hauptausprägungen der einzelnen Dimensionen. Zum einen folgt daraus, dass die heutige Kunst der Organisationsgestaltung nicht in der Fokussierung einer Extremausprägung besteht, sondern in einem dauerhaften Abwägungsprozess und Wechselspiel *zwischen* Dimensionen. Zum anderen veränderten sich als Folge eines Wandels im Organisationsbild die Gestaltungsanforderungen an Organisationen selbst.

Da wir uns bereits in TEIL II, Kap. 2. mit Gestaltungsprinzipien einer lernenden Organisation befassten sowie in den einzelnen Kapiteln immer wieder strukturrelevante Aussagen machten, werden die sich daraus ergebenden Erkenntnisse in Tab. 10 zusammengefasst. Zudem werden Gestaltungsprinzipien der nachfolgend besprochenen Kapitel vorweggenommen, um einen ersten Gesamteindruck gegen-

⁵⁸² Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 28. Vgl. für ähnliche Darstellungen stellvertretend: Grochla, E. (Unternehmensorganisation, 1972/1983); Hill, W. et al. (Organisationslehre, 1992/1998a); Kieser, A. et al. (Organisation, 1977/2010) sowie Lawrence, P.R. et al. (Organization, 1967/1986).

wärtiger Gestaltungsanforderungen zu vermitteln. Die noch nicht vorgestellten Inhalte der einzelnen Abschnitte werden in den vermerkten Kapiteln jeweils ausführlich behandelt, weshalb wir an dieser Stelle auf eine Ausführung verzichten.

Wir sind uns dabei bewusst, dass ein Überblick weder vollständig noch in seiner Beschreibung erschöpfend sein kann. Vielmehr ist es das Ziel, strukturelle Aspekte zu integrieren, um eine erste Auslegeordnung für die in *Kap. 2.* vorgestellte entwicklungsbedingte Rekonstruktion von Organisationsformen zu erhalten.

Gestaltungsprinzip		Kapitelverweis
1	Prinzip der Legitimität von Zweck und Leistungserbringung zur Zweckerfüllung	TEIL IV, Kap. 2.3.2.
2	Prinzip der Sachorientierung vor Personenorientierung	TEIL IV, Kap. 1.3.1.
3	Prinzip der Selbstorganisation durch Rahmengestaltung	TEIL I, Kap. 5.2.2.
4	Prinzip der Ausrichtung auf eine leistungsempfängerorientierte Strategie	TEIL IV, Kap. 2.2.1.
5	Prinzip der Gestaltung teilautonomer Organisationseinheiten	TEIL IV, Kap. 2.1.1.2.2., Kap. 2.1.1.3.2., Kap. 2.3.
6	Prinzip der Synergiennutzung	TEIL II, Kap. 2.1.2., TEIL IV, Kap. 2.3.
7	Prinzip der Gestaltung notwendiger Redundanzen	TEIL II, Kap. 2.1.1.
8	Prinzip der Strukturähnlichkeit auf allen Organisationsebenen	TEIL II, Kap. 2.1.1.
9	Prinzip der Anforderungsvielfalt	TEIL I, Kap. 5.2.4.1., TEIL IV, Kap. 2.3.
10	Prinzip der Unterscheidung von Leistungserbringungs-, Unterstützungs- und Führungsstruktur	TEIL III, Kap. 1., TEIL IV
11	Prinzip der simultanen Betrachtung von Strukturen und Prozessen	TEIL IV, Kap. 2.2.2., Kap. 2.3.
12	Prinzip der Integration organisationsexterner und -interner Informationen	TEIL III
13	Prinzip der inhaltlichen Ausgestaltung nach der 20-80-Regel	TEIL I, Kap. 5.2.3.
14	Prinzip der inhaltlichen Ausgestaltung von Informationsflüssen durch Feedbackschleifen	TEIL I, Kap. 5.2.4.2., TEIL IV, Kap. 2.3.

Tab. 10: Gestaltungsprinzipien für Organisationsstrukturen.
(Quelle: Eigene Darstellung)

2. Evolutionsverlauf von Organisationsformen als Reaktion auf steigende Komplexität

Der Fokus auf Organisationen bringt v.a. in den letzten Jahrzehnten des ausgehenden 20. Jahrhunderts unterschiedliche Schwerpunkte hervor. Wie wir in der Einleitung zu TEIL III bereits erwähnten, lag der Fokus nach dem Zweiten Weltkrieg (auch aufgrund des Wirtschaftbooms) zuerst auf effizienten und effektiven Organisationsstrukturen als gezielt eingesetztes Führungsinstrument, während sich in den 1970er

und 1980er Jahren ein deutlicher Trend zur Strategie sowie zu Themen der Organisationsentwicklung, Unternehmensführung und Unternehmenskultur zeigt. Das Befassen mit unterschiedlichen organisatorischen Sichtweisen führte zur Einsicht, dass nur das Zusammenspiel von *Strategie*, *Struktur* und der sinnvolle Einsatz von *Fähigkeitspotenzialen* langfristigen organisatorischen Erfolg sichern kann. Fähigkeitenpotenziale umfassen dabei i.V. von KRIEG nicht nur den kulturellen Aspekt, sondern haben auch das organisatorische Klima, Führungskräfte, Mitarbeiter, benötigte Kapazitäten und Sachkompetenzen zum Gegenstand.⁵⁸³

Obwohl bis heute Einigkeit über den o.g. Dreiklang besteht, lässt sich seit den 1990er Jahren ein Wiederaufleben struktureller Themen im Kontext organisatorischer Veränderungen feststellen. Ausgangspunkt hierfür bildet die Erkenntnis, dass eine noch so gute Strategie sowie vorhandene Fähigkeitenpotenziale nicht ausreichen, um Grundlegendes zu bewegen. Vielmehr bedarf es struktureller Voraussetzungen, die die Zusammenarbeit aller Mitarbeiter einer Organisation in Hinblick auf ein gemeinsames Ziel regeln.⁵⁸⁴ Anders formuliert, ist damit jene Stabilität gemeint, die überhaupt erst die Grundlage einer sich verändernden und (ver-)lernenden Organisation bildet (vgl. TEIL II, Kap. 2.).

„In der deutschen Wirtschaftsgeschichte hat es keine Zeit gegeben, in der bestehende Organisationsstrukturen in so weitreichender Weise in Frage gestellt, in der organisatorische Änderungen mit so tief greifenden Konsequenzen verfolgt wurden. [...] Die gesamte Wertschöpfungskette und die mit ihr verbundenen Management- und Verwaltungsstrukturen sind Gegenstand der Restrukturierung. [...] Noch nie war der Stellenwert der Fähigkeit, Organisationskonzepte entwickeln und erfolgreich umsetzen zu können, beim Aufbau und bei der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen so hoch wie heute. [...] Etwas vereinfacht, lassen sich die für viele Bereiche relevanten Erfolgsfaktoren zu folgenden drei Anforderungen zusammenfassen: Erhöhung der Kundenorientierung, Steigerung der Kostenwirtschaftlichkeit und Reduzierung der Reaktionszeit.“⁵⁸⁵

Ziel von *Kap. 2.* ist es, die Entwicklung von Organisationsstrukturen in Bezug auf heutige Bedarfe zu untersuchen. Wir werden dazu in *Kap. 2.1.* zuerst den historischen Entwicklungsverlauf organisatorischer Gestaltungsformen darstellen. Unsere Betrachtung bezieht sich dabei nur auf jene Strukturformen, die in der Praxis Verbreitung fanden. In die entwicklungsbedingte Rekonstruktion mit eingeschlossen ist ebenfalls die kritische Reflektion über methodische Gestaltungsprinzipien und zugrunde

⁵⁸³ Krieg, W. (Unternehmensentwicklung, 1985), S. 575f.

⁵⁸⁴ Gomez, P. et al. (Unternehmensorganisation, 1992/1999), S. 9.

⁵⁸⁵ Frese, E. et al. (Umstrukturierungen, 1994), S. 3ff.

liegende Denkmodelle. Nebst den Erkenntnissen des strukturellen Entwicklungsverlaufs werden wir in Kap. 2.2. Organisationsstrukturen in Beziehung zu Strategien und Prozessen setzen. Es wird herausgearbeitet, welche unterschiedlichen Sichtweisen bzgl. der Verbindung Strategie-Struktur und Struktur-Prozess bestehen und welche Auswirkungen diese auf ein gegenwärtiges Verständnis von Organisationsgestaltung haben. Teil dieser Auslegeordnung ist es auch, die der Arbeit zugrunde liegende Positionierung darzustellen. Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse von Kap. 2.1. und 2.2. werden wir in Kap. 2.3. den organisatorischen Bezugsrahmen sowie seinen gegenwärtigen Entwicklungsstand in der 3. Generation vorstellen. Dieser hat vor dem Hintergrund einer entwicklungsbedingten Rekonstruktion zum Ziel, einen Ausblick zu geben über die u.E. derzeit beste methodologische und methodische Orientierungshilfe im Bereich der organisatorischen Strukturgestaltung.

2.1. Strukturvarianten auf Basis von Organisationsmetaphern

In der Organisationslehre haben sich für das Darstellen der Organisationshistorie sowie für das Analysieren des organisationalen Status Quos unterschiedliche Klassifikationsschemata und Vorgehensvarianten der Systematisierung entwickelt. Eine brauchbare – wenngleich auch nicht friktionsfreie – Methode für das Betrachten organisationaler Veränderungen ist die Arbeit mit Organisationsbildern⁵⁸⁶ oder Hüten.⁵⁸⁷ Dabei werden Organisationen in ihrem Entwicklungsverlauf sowie in ihrer aktuellen Erscheinung mit Hilfe von Metaphern untersucht und beschrieben. MORGAN betont, dass durch die Komplexität im Umfeld Organisationen nur dann annähernd verstanden werden können, wenn diese selbst als komplexe, ambivalente und paradoxe Gebilde akzeptiert werden. Metapher helfen dabei, Organisationen aus unterschiedlichen Perspektiven in ihrer Komplexität zu erfassen.⁵⁸⁸ Da wir jedoch

⁵⁸⁶ Vgl. bspw. Morgan, G. (Images, 1986/2006) sowie Morgan, G. (Imaginization, 1993/1997), der zwischen einer „*Organisation als Maschine*“, „*Organismus*“, „*Gehirn*“, „*Kultur*“, „*politisches System*“, „*psychisches Gefängnis*“, „*Fluss und Wandel*“ sowie „*Machtinstrument*“ unterscheidet; Tichy, N.M. (Managing Change, 1982), der Organisationen anhand seiner TPC-Theorie durch die drei Systemsphären „*Technik*“, „*Politik*“ und „*Kultur*“ analysiert; Scholz, C. (Strategische Organisation, 1997/2000), der zwischen „*strategischer*“, „*mechanischer*“, „*organischer*“, „*kultureller*“, „*intelligenter*“ und „*virtueller*“ Organisation unterscheidet; Perich, R. (Unternehmensdynamik, 1992), der zwischen (Wirtschafts-) Organisationen unterscheidet, die als „*technisch-ökonomisches Instrument*“, „*politisch-behavioristische Arena*“ oder als „*kulturell-kognitives System*“ gesehen werden können.

⁵⁸⁷ Vgl. De Bono, E. (Thinking Hats, 1985/1999), der zwischen sechs Hüten unterscheidet. Diese werden zwar häufiger im Bereich der Organisationsentwicklung angewendet, eignen sich jedoch auch für die Klassifikation von Organisationsstrukturen.

⁵⁸⁸ Morgan, G. (Images, 1986/2006), S. 8.

auch bei der Nutzung von Metaphern häufig zu einseitigen Betrachtungen neigen, ist gemäss der Forderung der modernen Organisationslehre mindestens der Vergleich von zwei Metaphern zwingend.⁵⁸⁹

Wir werden uns deshalb in Kap. 1.2. auf den Vergleich der Metapher „*Organisation als Maschine*“ und der Metapher „*Organisation als Organismus*“ konzentrieren. Sie wurden gewählt, da sie den bisher grössten Paradigmenwechsel in Bezug auf das Verständnis einer Organisation als Institution zum Ausdruck bringen.⁵⁹⁰ Da wir jedoch bereits erwähnten, dass die Unterscheidung von Metaphern nicht frei von Restriktionen ist, ist generell festzuhalten, dass sich die nachfolgend vorgestellten Strukturlogiken nicht immer eindeutig einer Metapher zuordnen lassen. Während wir die Strukturmodelle für das Aufzeigen des Evolutionsverlaufs jenen Metaphern zuordnen werden, die von anderen Autoren aufgrund des Vorfindens charakteristischer Merkmale der jeweiligen Metapher getroffen wurden,⁵⁹¹ werden wir diese Zuordnungen an passender Stelle kritisch reflektieren und interpretieren.

2.1.1. Die Organisation als mechanisches Gebilde

Eine Organisation als mechanisch zu bezeichnen, setzt sie mit einer (trivialen) Maschine⁵⁹² resp. einem Uhrwerk gleich, deren Abläufe durch exakte Planbarkeit präzise aufeinander abgestimmt sind. Das Verhalten gilt folglich als vorhersehbar und kontrollierbar.

Die Grundbegriffe der Mechanik liegen im 18. Jahrhundert perfektioniert vor, weshalb es aufgrund der wahrgenommenen bequemen Handhabe durch exakte Berechenbarkeit dieses Denkmodells nur eine Frage der Zeit war, bis sich die Erkenntnisse über die Naturwissenschaften hinweg disziplinübergreifend ausweiteten. BRODBECK erwähnt, dass das mechanische Modell als Folge eines „*selbstverständlichen Physikalismus*“ bis ins 19. Jahrhundert für nahezu alle Wissenschaften die vorherrschende

⁵⁸⁹ Vgl. Scholz, C. (Strategische Organisation, 1997/2000), S. 20 und S. 22.

⁵⁹⁰ Vgl. stellvertretend Gharajedaghi, J. (Systems Thinking, 1999/2006), S. 9ff. GHARAJEDAGHI unterscheidet den Evolutionsverlauf zur „*Organisation als Organismus*“ nochmals, indem er zwischen einem „*biologischen*“ und einem „*sozio-kulturellen*“ Organisationsmodell unterscheidet. In unserer Unterscheidung integriert die Metapher „*Organisation als Organismus*“ die Sichtweisen beider Organisationsmodelle und umfasst darüber hinaus noch MORGANs Metapher der „*Organisation als Gehirn*“.

⁵⁹¹ Stellvertretend ist Macharzina, K. et al. (Unternehmensführung, 1993/2008), S. 480 zu nennen, der die von uns gewählte Unterscheidung teilt, jedoch anstelle der „*Metapher der Maschine*“ und der „*Metapher des Organismus*“ von „*hierarchischen und problemlösungsorientierten resp. innovationsorientierten Strukturmodellen*“ spricht.

⁵⁹² Das Pendant der „*nicht-trivialen Maschine*“ resp. des „*nicht-trivialen Systems*“ wurde im Rahmen des Konzepts der lernenden Organisation in TEIL II, Kap. 2.1. vorgestellt.

Leitmetapher war und in seiner abgeschwächten thermodynamischen Sichtweise (durch die Auflockerung einzelner Stabilitätsannahmen) bis heute für die Ökonomie ein beliebtes und überschaubares Gedankengerüst darstellt.⁵⁹³

Die Ausprägungen einer Wirtschaftsmechanik zeigen sich in den bereits erwähnten Organisationsansätzen von TAYLOR und FAYOL. Beide legen mit Beiträgen zur *wissenschaftlichen Betriebsführung* (Taylor) sowie zur *klassischen Managementlehre* (Fayol) den Grundbaustein für das Befassen mit einer Organisations- und Managementtheorie. Während sich TAYLOR⁵⁹⁴ auf die Optimierung der Arbeitsausführung durch Prinzipien der Arbeitsteilung, dem Einsatz gezielter Schulungen und einem klar definierten Arbeitseinsatz konzentriert, interessiert sich FAYOL⁵⁹⁵ nebst Ablaufverbesserungen v.a. auf die einer erfolgreichen Organisation zugrunde liegende Aufbaustruktur. In der Praxis hebt sich Letzteres durch die von der klassischen Managementtheorie vorgeschlagene formal-funktionalen Organisationsstruktur ab, die in ihrer Erstkonzeption das Prinzip der Funktionsspezialisierung mit festgelegten Kontrollspannen, Autoritätsstrukturen, Weisungsbefugnissen und Berichtswegen betont.⁵⁹⁶ Der Soziologe Max Weber begründet das Verständnis einer bürokratischen Struktur. Er stellt fest, dass sich die Verbreitung einer hierarchiebetonten Organisation parallel zur Verbesserung der industriellen Mechanisierung mit Merkmalen wie hohem Produktivitäts- und Koordinationsdruck entwickelt.⁵⁹⁷

Das Orientieren an den o.g. Kriterien sowie das eingangs erwähnte *mechanische Denkmodell* bilden die Basis einer *mechanischen Organisation*. Sie ist geprägt durch formale Strukturen unter Ausschluss selbstorganisatorischer Kräfte. In ihrer

⁵⁹³ Vgl. Brodbeck, K.-H. (Philosophische Kritik, 1998), S. 36 und S. 46.

⁵⁹⁴ Vgl. Taylor, F.W. (Scientific Management, 1911) sowie Wrege, C.D. et al. (Taylor, 1991). Bei der Arbeitsteilung handelt es sich historisch um eine Form der Arbeit, die bereits durch ADAM SMITH in seinem Werk »An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations« vertreten wird, [vgl. Smith, A. (Wealth, 1776), Kap. 1.].

⁵⁹⁵ Vgl. Fayol, H. (Principles, 1916).

⁵⁹⁶ Im Glauben in dieser Architektur ein Ideal gefunden zu haben, formuliert FAYOL gemäss zentralistischen Vorstellungen 14 Verwaltungsprinzipien für das Management einer Organisation: „Arbeitsteilung“, „Autorität“, „Disziplin“, „Einheit der Auftragserteilung“, „Einheit der Leitung“, „Unterordnung des Sonderinteresses unter das Interesse der Gesamtheit“, „Entlohnung“, „Zentralisation“, „Rangordnung“, „Ordnung“, „Billigkeit“, „Stabilität des Personals“, „Initiative“ und „Gemeinschaftsgeist“, [vgl. Fayol, H. (Verwaltung, 1923), S. 18ff.].

⁵⁹⁷ Vgl. Morgan, G. (Images, 1986/2006), S. 17. In WEBERs Arbeiten findet sich die erste umfassende Definition der Bürokratie als Organisationsform mit festgesetzter Aufgabenteilung, hierarchischer Überwachung, detaillierten Regeln und Vorschriften, [vgl. Weber, M. (Economic History, 1961); Weber, M. (Society, 1968) sowie Weber, M. (Capitalism, 1958)]. Ein guter Überblick jener Regeln, die zu bürokratischen Systemen führen, findet sich auch bei Morgan, G. (Organization Theory, 1989), S. 19.

Extremausprägung werden Aufgaben zugeteilt und Entscheidungen hierarchie- und regelkonform getroffen.

2.1.1.1. Unterscheidung struktureller Grundformen

Im Verständnis einer Organisation als mechanisches Konstrukt werden wir drei strukturelle Grundformen unterscheiden. SCHOLZ systematisiert diese nicht primär durch die in Kap. 1.3.2. genannten sechs klassischen Betrachtungsdimensionen von Organisationsstrukturen, sondern durch zwei Ansatzpunkte: Die *Struktur des Realsystems*, die eine Arbeitsteilung nach Funktionen bzw. Objekten ist, und die *Struktur des Weisungssystems*, die die Informationsbeziehungen zwischen den Funktionen bzw. Objekten abbildet.⁵⁹⁸ Je nach Fokus lassen sich bei der Struktur des Realsystems in der Praxis *eindimensionale* und *mehrdimensionale Strukturen* unterscheiden, denen unterschiedliche Weisungssysteme zu zuordnen sind.⁵⁹⁹

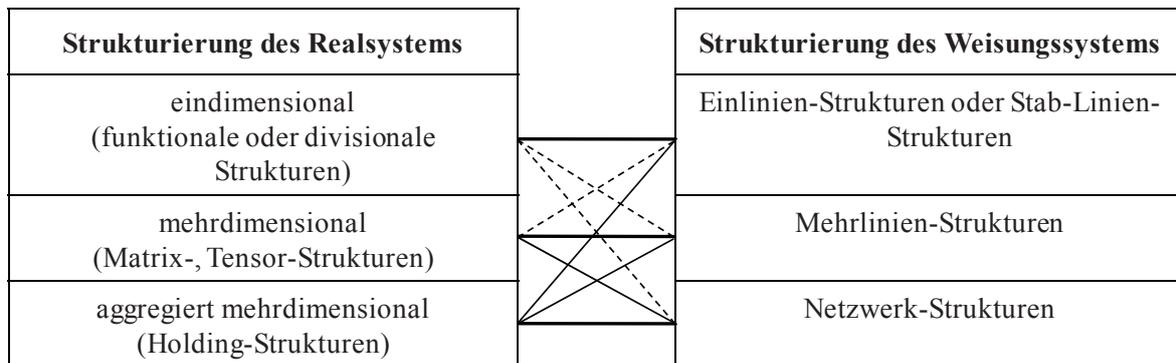


Abb. 21: Real- und Weisungssystem mechanischer Strukturansätze.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Logik von Scholz, 1997/2000, S. 135)

In Abb. 21 ist durch unterschiedliche Breite und Struktur der Verbindungslinien angedeutet, dass theoretisch die Realsysteme mit fast allen Weisungssystemen koordiniert werden können, in der Praxis aber einige Formen weniger (dünne Verbindungslinien) oder gar nicht (strichlierte Verbindungslinien) vorkommen.

Nachfolgend werden die o.g. Realsysteme mit ihren *Weisungssystemen*, ihr *Entwicklungshintergrund* sowie ihre *strukturelle Anpassungs- und Entwicklungsflexibilität* vorgestellt. Um einen Vergleich unterschiedlicher Organisationsformen zu

⁵⁹⁸ In der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre werden Real- und Weisungssystem häufig als Leitungssystem zusammengefasst, das die Anordnungs- und Kommunikationsbeziehungen zwischen über- und untergeordneten Stellen enthält, [vgl. Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 252ff.].

⁵⁹⁹ Vgl. auch Gomez, P. et al. (Unternehmensorganisation, 1992/1999), S. 63, die zu den eindimensionalen Strukturen noch Mischformen zählen sowie mehrdimensionale Ansätze zusätzlich untergliedern in *zweidimensionale* (Matrix-Organisation) und *mehrdimensionale* (Tensor-Organisation) Formen der Organisation.

ermöglichen, werden die Stärken und Schwächen anhand der in der Einleitung zu *Kap. 2.* von FRESE & WERDER genannten Differenzierung von „Markt/Kunde“, „Leistungsprozess“ und „Management“ operationalisiert.

2.1.1.2. Eindimensionale Strukturmodelle

Eindimensionale Strukturen orientieren sich an einer Dimension. Diese kann entweder aus *Funktionen* wie Beschaffung, Produktion, Vertrieb, etc. oder aus *Objekten* wie Regionen, Kundensegmenten, Produkten, etc. bestehen. Sie werden bzgl. ihres Weisungssystems auch als *Einliniensysteme* bezeichnet, wobei die Verbindung zwischen der Arbeitsausführung mit der übergeordneten Leitungsstelle als *Linie* bezeichnet wird. Ein Einliniensystem bedeutet konkret, dass jede untergeordnete Stelle nur von einer übergeordneten Stelle Anweisungen erhält. Die Linie ist Dienst-, als auch Kommunikationsweg.

Diese Logik beruht auf dem von FAYOL formulierten Prinzip der Einheit der Auftragserteilung. Um die langen Wege dieses Reglements zu verkürzen, wird jedoch akzeptiert, dass in Einzelfällen eine direkte Abstimmung zwischen Stellen verschiedener Abteilungen ohne Einschaltung des Dienstweges – mit Rückmeldung an die übergeordnete Leitungsstelle – notwendig und zulässig ist. Diese Abstimmungen werden als *Fayol'sche Brücke*⁶⁰⁰ oder *Passerellen* bezeichnet.⁶⁰¹

Nebst der Linie kann ein *Stab* das Weisungssystem ergänzen. Es handelt sich dann um ein *modifiziertes Einliniensystem* in Form einer Stab-Linien-Struktur. Stäbe wie bspw. Rechtsabteilungen, Presse- und Informationsabteilungen oder Assistenzstellen übernehmen als ergänzendes institutionalisiertes System vorübergehende oder dauerhafte beratende sowie unterstützende Aufgaben für die Bereiche. Stäbe haben keine Leitungsbefugnis gegenüber Linienstellen, innerhalb der Stäbe können diese jedoch bestehen. Zwischen Stab und Linie kommt es häufig aufgrund unterschiedlicher „Kompetenz- und Erfahrungsbrillen“ sowie durch ein „Gefälle der Weisungsbefugnis“ zu Spannungen.

Nachfolgend werden die funktionale und divisionale Organisation vorgestellt, die gemäss empirischen Untersuchungen nach wie vor die bedeutendsten eindimensionalen Strukturmodelle sind.⁶⁰² WOLF führte von 1955 bis 1996 eine empirische

⁶⁰⁰ Kieser, A. et al. (Organisation, 1977/2010), S. 131.

⁶⁰¹ Macharzina, K. et al. (Unternehmensführung, 1993/2008), S. 46.

⁶⁰² Ebd., S. 480.

Langzeitstudie durch, um die Entwicklung und das Zusammenspiel unterschiedlicher Strategie- und Strukturformen im deutschsprachigen Raum zu untersuchen. Mit Stand 1996 zeigte sich, dass funktionale Strukturen den grössten Verbreitungsgrad in Deutschland mit 38,5 Prozent hatten (Langzeittendenz abnehmend), wobei bei divisionalen Strukturen der Anteil von Produktpartenstrukturen mit 21,5 Prozent (Langzeittendenz wachsend) ungleich grösser war als derjenige der Regionalspartenorganisation mit 3,2 Prozent (Langzeittendenz abnehmend).⁶⁰³

2.1.1.2.1. Strukturmerkmale einer funktionalen Organisation

Grundlegende Merkmale

Die funktionale Organisation wird auch als *verrichtungsorientierte Organisation* oder im anglo-amerikanischen Raum als *U-Form*⁶⁰⁴ (engl.: „unitary form“) bezeichnet. Kennzeichnend ist eine Gliederung der Organisationseinheiten nach Funktionen als zweite Hierarchieebene direkt unter der Unternehmensleitung. Die Auswahl der Funktionen richtet sich nach der Notwendigkeit des Leistungsprozesses vom Beschaffungs- bis zum Absatzmarkt.⁶⁰⁵ Dabei ist der Funktionsbegriff mit den Termini *Zweckbereich* oder *Aufgabenbereich* gleichzusetzen und sachorientiert ausgerichtet.⁶⁰⁶ Die Funktionsbereiche lassen sich nach SCHULTE-ZURHAUSEN in leistungsorientierte und ressourcenorientierte Bereiche unterteilen.⁶⁰⁷ *Leistungsorientierte Funktionsbereiche* wie Produktion und Absatz orientieren sich direkt an Transformationsprozessen, durch welche Input zu Output umgewandelt wird. Dies umfasst alle Leistungen, die von der Organisation für den Leistungsempfänger (i.V. von Kunden) erbracht werden. Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten sowie der Kundendienst (After Sales Service) können ebenfalls dazu gezählt werden. Voraussetzung ist, dass diese vom Unternehmen selbst erbracht werden. *Ressourcenorientierte Funktionsbereiche* sind bspw. Personal-, Finanz-, Informations-, Material- und Anlagenwirtschaft. Sie beziehen sich auf die für die Leistungserbringung benötigten unterstützenden Aktivitäten und sind deshalb nur indirekt mit der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung verbunden.

⁶⁰³ Wolf, J. (Struktur, 2000), S. 200.

⁶⁰⁴ Williamson, O.E. (Hierarchies, 1975), S. 133.

⁶⁰⁵ Für *Industrieunternehmen* eignen sich bspw. die Funktionen: Forschung- und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung, Person, Vertrieb, etc. Für eine *Versicherung* könnten dies bspw. Kundenakquise, Kundenbetreuung, Schadensregulierung, Verwaltung, etc. sein.

⁶⁰⁶ Böhrs, H. (Organisation, 1963), S. 155.

⁶⁰⁷ Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 262f.

Die Logik der Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Funktionsbereichsgruppen gleicht der Logik einer prozessorganisatorischen Differenzierung, welche in Anlehnung an PORTER zwischen Primär- und Sekundärprozessen unterscheidet.⁶⁰⁸ Die funktionale Organisation ist aber davon als getrennt zu betrachten, da Primär- und Sekundärleistungen in einer funktionalen Organisation tlw. zusammengefasst in einer Funktion gestaltet werden. So werden bspw. im Funktionsbereich Materialwirtschaft der Wareneingang, die Lagerung und interne Bereitstellung von Inputgütern (Primärprozesse) sowie die Lieferantenauswahl oder Einkaufsverhandlungen (Sekundärprozesse) zusammen abgewickelt.⁶⁰⁹

Operative und strategische Aufgabe der Unternehmensleitung ist die Koordination der Funktionsbereiche i.S. von Planung und Kontrolle und die Gestaltung und Steuerung des Unternehmens als Ganzes. Konkret erfolgen diese Entscheide zentral mit der Abgabe von Leistungs-, Erfolgs- und Investitionszielen in einem Top Down-Prozess. Häufig besteht die Unternehmensleitung aus einer Personalunion der jeweiligen Ressortleiter mit einem zusätzlichen Vorsitzenden, der i.d.R. kein funktionales Ressort inne hat.

Entwicklungshintergrund

Eine funktionsorientierte Gliederung ist häufig das Resultat von betrieblichem Wachstum, wenn von einer einstufigen, eigentümergeführten Leitung zu einer zweistufigen Leitungsstruktur übergegangen werden muss, da Stabstellen alleine die Komplexität nicht mehr absorbieren können. Die Aufteilung der Funktionen orientiert sich meistens an der Unterscheidung von *kaufmännischen* und *technischen Funktionsbereichen* mit dem Ziel der Ressourceneffizienz in der bedarfsgerechten Beschaffung und Bereitstellung der Ressourcen sowie in einer effizienten Nutzung.

Obwohl die funktionale Organisation den Anfang der Entwicklung von Organisationsmodellen markiert und in der Zeit dominierte, als Unternehmen noch stärker angebots- statt käuferorientiert waren (weshalb aufgrund der geringen Umfeldynamik weniger diversifiziert werden musste), ist sie ohne Zweifel auch heute noch v.a. in kleineren und mittleren Unternehmen die am meisten angewandte Organisationsform.⁶¹⁰ Um die Vorteile hoher Spezialisierung auch unter komplexer werdenden Bedingungen innerhalb einer funktionalen Organisation nutzen zu können, findet man in der Praxis

⁶⁰⁸ Vgl. Porter, M.E. (Wettbewerbsvorteile, 1986/2010). Wir werden PORTERs Ansatz in Kap. 2.2. vertiefen.

⁶⁰⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 263.

⁶¹⁰ Ebd., S. 262.; Gomez, P. et al. (Unternehmensorganisation, 1992/1999), S. 179.

zunehmend *Stabs-Produkt-Organisationen*, die eine produktorientierte Untergliederung eines Funktionsbereichs anstreben.

Abb. 22 gibt nochmals einen Überblick über Gliederungsmöglichkeiten nach *Funktionen* auf der zweiten Hierarchieebene:

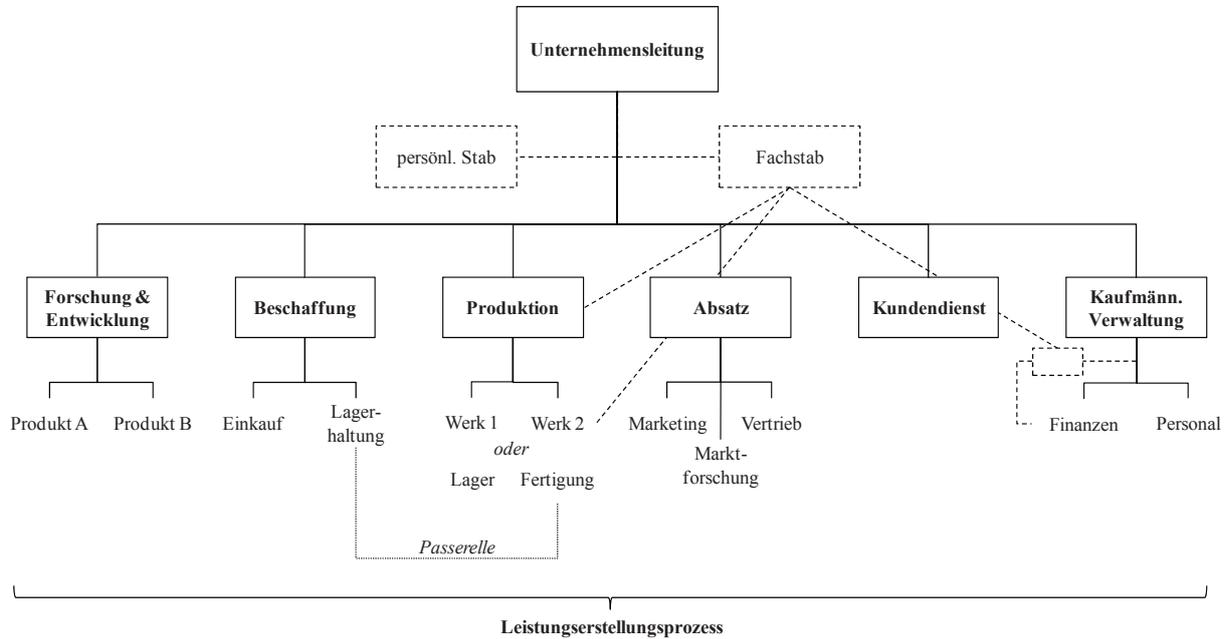


Abb. 22: Funktionale Organisation Stab-Linie mit unterschiedlichen Gliederungsmöglichkeiten.
(Quelle: Eigene Darstellung)

Evaluation der strukturellen Anpassungs- und Entwicklungsflexibilität

Stärken: Markt/Kunden

1. Hoher Grad an Spezialisierung schafft Schnelligkeit im Kundenkontakt bei gleichzeitig niedrigen Fixkosten.
2. Erfolgreich unter stabilen Umweltbedingungen (klar definierte Zielmärkte) mit homogenem Produktprogramm als kleines und mittleres Unternehmen.

Stärken: Leistungsprozess

1. Spezialisierungsvorteile durch ein ausgeprägtes Funktionsspezialistentum.
2. Ressourceneffizienz: Nutzung von Erfahrungs- und Lerneffekten sowie Kostendegressionsvorteilen durch das Zusammenfassen gleicher Aktivitäten.

Stärken: Management

1. Das Management ist über Management- und Leistungserstellungsprozesse inkl. Unterstützungsfunktionen genauestens informiert (jedoch nur bis zu einer bestimmten Grösse).

2. Das Benennen eindeutiger Funktions-Zuständigkeiten ist ohne grossen Aufwand möglich.

Schwächen: Markt/Kunden

1. Fehlende Serviceorientierung: Es erfolgt kein primärer Fokus auf den Kunden wegen starker Innenorientierung der einzelnen Funktionen: Die beträchtliche Distanz einzelner Funktionen zum Markt begünstigt einen Mangel an Markt- und Wettbewerbsorientierung. Das Erfüllen der Funktionen wird zum Selbstzweck (bspw. in der Forschungs- und Entwicklungs-Abteilung, wenn nicht gefragt wird, was der Kunde möchte, sondern was technisch möglich ist).
2. Unzureichende Komplexitätsbewältigung, Mangel an Flexibilität, Trägheit und Verlust von Spezialisierungsvorteilen durch hohen Abstimmungsaufwand bei zunehmender Diversifikation der Produkte und Zielmärkte. Die Möglichkeit, kundenorientierte, teilautonome Einheiten als Reaktion auf Wachstum zu gründen, ist nicht gegeben: Kein Funktionsbereich kann eigenständig die vollständige Marktleistung erbringen.

Schwächen: Leistungsprozess

1. Starke gegenseitige Abhängigkeiten (mit steigendem Produkt- und Leistungsprogramm zunehmend). Daraus erwächst langsam eine Prozessineffizienz: Erschwerte Kommunikation und Koordination zwischen den Funktionsbereichen infolge vieler Schnittstellen.
2. Gefahr der Bereichs- und Suboptimierung: Das Spezialistentum und die eng begrenzten Zuständigkeiten führen zu mangelnder Gesamtsicht und Ressortegoismus.
3. Eigene autonome Teilbereiche mit Eigenverantwortung, die über das Verständnis reiner „Cost Centers“ hinausgehen, sind aufgrund der hohen Abhängigkeiten nicht möglich. Voraussetzungen zu Motivation, Innovationskraft sowie zu unternehmerischem Denken – die teilautonome Subsysteme bieten – sind nicht gegeben (vgl. Punkt 2 zu Schwächen: Markt/Kunden).

Schwächen: Management

1. Operative Überlastung der Führung durch zusätzliche Klärung von Koordinationsproblemen aus dem Tagesgeschäft. Es kommt einerseits zu einer Vernachlässigung der strategischen Frühaufklärung. Andererseits nimmt die Anzahl Stäbe

- zur Entlastung der Unternehmensleitung (Stablinienorganisation) zu.
2. Entstehung eines Kamineffekts: Konzentration der Leitungsaufgaben auf die Unternehmensspitze.
 3. Das Management hat wenig Zeit sich auf das Entwickeln von Nachwuchsführungskräften zu konzentrieren. Trotz eines hohen Spezialisierungsgrads in einer Funktion gibt es wenige „gewachsene“ Generalisten, die sich für Führungsaufgaben in der Unternehmensleitung eignen.
 4. Gefahr der Ressortoptimierung bei gleichzeitiger Besetzung von Funktionen in der Unternehmensleitung.

2.1.1.2.2. Strukturmerkmale einer divisionalen Organisation

Grundlegende Merkmale

Die divisionale Organisation wird auch als *Geschäftsbereichs-, Objektorganisation* oder *M-Form* (engl.: „multidivisional form“) bezeichnet. Kennzeichnend ist eine Gliederung der Organisationseinheiten der zweiten Hierarchieebene nach gleichen oder verwandten Objekteinheiten. Diese sind teilautonom und können nach *Produkt-* (auch Sparten genannt) oder *Kundengruppen* sowie nach *Regionen* unterteilt werden. Produktgruppen fassen entweder Produkte mit einer einheitlichen Technologie oder Produkte für einheitliche Marktsegmente zusammen.⁶¹¹ Gliederungen nach Kundengruppen (auch als Marktorganisation bezeichnet) sind eher selten und vorwiegend bei grossen Mischkonzernen der Konsumgüterbranche zu finden.⁶¹² Eine Unterteilung nach Regionen erlaubt hingegen eine stärkere Ausrichtung der Unternehmenspolitik an spezifischen Anforderungen regionaler Marktsegmente. Häufig sind regional gegliederte Geschäftsbereiche rechtlich selbstständige vor Ort operativ tätige Tochtergesellschaften. Dabei ist es möglich, dass die weltweit verstreuten Organisationseinheiten durch eine zentrale Organisationseinheit zusammengefasst werden, die direkt der obersten Unternehmensleitung unterstellt ist. Eine Regionalorganisation kommt vorwiegend bei multinational tätigen Banken, Unternehmensberatungen oder Handelsunternehmen mit lokalen Niederlassungen vor.⁶¹³

⁶¹¹ Grochla, E. (Unternehmensorganisation, 1972/1983), S. 187ff.

⁶¹² Gomez, P. et al. (Unternehmensorganisation, 1992/1999), S. 183.

⁶¹³ Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 270.

Der Entscheid über das Bilden von Divisionen resp. strategischen Geschäftseinheiten (SGE) auf Basis strategischer Geschäftsfelder (SGF) ist Aufgabe der Unternehmensleitung unter Berücksichtigung der organisatorischen Stärken und Restriktionen. Wir werden auf eine genaue Differenzierung zwischen SGE und SGF in Kap. 2.2.1.1. eingehen.

Je Division kann auf der dritten Hierarchieebene eine Unterteilung in divisionszugehörige Objekte erfolgen oder nach Funktionen.⁶¹⁴ Funktionen, die aufgrund der Unternehmensstrategie divisionsübergreifend gleich genutzt werden sollen (bspw. Personalmanagement, Unternehmensplanung, Finanzen, Beschaffung, etc.), werden wegen Synergieeffekten und Kostenvorteilen (bspw. Grössenvorteile durch Mengenrabatte bei der Beschaffung, zentrale Recruitinganlaufstelle, etc.) in Zentralbereiche gebündelt. Diese unterstehen direkt der Unternehmensleitung. Zentralbereiche können in ihrem Fachbereich entweder unterstützende Funktionen i.S. von Serviceeinheiten für die Zentrale oder die Geschäftsbereiche übernehmen, können aber auch Weisungsbefugnisse durch die Autorisierung seitens der Unternehmensleitung gegenüber den Divisionen haben.⁶¹⁵ Je nachdem, ob Zentralbereiche Weisungsbefugnis bekommen oder nicht, entsteht ein Mehr- oder Einliniensystem. Wenngleich es sinnvoll sein kann Funktionen zu zentralisieren, der den Autonomiegrad eines Bereichs zugunsten der Gesamtunternehmung einschränkt, gilt zu berücksichtigen, dass es für das Bezeichnen einer Division als teilautonome Einheit konstitutiv ist, dass wenigstens die direkt wertschöpfenden Funktionen wie bspw. Forschung und Entwicklung, Produktion und Absatz sowie die operative Verantwortung im Bereich bleiben.⁶¹⁶ Dies ist zugleich Voraussetzung für die Nutzung von *Center-Konzepten*. Während sich diese in ihrem Schwerpunkt sowie im Umfang ihrer Pflichten und

⁶¹⁴ Vgl. Ebd., S. 269: „Während früher die Tendenz zu möglichst grossen Geschäftsbereichen ging, versucht man heute eher kleine, überschaubare Einheiten zu schaffen. Bei Grossunternehmen und Konzernen wird dabei oft eine mehrstufige Geschäftsbereichsstruktur realisiert, indem mehrere Geschäftsbereiche vergleichbarer Ausrichtung zu Unternehmensbereichen mit einer einheitlichen Leitung zusammengefasst werden.“

⁶¹⁵ Zentralbereichsstellen können nebst unterstützenden Funktionen (vgl. Stäbe) auch funktionsbezogene Weisungskompetenzen gegenüber Linienstellen haben, wodurch diese nicht wie Stäbe eindeutig der Sekundärorganisation zugerechnet und eindeutig von einer Primärorganisation abgegrenzt werden können. Vielmehr erfüllen sie Funktionen beider Organisationstypen. Da Zentralbereiche aber in erster Linie die Hierarchie ergänzen, sind sie grundsätzlich eher der Sekundärorganisation zu zuordnen, vgl. Ebd. (Organisation, 1995/2005), S. 272.

⁶¹⁶ Vgl. Ulrich, H. et al. (SGMM, 1972/1974), S. 26, die diese drei Funktionen als Teil des Vollzugsbereichs eines Unternehmens beschreiben.

Autonomie unterscheiden,⁶¹⁷ erwähnt SCHWEITZER, dass v.a. das Profit-Center bedeutend ist.⁶¹⁸

1. *Profit-Center.* Wird eine Division als Profit-Center geführt, wird eine Erfolgsrechnung gemacht, um das Betriebsergebnis, den Return on Invest sowie einen möglichen Verlust festzustellen. Voraussetzung ist eine eigene Entscheidungskompetenz im Bereich Beschaffung, Produktion, Absatz und der endproduktnahen Entwicklung, wobei das Profit-Center innerhalb gewisser Restriktionen (Festlegung des Produktprogramms, Investitionsvolumens, etc.) autonom handelt.⁶¹⁹ Das Profit-Center ist in der Praxis von besonderer Bedeutung, da insbesondere die Massgrösse „wirtschaftlicher Erfolg“ deutlich macht, dass Elemente des Marktes und der Aspekt der dezentralen Organisation berücksichtigt werden. Zudem fokussiert es nicht nur Erlös-, sondern auch Kostengrössen durch die eigens unterstellten Funktionsbereiche und fördert dadurch unternehmerisches Denken.⁶²⁰
2. *Investment-Center.* Beim sog. Investment-Center sind alle Voraussetzungen und Verpflichtungen des Profit-Centers gegeben. Dazu kommt, dass der Geschäftsbereichsleiter selbst über die Gewinnverwendung i.S. von Investitionsentscheiden bestimmen darf. Konkret heisst dies, dass er die Rentabilität des eingesetzten Kapitals verantwortet. Dieses Konzept spiegelt den grössten Grad an Autonomie wieder.
3. *Cost-Center.* Verglichen mit den beiden anderen Konzepten eignet sich das Cost-Center auch für die Anwendung auf Zentralbereiche wie Personal- oder Rechtsabteilungen, deren indirekter Erfolgsbeitrag schwierig zu messen ist und deshalb eine Steuerung über anfallende Kosten sinnvoller erscheint. Konkret heisst dies, dass entweder Kostenbudgets einzuhalten oder Kosten bei vorgegebenen Leistungsvolumen und fixierter Qualität zu minimieren sind.⁶²¹
4. *Revenue-Center.* Als letztes bekanntes Konzept wird das Revenue- oder Leistungs-Center-Konzept vorgestellt. Dieses trägt die Verantwortung für einen festgelegten Umsatzerlös, der sich bspw. aus einem von der Unternehmensstrategie festgelegten Absatzprogramm ergibt. Nebst den gesetzten Vorgaben entscheidet das Revenue-Center über die absatzpolitischen Instrumente innerhalb der Sparte selbst.

⁶¹⁷ Center-Konzepte entwickelten sich in den 1960er Jahren in den USA und in den frühen 1970er Jahren in Europa, [vgl. Bechmann-Malioukova, I. (Wandel, 1998), S. 122 und S. 124ff.].

⁶¹⁸ Schweitzer, M. (Profit-Center, 1992).

⁶¹⁹ Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 270.

⁶²⁰ Welge, M.K. (Profit-Center, 1975), S. 65.

⁶²¹ Vgl. Müller, U.R. (Führungsorganisation, 1992/1995), S. 76f.

Trifft es zu, dass sich die Unternehmensleitung mit Unterstützung der Zentralbereiche lediglich um die normative und gesamtstrategische Führung sowie um Aktivitäten kümmert, die für den Gesamtverbund relevant sind,⁶²² sind alle Merkmale einer divisionalen Organisation erfüllt. Die Geschäftsbereiche entwickeln die Bereichsstrategien für ihre jeweiligen Märkte und sind mit allen Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet, die sie zur verantwortlichen Führung ihres Geschäftsbereiches benötigen. Häufig findet man in der Praxis aufgrund personeller Begrenzungen Personalunionen, worin bspw. Mitglieder der Unternehmensleitung zugleich Leiter einzelner Geschäfts- oder Zentralbereiche sind.⁶²³

Entwicklungshintergrund

Die divisionale Organisation entsteht langsam um 1920 als Antwort auf festgestellte Mängel der funktionalen Organisation. Sie ist die Folge zunehmender Diversifikation von Produkten und Märkten sowie dadurch entstandenes Wachstum. Dieses kann durch rein funktionale Organisationsstrukturen nicht mehr komplexitätsadäquat abgedeckt werden. Die Einführung divisionaler Organisationsstrukturen und das Heranwachsen eigenverantwortlicher Teilbereiche ist jedoch nicht nur die Antwort auf Diversifikation und Wachstum, sondern setzt auch den Grundstein für die um 1920 langsam aufkommende Human Relations- und spätere Human Resource-Bewegung. Diese betont, dass die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von Organisationsmitgliedern mit Konstrukten der Selbstverantwortung und Wertschätzung zusammenhängen.

„Between 1949 and 1969 most of the largest 500 corporations became significantly diversified and adopted product-division structures. It remains (...) that these changes were not separate parallel trends but reflect a cause and effect relationship between expansion strategy and organizational structure. [...] In a statistical sense, diversification strategy explains a good deal of

⁶²² Stellvertretend sind Beispiele wie die Erfolgs- und Finanzplanung, ergebnisorientierte Kontrollen, Auswahl von Geschäftsbereichsleitern, das Festlegen von Investitions- und Forschungsschwerpunkten, etc. zu nennen.

⁶²³ Die sich daraus ergebenden Nachteile (Kollegialität der Vorstandsmitglieder vs. die Einführung wirksamer Kontrollen und Verteilung von Ressourcen nach rein sachlichen Kriterien, das Verwirklichen von Bereichsinteressen im Konfliktfall, operatives Geschäft geht aufgrund starker Belastung auf Kosten der gesamtunternehmerischen strategischen Weitsicht, Zunahme der Mitglieder in der Unternehmensleitung bei Personalunion der Geschäftsbereichsleitungen, etc.) werden probiert zu kompensieren, indem sich bei Personalunionen Unternehmensleitungsmitglieder als operative Geschäftsbereichsleiter zurückziehen, ihre Ergebnisverantwortung abgeben und stärker bereichsübergreifende beratende und koordinierende Funktionen wahrnehmen, die sie in der Unternehmensleitung vertreten. Die Koordination und Kooperation zwischen Geschäftsbereichsleitern und einer gebündelten Vertretung (sog. Unternehmensbereichsleitungen) durch Unternehmensleitungsmitglieder kann dabei für neue Konflikte sorgen und bedarf einer sauberen Kompetenzzuweisung und Logik der Zusammenarbeit. Das Gleiche gilt für Personalunionen zwischen Unternehmensleitungsmitgliedern und Zentralbereichsleitern.

the variation in organizational forms observed among the leading 500 firms.“⁶²⁴

Die ersten Pioniere, die sich vom Leitbild eines Einproduktunternehmens mit einer funktionalen Struktur lösen und beginnen, neue Märkte mit neuen Produkten zu erobern sowie ihre Strukturen diesen neuen Strategien anzupassen, sind der Automobilhersteller General Motors unter der Leitung von Alfred Sloan und der Chemiekonzern Du Pont.⁶²⁵ Historisch gesehen, sind dies die ersten Beispiele, die sich gemäss der von CHANDLER in den 1960er Jahren festgelegten Logik, dass die Struktur der Strategie folgen sollte, verhielten.⁶²⁶ Nebst RUMELT⁶²⁷ konnten auch AMBURGEY & DACIN⁶²⁸ Chandlers These tlw. durch entwicklungsbedingte Rekonstruktionen und Langzeitstudien stützen (vgl. Kap. 2.2.).

Trotz diverser Vorteile von divisionalen Strukturen gegenüber funktionalen ist jedoch zu betonen, dass sich divisionale Strukturmodelle aufgrund der in der Praxis teils benötigten Redundanz einzelner Funktionen häufig nur für Unternehmen mit einem heterogenen Leistungsprogramm eignen, die Nachteile auf der Kostenseite kompensieren können. Empirisch wird dies durch eine Studie von POENSGEN & MARX belegt, die zeigt, dass kleine Unternehmen mit Spartenorganisation und grosse Unternehmen ohne Spartenorganisation weniger profitabel sind als kleine ohne und grosse mit Spartenorganisation.⁶²⁹ Darüber hinaus zeigen die Autoren zwei weitere wichtige Implikationen auf: Erstens ist die Autonomie der Geschäftsbereiche horizontal durch das Ausmass an Liefer- und Leistungsverflechtungen zwischen den Geschäftsbereichen sowie vertikal durch den Grad der Richtlinienformulierung und Beschränkung auf koordinative Aufgaben der Zentrale beeinflusst.⁶³⁰ Zweitens versteht sich Wachstum zu 80% durch Vergrösserung bestehender Geschäftsbereiche und nur zu 20% durch Vergrösserung der Geschäftsbereichsanzahl.⁶³¹

⁶²⁴ Rumelt, R.P. (Performance, 1974/1986), S. 70 und S. 73.

⁶²⁵ Bea, F.X. et al. (Organisation, 1999/2006), S. 381; Macharzina, K. et al. (Unternehmensführung, 1993/2008), S. 482; Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 268; vgl. speziell zur Entstehung einer divisionalen Struktur bei General Motors Sloan, A.P. (General Motors, 1963/1972), S. 275ff.

⁶²⁶ Vgl. Chandler Jr., A.D. (Structure, 1962/1992).

⁶²⁷ Rumelt, R.P. (Performance, 1974/1986).

⁶²⁸ Amburgey, T.L. et al. (Structural Change, 1994).

⁶²⁹ Poensgen, O.H. et al. (Geschäftsbereichsorganisation, 1982), S. 239f.

⁶³⁰ Ebd., S. 242f.

⁶³¹ Ebd., S. 244f.

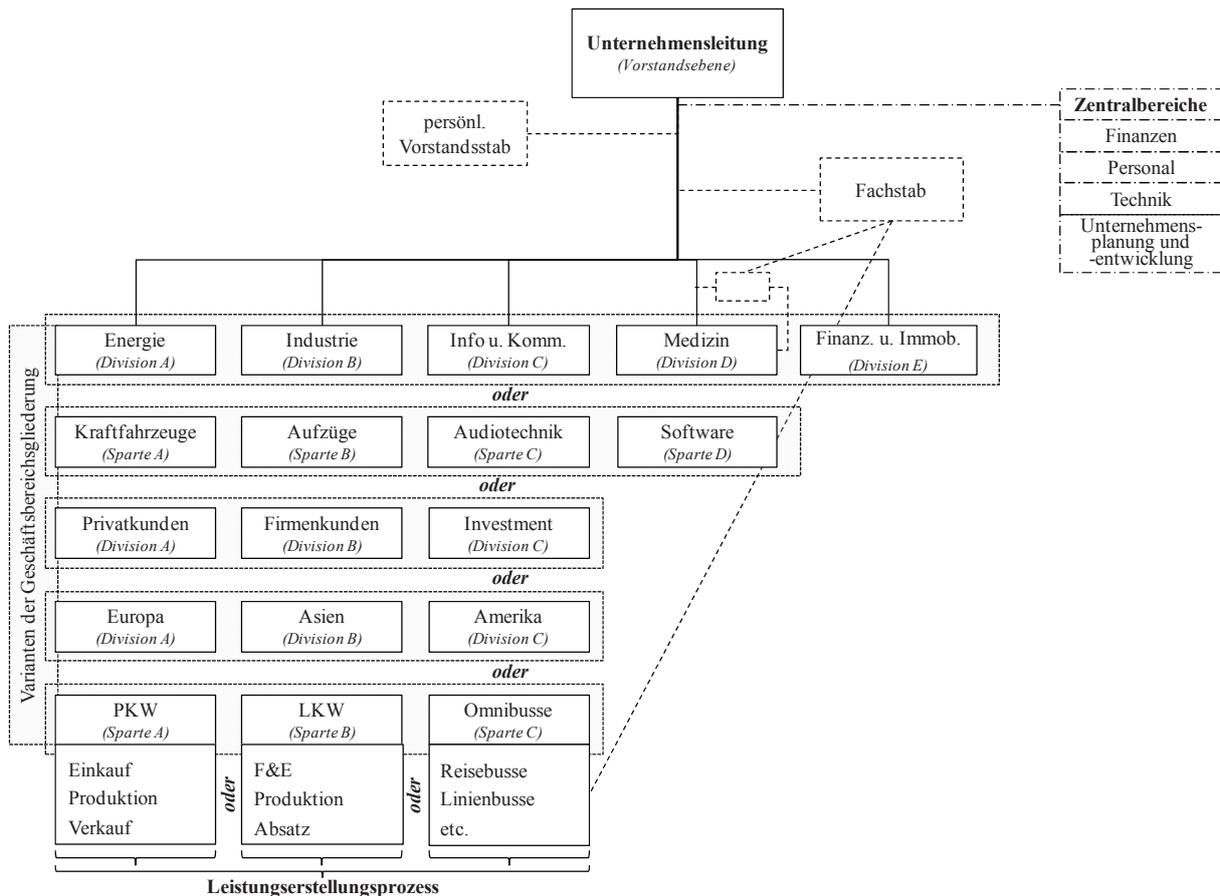


Abb. 23: Varianten der Geschäftsbereichsgliederung.
(Quelle: Eigene Darstellung)

Evaluation der strukturellen Anpassungs- und Entwicklungsflexibilität

Stärken: Markt/Kunden

1. Die Bildung überschaubarer Einheiten verbessert Marktnähe, Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit. Die Geschäftsbereiche können gegenüber dem Kunden schnell und sachkundig agieren oder reagieren.
2. Eine frühzeitige Wahrnehmung von Umweltveränderungen durch den direkten Kundenkontakt der Sparten ist möglich.
3. Bei Kunden- oder Regionalgliederungen erhält der Kunde in Form einer Prozessberatung alle Leistungen aus einer Hand. Das Prinzip „one face to the customer“ wird gewahrt.

Stärken: Leistungsprozess

1. Die Gliederung in Sparten ermöglicht das Arbeiten in relativ autonomen Einheiten mit einem hohen Mass an Selbstbestimmung und Eigenverantwortung. Dies wirkt sich auf Mitarbeitende leistungssteigernd aus, v.a. dann, wenn diese an einem

monetären und nicht-monetären Anreizsystem beteiligt sind, das sie selbst mitgestalten können (sofern potenzielle Konflikte aufgrund einer divisionalen Struktur unter Kontrolle sind).

2. Zentralbereiche nutzen bei gleichen Bedarfen gesamtunternehmerische Synergieeffekte.

Stärken: Management

1. Die operative Verantwortungsübergabe der Unternehmensleitung in die Sparten fördert Kostenbewusstsein und unternehmerisches Denken auf der zweiten Hierarchieebene.
2. Die Delegation von Verantwortung entlastet die Unternehmensspitze und fördert die Konzentration der Unternehmensspitze auf strategische und normative Fragen. Nachwuchsführungskräfte können sich zudem durch Übernahme einzelner Verantwortungsaufgaben beweisen.
3. Die Verselbstständigung einzelner Sparten ermöglicht spartenbezogene Reorganisationen.

Für die nachfolgend dargestellten Schwächen konzentrieren wir uns v.a. auf die o.g. Sicht des Divisionsaufbaus nach Center-Konzepten.

Schwächen: Markt/Kunden

1. Die Center-Konzepte rücken zwar Markt und Kunden stärker in den Fokus, beide werden jedoch lediglich bei der Segmentierung berücksichtigt und haben anschliessend keinen direkten Bezug mehr zur Festlegung der Zentralbereiche.
2. Die Gefahr eines Divisionsaufbaus nach Center-Konzepten besteht darin, dass durch interne Schnittstellen der Kunde aus dem Fokus verloren geht. Dies ist v.a. dann der Fall, wenn nebst den Geschäftsbereichen auch die Zentralbereiche nach Center-Konzepten geführt werden.

Schwächen: Leistungsprozess

1. Aufwendig und schwierig ist bei der Zusammenarbeit interner Center-Konzepte sowie bei der Zusammenarbeit von Center-Konzepten mit Zentralbereichen die Zurechnung von Kosten und Erlösen. Dies hat v.a. dann Auswirkungen, wenn Gewinnbeteiligungen oder Kostenminimierungen relevant sind.
2. Sind die Zentralbereiche stark ausgeprägt i.S. von Teilweisungsbefugnissen

gegenüber den Sparten, reduziert dies die Autonomie der Teilbereiche und kann zu Konflikten führen. Bspw. kann der Erfolg von Profit-Center durch hohe interne Bereitstellungskosten der Zentralbereiche bestimmt werden, was häufig zu Konflikten führt (vgl. Punkt 2 bei Schwächen: Markt/Kunden).

3. Es besteht die Gefahr, dass Zentralbereiche, deren Funktion im Schaffen einer einheitlichen Infrastruktur (Normen für verschiedene Formen des Berichtswesens, Standardabläufe, etc.) liegt, ihren Zweck verfehlen resp. vernachlässigen. Folge davon ist ein Ungleichgewicht sowie eine Verselbstständigung einzelner Sparten.
4. Regeln, die von der Unternehmensleitung unter Beratung von Zentralbereichen für die Sparten festgelegt werden, können die vom Markt verlangte Diversifikation zwischen den Sparten behindern.
5. Durch fehlende Reglements auf Gesamtunternehmensebene sowie schwach ausgeprägte Unterstützungsbereiche konkurrieren einzelne Sparten entweder am Markt miteinander oder intern bei der Zuteilung von Ressourcen. Gewinnbeteiligungen und dadurch entstehender Spartenegoismus verschlimmern diese Tendenz. Das Nutzen von Synergieeffekten wird vernachlässigt.
6. Um Punkt 5 zu verhindern, müssen einige Zentralbereichsfunktionen dezentral redundant wahrgenommen werden, wodurch Größen- und Spezialisierungsvorteile einer funktionalen Gliederung verloren gehen.

Schwächen: Management

1. Ein hoher Grad an Autonomie in den Bereichen kann zur Vernachlässigung eines gesamtunternehmerischen Denkens führen. Es entwickeln sich Fliehkräfte, die Bereichsegoismen begünstigen und Ziele der Gesamtunternehmung vernachlässigen.
2. Die zentrale Koordination über einheitliche Richtlinien unterschiedlicher Divisionen mit unterschiedlichen Produkt- oder Kundengruppen gestaltet sich schwierig. Das Management wird stark durch Konflikte und Widerstände sowie Abstimmungsbedarfe mit den Geschäftsbereichsleitern absorbiert. Ein hoher Koordinationsaufwand entsteht, wodurch das Beachten strategischer Frühwarnsignale seitens des Marktes vernachlässigt wird.
3. Setzt sich das operative Management aus den Geschäftsbereichsleitern zusammen, besteht die Möglichkeit, dass Entscheidungen aus Sicht des Gesamtunternehmens

suboptimal getroffen werden, da jeder Leiter anstelle des Denkens für das Gesamtunternehmen das zukünftige Geschäft aus seiner Division heraus bereichsoptimierend beurteilt.

4. Der Balanceakt zwischen zentralen und dezentralen Funktionen erfordert eine hohe Kooperationsbereitschaft seitens der Divisionen und ihren Mitarbeitenden. Die Aufgabe des Managements, die hierfür notwendigen Rahmenbedingungen in Form von Richtlinien und zur Kontrolle ihrer Einhaltung bereitzustellen, ist zeitaufwendig und bindet Ressourcen im operativen Bereich.

2.1.1.3. Mehrdimensionale Strukturmodelle

Mehrdimensionale Strukturen entstehen durch die Verknüpfung von zwei oder mehreren interagierenden Dimensionen resp. Leitungssystemen. Die wichtigsten mehrdimensionalen Strukturmodelle in der Praxis sind die *Matrix-* und die *Holding-Struktur*.⁶³² Das Mehrliniensystem basiert auf dem Funktionsmeisterprinzip von TAYLOR, wobei Mitarbeiter nicht direkt einer Führungskraft unterstellt sind, sondern abhängig von der auszuführenden Aufgabe mehrere Weisungsbefugte gleichzeitig haben.⁶³³ Folge der Unterschiedlichkeit sind Doppelunterstellungen für die jeweiligen Mitarbeitenden und eine damit einhergehende parallele Existenz von Elementen des Einlinien- und Mehrliniensystems.

Bei einer Holding-Struktur kann es sich entweder um ein Mehrliniensystem oder bereits um eine Netzwerk-Struktur handeln. Intraorganisatorische Netzwerk-Strukturen unterscheiden sich von mehrdimensionalen Strukturen, indem die jeweiligen Zuständigkeitsüberschneidungen (Netzwerkknoten) bereits stärker teilautonom operieren und die Kommunikation vorrangig auf Ebene dieser Überschneidungen abläuft.⁶³⁴ Sie stellen den Versuch dar, auf eine Hierarchisierung zu verzichten, um dadurch Flexibilität für die Markterfordernisse sowie (Re-)Aktionsgeschwindigkeit sicherzustellen (vgl. Kap. 2.1.2.). Beide Realsysteme sowie die Ausprägungen ihrer Weisungssysteme werden nachfolgend vorgestellt.

⁶³² Bea, F.X. et al. (Organisation, 1999/2006), S. 397.

⁶³³ Taylor, F.W. (Scientific Management, 1911), S. 132ff.

⁶³⁴ Sydow, J. (Strategische Netzwerke), S. 2.

2.1.1.3.1. Strukturmerkmale einer Matrix-Organisation

Grundlegende Merkmale

Bei einer Matrix-Organisation handelt es sich um eine mindestens zweidimensionale Struktur mit zwei oder mehreren Entscheidungssystemen. Die Primärorganisation kann sich aus unterschiedlichen Kombinationen von *Verrichtungen* (Funktionen, Ressorts), *Objekten* (Sparten, Produkte), *Märkten* (Regionen, Kundengruppen) und/oder *Projekten* zusammensetzen.⁶³⁵ Zeitlich kann eine Matrix-Struktur *auf Dauer* oder *befristet* eingeführt werden. Sie ist als *Grobstruktur* oder *Feinstruktur* für alle Hierarchieebenen, vom Gesamtunternehmen über seine Teilbereiche bis auf nachgelagerte Stufen, anwendbar.⁶³⁶ Während die klassische Matrix zweidimensional ist, werden bei einer *Tensororganisation* drei Dimensionen unterschieden. Ein Beispiel hierfür ist eine sog. *Verrichtungs-Objekt-Regionalmatrix* (vgl. Abb. 24).

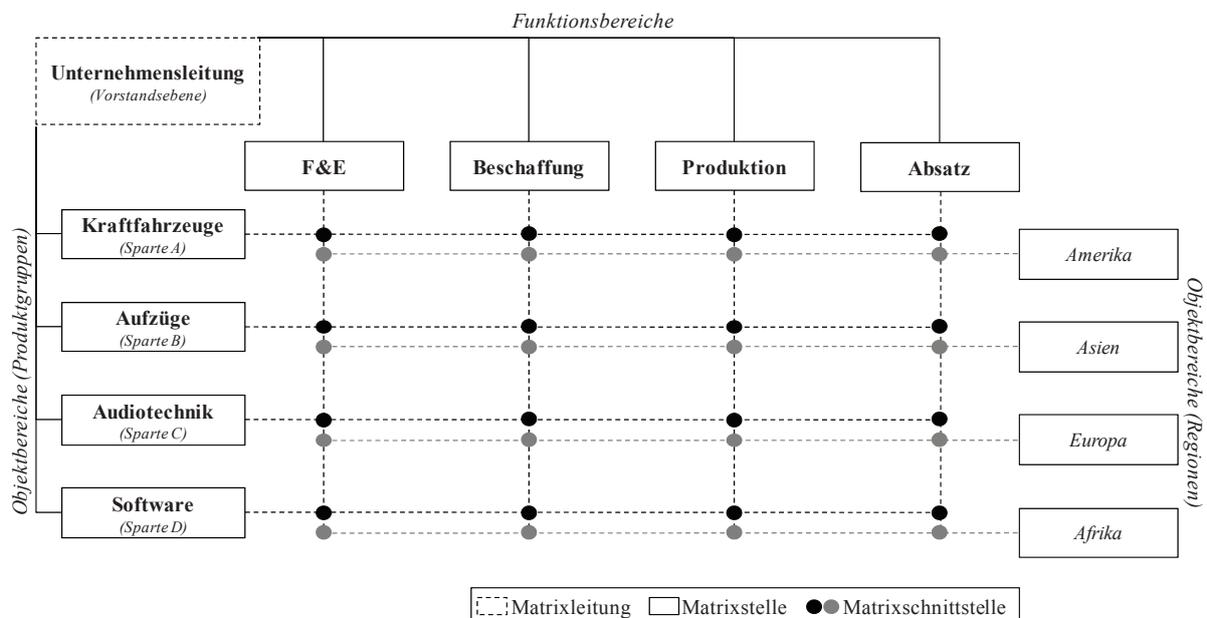


Abb. 24: Verrichtungs-Objekt-Matrix mit zusätzlicher Regionalgliederung (Tensor-Struktur).
(Quelle: Eigene Darstellung)

Im Vergleich dazu kann bei einer zweidimensionalen Struktur u.a. mit einer verrichtungsorientierten Vertikalgliederung und einer horizontalen Aufstellung nach Objekten (Verrichtungs-Objektmatrix) eine *Matrix-Regionen*-Struktur oder eine *Matrix-Projekt*-Struktur unterschieden werden. BEA & GÖBEL betonen, dass diese Formen in der Praxis am häufigsten vorzufinden sind.⁶³⁷ Weiter lassen sich in Bezug

⁶³⁵ Leumann, P. (Struktur, 1980), S. 124.

⁶³⁶ Scholz, C. (Strategische Organisation, 1997/2000), S. 138.

⁶³⁷ Bea, F.X. et al. (Organisation, 1999/2006), S. 396.

auf das Weisungssystem drei Funktionen unterscheiden: die *Matrix-Gesamtleitung*, die die Verantwortung über die gesamte Matrix trägt, die *Matrix-Stellen*, die vertikal häufig als *Linieninstanz* und horizontal als *Matrixinstanz* bezeichnet werden sowie sog. *Matrix-Schnittstellen*, die die jeweiligen Schnittpunkte zwischen Linien- und Matrixinstanz darstellen und durch ihre (zumindestens formal festgehaltene) Doppelunterstellung Komplexität erzeugen.⁶³⁸ Das idealtypische Verständnis einer Matrix geht davon aus, dass Weisungsbefugnisse innerhalb der Matrix-Stellen gleichverteilt sind und Konfliktherde generell als Bereicherung zur inhaltlichen Auseinandersetzung i.V. von Konsens über Dissens zu sehen sind. Damit dies jedoch funktioniert, ist nach LEUMANN eine selbstorganisierte, fast hierarchiefreie Abstimmung zwischen den am Prozess der Leistungserstellung beteiligten Personen wichtig.⁶³⁹ Verglichen mit divisionalen Strukturen wird dies jedoch nicht über Center-Konzepte sichergestellt, sondern durch den Aufbau der Matrix-Struktur selbst und die Möglichkeit, Probleme hierarchiefrei in Gruppen lösen zu können. Sowohl operative Tätigkeiten als auch Koordinationsaufgaben werden weitgehend den untergeordneten Stellen übertragen. Dabei können je nach Art des Entscheidungsproblems differenzierte Informationsrechte, Beratungsrechte, Mitentscheidungs- oder Alleinentscheidungskompetenzen vergeben werden.⁶⁴⁰ Erfolgt innerhalb von diesen institutionalisierten Koordinationsausschüssen kein Konsens und es werden keine Entscheidungen getroffen, wird gemäss dem Subsidiaritätsprinzip die übergeordnete Leitungsstelle miteinbezogen.

Entgegen der Annahme eines *gleichverteilten Mitspracherechts* zeigt sich in der Praxis oftmals ein Entscheidungsgefälle. Dieses ist Resultat unterschiedlicher individueller Fähigkeiten in der personellen Stellenbesetzung sowie Resultat von Arbeitsbelastungen, Machtansprüchen und (erfolgreichen) Durchsetzungsstrategien. MACHARZINA betont deshalb als Richtwert, dass in der Praxis häufig die primäre Entscheidungskompetenz beim Produkt- oder Regionenmanager angesiedelt ist und der Funktionsleiter über Vorgehensweise und Verantwortungsträger der Aufgabenerfüllung entscheidet.⁶⁴¹ GROCHLA schlussfolgert, dass ein fehlendes Gleichgewicht der Kompetenzaufteilung i.V. einer verdeckten Matrix die Voraussetzung für einen

⁶³⁸ Vgl. Leumann, P. (Struktur, 1980), S. 124 und Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 275.

⁶³⁹ Leumann, P. (Struktur, 1980), S. 3.

⁶⁴⁰ Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 277.

⁶⁴¹ Macharzina, K. et al. (Unternehmensführung, 1993/2008), S. 485.

Rückfall zu eindimensionalen Strukturen schafft, die durch Rezentralisierungstendenzen gekennzeichnet sind.⁶⁴²

Ergänzend zu der o.g. Variante der Gleichberechtigung von Matrix- und Linieninstanz unterscheidet SCHOLZ zwei weitere Möglichkeiten der Machtverteilung:⁶⁴³ Beim *Influence-Management* hat die Matrixinstanz nur geringe Weisungsbefugnisse und Ressourcen. Ist die Matrixinstanz hingegen eine *Task Force*, hat sie mehr Befugnisse und Verantwortungen als die Linieninstanz.

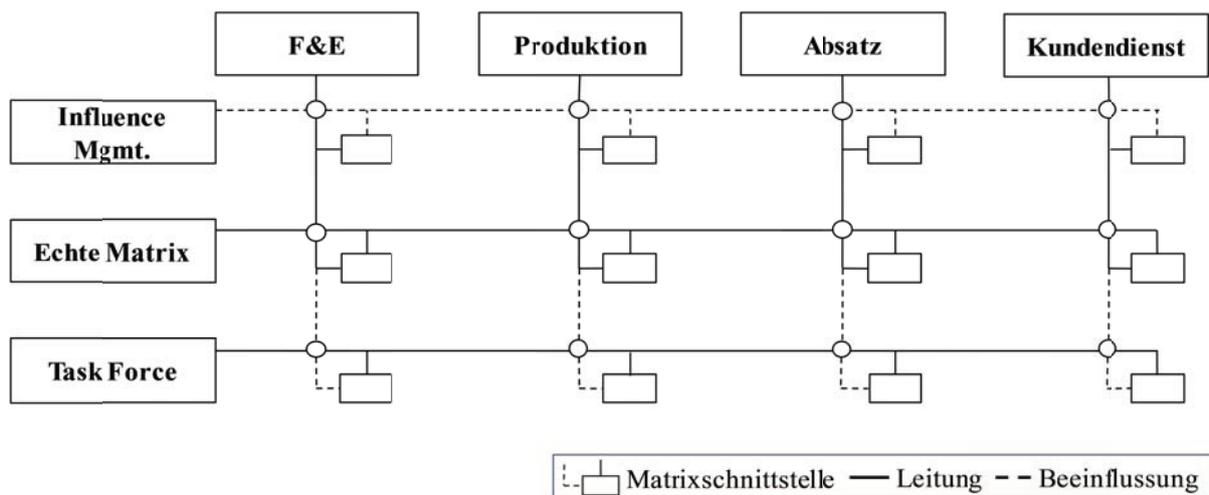


Abb. 25: Weisungsbefugnisse in Matrix-Strukturen.
(Quelle: SCHOLZ, 1997/2000, S. 138)

Generell ist zu beobachten, dass die durch Doppelunterstellungen entstehenden Konfliktpotenziale und die fehlende Kompetenzabgrenzung zwischen beiden Leitungsstellen ausschlaggebend dafür sind, dass die anfänglichen Vorteile, die Matrix-Strukturen verglichen mit eindimensionalen Strukturmodellen zuzurechnen sind, abnehmen. Die entstehende interne Komplexität fördert eine Innenorientierung, verzögert Marktreaktionen, fördert organisationale Lethargie, Machtkämpfe, übertriebene Teamarbeit, Anarchie, das Abschieben von Verantwortung, hohe Kosten und im schlimmsten Fall den Zusammenbruch in Belastungssituationen.⁶⁴⁴

REISS betont deshalb nebst *Matrixsubstituten* und *schlanken Matrixvarianten* eine abgeschwächte Variante durch das Bilden von *Matrixsurrogaten*. Matrixsurrogate bezeichnen ein Denken gemäss der Matrixlogik. Dieses findet sich jedoch nicht primär

⁶⁴² Grochla, E. (Gestaltung, 1982), S. 144.

⁶⁴³ Scholz, C. (Strategische Organisation, 1997/2000), S. 138.

⁶⁴⁴ Vgl. Reiss, M. (Matrixsurrogate, 1994); vgl. auch Weidner, W. et al. (Organisation, 1977/1998), S. 111, die das strukturell bedingte Konfliktpotenzial betonen sowie Leumann, P. (Struktur, 1980), S. 131.

in der Struktur wieder, sondern in den Köpfen der Akteure, die die Kombination ihres Fachwissens mit einer gesamtorientierten Sichtweise u.a. in sog. Gremien wie Synergieausschüssen, Patenschaften und beim Aufbau von Nachwuchsführungskräften i.V. der Ausbildung von Unternehmer in Unternehmen einbringen.⁶⁴⁵ Ähnlich formuliert dies SCHOLZ, wenn er betont, dass Matrixpathologien nicht alleine durch (mechanische) Organisationskonzepte zu bewältigen, sondern durch kulturelle Aspekte zu ergänzen sind, die den Umgang mit Umfeld- und zusätzlicher Organisationsdynamik erst handhabbar machen.⁶⁴⁶ Einen weniger „diplomatischen“ Vorschlag aufgrund der Vielzahl an potenziellen internen Konfliktmöglichkeiten machen DAVIS & LAWRENCE, indem sie dafür plädieren, Matrix-Strukturen nur dann zu verwenden, wenn keine alternative Organisationsform besteht:

*„[...] that a matrix is an exceedingly complex organizational form that is not for everybody. To put it bluntly, if you do not really need it, leave it alone. There are easier ways to manage organizations.“*⁶⁴⁷

Entwicklungshintergrund

Matrix-Strukturen entstehen im angelsächsischen Raum zur Unterstützung von Grossprojekten der Luft- und Raumfahrt.⁶⁴⁸ Sie werden in Europa um 1970 populär und sind u.a. die Antwort auf die zunehmende Wahrnehmung der Unzulänglichkeit funktionaler resp. divisionaler Strukturen bei einer erhöhten Umfeldynamik. Grundsätzlich verfolgen sie das Ziel, Stärken beider Strukturarchetypen in einem Ansatz zu integrieren.⁶⁴⁹ Der zentrale Vorteil, den man sich von der Matrix erhofft, ist die Koexistenz von Dezentralisation und Zentralisation, um schnell am Markt agieren und reagieren zu können.⁶⁵⁰ Abhängig von Grösse, Eigentumsverhältnis, Tradition, Standorte und Wertvorstellungen werden Matrix-Strukturen eingeführt, wenn zum einen eine hohe Bedeutung von Leistungsprogrammen, Märkten und Technologien besteht und zum anderen eine hohe Umweltdynamik sowie hohe Indeterminiertheit und Interdependenzen wahrgenommen werden.⁶⁵¹ Im Fokus steht dabei nicht der *Spezialisierungseffekt*, sondern der *Koordinationseffekt* und die dadurch *erhöhte Reaktionsfähigkeit* durch sinnvolle Kombinationen.

⁶⁴⁵ Vgl. Reiss, M. (Matrixsurrogate, 1994).

⁶⁴⁶ Scholz, C. (Strategische Organisation, 1997/2000), S. 139.

⁶⁴⁷ Lawrence, P.R. et al. (Matrix, 1977), S. 7f.

⁶⁴⁸ Grochla, E. (Gestaltung, 1982), S. 140.

⁶⁴⁹ Reiss, M. (Matrixsurrogate, 1994), S. 152.

⁶⁵⁰ Sayles, L.R. (Matrix-Management, 1976), S. 43.

⁶⁵¹ Leumann, P. (Struktur, 1980), S. 125.

Konkret heisst dies bspw. in einer Objekt-Marktmatrix mit den Dimensionen Produktgruppe und Region, dass die jeweiligen Produktmanager Sparringpartner für ihre Produkte in allen Märkten sind, während Marktmanager Sparringpartner für alle Produkte in ihren Märkten sind. Fragen der Aufgabenerfüllung, Kompetenzzuschreibung und Verantwortung können dabei durch das *Vier-W-Fragen-Prinzip* bearbeitet werden.⁶⁵²

Angewendet wird die Matrix-Struktur in international tätigen Unternehmen, bei denen mindestens zwei Gliederungsdimensionen für die Wettbewerbsfähigkeit i.V. des Umgangs mit externer Komplexität notwendig sind. DAVIS & LAWRENCE gehen jedoch aufgrund ihrer empirischen Befunde davon aus, dass eine kritische Grösse für das Funktionieren einer Matrixstruktur bei 500 Managern liegt.⁶⁵³

Darüber hinaus erarbeiten die Autoren *neun Matrix-Pathologien*, die tlw. bisher erwähnte Kritik integrieren. Während diese Pathologien grundsätzlich in allen Organisationsstrukturen zu finden sind, sind sie v.a. bei Matrix-Organisationen charakteristische Dauerbrennerprobleme.⁶⁵⁴

1. *Power struggles*. Das in der Matrix-Struktur bewusst gestaltete duale Weisungssystem fördert Konfliktsituationen zwischen den Weisungsinstanzen. Matrix- und Linieninstanz sind dauerhaft bestrebt, die Führung zu übernehmen. Nebst ad hoc Eingriffen müssen zusätzliche „checks & balances“-Systeme geschaffen werden, um kontinuierlich auftretende Instabilitäten und Spannungen auszugleichen.
2. *Anarchy*. Aufgrund der Mehrfachunterstellung benötigt es für Umsetzungen mindestens zwei Entscheidungsträger. Der dadurch erhöhte Abstimmungsbedarf und die Dauer bis zur Entscheidungsfindung erhöht den Grad an Lethargie. Innovative Ideen von Schnittstellen stagnieren oder verselbstständigen sich, indem sie von Initiatoren einfach umgesetzt werden. Weisungsinstanzen dulden die Verselbstständigung von Schnittstellen oder entscheiden ohne Abstimmung alleine.
3. *Groupitis*. Für jede Aufgabe wird eine Arbeitsgruppe zusammengestellt.

⁶⁵² Vgl. Leumann, P. (Matrix-Organisation, 1978/1980), S. 76, der drei Richtungen vorstellt, wie der *Vier-W-Fragen-Komplex* in der Praxis genutzt werden kann: Erstens können Fragen für Objekte als Matrixinstanz (Was?, Wann?) und Funktionen als Linieninstanz (Wer?, Wie?) unterschieden werden. Wird bspw. über die Erschliessung neuer Märkte entschieden, beschliesst der Regionalleiter Produkte und Termine und der Vertriebsleiter über die einzusetzenden Mitarbeiter und Absatzkanäle. Zweitens können alle vier Fragen als Aushandlungsinhalt zwischen Objekt- und Funktionsträger gesehen werden. Drittens können anstelle von vier 14 Fragen unterschieden werden, wobei die Zuständigkeit jeweils an jene Dimension fällt, die mehr Fragen sachlogisch beantworten kann.

⁶⁵³ Lawrence, P.R. et al. (Matrix, 1977), S. 141.

⁶⁵⁴ Ebd., S. 129ff.

Abstimmungen und Entscheidungen werden in einer Vielzahl von Meetings getroffen. Das Vorgehen wird dabei als Matrix-Verhalten analog zur Matrix-Struktur gesehen. Entscheidungen ausserhalb von Arbeitsgruppen werden als inkonform gegenüber der Matrix-Philosophie erachtet.

4. *Collapse during economic crunch.* Durch die Gestaltung des Real- und Weisungssystems benötigt eine Matrix lange, bis Entscheidungen vorliegen und diese umsetzbar sind. Während in Wachstumsphasen ein matrixadäquater (träger) Rhythmus kontinuierlich aufgebaut werden kann, kollabiert ein Matrix-System beim Zusammenwirken von Komplexität und Zeitdruck. Dies fördert den Rückfall in hierarchische Strukturformen.
5. *Excessive overhead.* Das Prinzip des dualen Weisungssystems erfordert für jede Entscheidungsfunktion eine Doppelbesetzung. In Bezug auf das Gesamtsystem ist der Personalüberhang kostenintensiv.
6. *Decision strangulation.* Eine Vielzahl an Abstimmungswegen und Vetorechten verlangsamt oder verhindert zeitkritische Entscheidungen („constant clearing“). Unstimmigkeiten dualer Weisungsentscheide werden häufig an die nächst höhere Weisungsinstanz eskaliert. Beschäftigen sich bspw. drei Weisungsinstanzen mit dem Problem, sind mit einem Schnittstellenmanager je Ebene bereits neun Personen involviert („escalation of conflict“). Je nach persönlicher Präferenz zu unilateralen Entscheiden können Instanzenverantwortliche zur Eskalation von Konflikten sowie weiteren Problemen beitragen („unilateral style“ mit Einfluss auf die Pathologie „escalation of conflict“).
7. *Sinking.* Die Matrix-Struktur lässt sich auf Ebene der Gesamtorganisation nicht institutionalisieren. Die Anwendung und Akzeptanz ist nur auf unteren Ebenen wie Arbeitsgruppen oder Abteilungen zu verwirklichen.
8. *Layering.* Das Matrix-Prinzip wird für alle Organisationsebenen übernommen und führt zu noch mehr Abstimmungsbedarfen und Spannungsfeldern.
9. *Navel Gazing.* Erhöhte Abstimmungs- und Koordinationsbedarfe innerhalb einer Matrix verdrängen den Blick ins Umfeld. Der Kundenfokus wird aufgrund interner Diskrepanzen vernachlässigt.

Ergänzend zu den Matrix-Pathologien werden wir nachfolgend noch einige Anmerkungen in Bezug auf Stärken und Schwächen für die Betrachtung von Markt, Leistungserbringung und Management machen. Wo Ähnlichkeit zu den Matrix-Pathologien besteht, werden diese in Klammern vermerkt.

Evaluation der strukturellen Anpassungs- und Entwicklungsflexibilität

Stärken: Markt/Kunden

Der Umweltaspekt wird durch die Wahl der jeweiligen Dimensionen in seiner Vielfalt berücksichtigt.

Stärken: Leistungsprozess

Der Prozess der Leistungserstellung berücksichtigt die Marktdynamik sowie das Sachwissen interner Leistungsträger.

Stärken: Management

1. Sachkompetenz vor hierarchischer Autorität: Die Dezentralisierung von Entscheidungen in sog. Koordinationsausschüsse entlastet die Unternehmensleitung. Diese muss nur in Ausnahmefällen gemäss dem Subsidiaritätsprinzip operativ tätig werden.
2. Die Entscheidungen der Koordinationsausschüsse berücksichtigen unterschiedliche Standpunkte aus zwei (Matrix) resp. drei (Tensor) Dimensionen.

Schwächen: Markt/Kunden

Es bestehen viele interne Überschneidungen bzgl. des bedienten Kundenfeldes. Für den Kunden bedeutet dies, dass er meistens mehrere Ansprechpersonen und Betreuer hat.

Schwächen: Leistungsprozess

1. Fehlende Entscheide auf Managementebene und fehlende Zuständigkeiten oder notwendige Abstimmungen wirken sich negativ auf die Handlungsfähigkeit der ausführenden Einheiten aus und sorgen für Verwirrung. Es ist nicht bekannt, was getan werden soll; Inventionen verblassen → [Matrix-Pathologien: „anarchy“ und „decision strangulation“, „sinking“].
2. Die Kontrolle sowie die Zuweisung von Erfolg und Misserfolg zu einzelnen Matrixstellen ist problematisch. Zusätzliche Abstimmungsbedarfe, Konflikte und Widerstände fördern die organisationale Trägheit.
3. Die Matrix-Struktur wird in der Praxis wegen des erhöhten Koordinationsbedarfs und Kompetenzunklarheiten (bei zunehmender Unternehmensgrösse) selten in Reinform genutzt. Änderungen in der strukturellen Grundlogik der Gleichberechtigung beider Dimensionen (bspw. indem eine Dimension stärker die

- Querschnittskoordination übernimmt) widersprechen aber der Matrix-Logik. Durch die zunehmende Ähnlichkeit zur funktionalen und divisionalen Struktur und dem Wandel einer Dimension treten vermehrt deren Problembereiche in den Vordergrund. Was bleibt, ist der erhöhte Druck schneller Entscheidungen unter erhöhter Komplexität → [Matrix-Pathologie: „collapse during economic crunch“].
4. Die Mehrfachunterstellung und Zuordnung der Matrixstellen zu zwei fachlich unterschiedlichen Dimensionen erfordert womöglich ein unterschiedliches Managementinformationssystem. Anstelle des Kundenfokus beschäftigen sich die Mitarbeitenden zunehmend mit einem redundanten Berichtswesen. Dies wirkt sich negativ auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft (kultureller Aspekt) aus und ist ein zusätzlicher Kostentreiber → [Matrix-Pathologie: „decision strangulation“].
 5. Um die Matrixstruktur zu nutzen, wird eine Matrixkultur vorausgesetzt. Dies bedeutet einen Teufelskreis, wenn davon ausgegangen wird, dass sich die Kultur durch die im Unternehmen vorhandene Struktur auf Basis der Strategie und des Managements als emergente Eigenschaft (vgl. TEIL I, Kap. 5.2.) ergibt und nur bedingt beeinflussbar ist.

Schwächen: Management

1. Aufgrund von fehlendem Konsens kommt es zu verzögerten Entscheidungen. Nimmt dies zu, kann der Vorteil der dezentralen Entscheidungsfindung zum Entlasten der Unternehmensspitze nicht genutzt werden. Die Unternehmensspitze kümmert sich zunehmend um das operative Geschäft zu Lasten der strategischen Frühaufklärung → [Matrix-Pathologie: „decision strangulation“].
2. Im Gegenzug hat das System aus den Konsequenzen von Zeitverzögerungen gelernt und trifft zu schnell konsensbasierte Entscheidungen i.S. eines Groupthink-Effekts (vgl. TEIL II, Kap. 1.2.5.2.) → [Matrix-Pathologie: „groupitis“].
3. Der durch die Struktur gegebene erhöhte Kommunikations- und Abstimmungsbedarf stellt hohe soziale Anforderungen an die Stelleninhaber. Das Prinzip, dass die Struktur es den Stelleninhabern erleichtern soll, produktiv zu sein, ist nicht ausreichend erfüllt. Die Matrix-Anforderung eines bedingungslosen Vertrauens überfordert Organisationsmitglieder. Die Gefahr, einen „Management-Taylorismus“ i.V. einer sich schleichend entwickelnden Kultur des Misstrauens

- einzuführen, besteht⁶⁵⁵ → [Matrix-Pathologie: „power struggles“].
4. Durch den erhöhten Koordinationsbedarf durch fehlende Abgrenzungen kommt es in den Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen zunehmend zu zwischenmenschlichen (Kompetenz-)Konflikten und Machtkämpfen, die sich negativ auf das Führungshandeln sowie auf die Leistungsfähigkeit des Gesamtunternehmens auswirken. Dies ist auch Folge der Annahme, dass innerhalb der Matrix-Strukturen relevante Entscheidungen auf Gruppenkonsens basieren müssen → [Matrix-Pathologien: „power struggles“, „groupitis“, „decision strangulation“].
 5. Um Koordinationsprobleme zu beseitigen und sich gegenüber dauerhaften Systemoszillationen abzusichern, werden eine Vielzahl von Regulierungen und Ablaufstandards eingeführt, die die Entwicklung in Richtung einer komplizierten Bürokratie fördern → [Matrix-Pathologien: „excessive overhead“, „sinking“].
 6. Um die Funktionsfähigkeit der Matrix-Struktur sicherzustellen, benötigt es eine Vielzahl erfahrener Führungskräfte, wodurch die Leitungsspanne auf der Hierarchieebene der Funktions- und/oder Objektmanager gross wird und die Kosten erheblich steigen → [Matrix-Pathologie: „excessive overhead“].

2.1.1.3.2. Strukturmerkmale einer Holding-Organisation

Grundlegende Merkmale

Der Zweck einer Holdingbildung liegt in einer auf Dauer angelegten Beteiligung an mehreren gesellschaftsrechtlich selbstständigen Unternehmen. Während die Holding-Gesamtleitung⁶⁵⁶ als Dachgesellschaft i.d.R. nicht operativ am Markt tätig wird, werden die Leistungen in rechtlich und operativ teilautonomen Einheiten – den sog. *Holding-Beteiligungen* – erbracht. Diese werden synonym auch als Tochtergesellschaften oder Grundeinheiten bezeichnet und repräsentieren das Geschäftsbereichs- oder Divisionalisierungsmerkmal.⁶⁵⁷

⁶⁵⁵ Eiff von, W. (Organisation, 1991), S. 21ff.; vgl. auch Lawrence, P.R. et al. (Matrix, 1977), S. 130: „Power struggle in a matrix is qualitatively different from that in a traditionally structured hierarchy because in the latter it is clearly illegitimate within the rules of the pyramid, whereas in the matrix it is a logical derivative of the ambiguity and shared power that has been built purposefully into the design. A design, therefore, that intentionally lets the boundaries of authority and responsibility overlap into different peoples' domains is bound to cause those individuals to maximize their own advantage.“

⁶⁵⁶ Eine Holding-Organisation wird synonym auch als Spitzeneinheit, Muttergesellschaft, Mutterkonzern, Konzernzentrale, Konzernleitung oder Holding-Obergesellschaft bezeichnet.

⁶⁵⁷ Bühner, R. (Holding, 1987), S. 41.

BÜHNER erwähnt, dass die Holding als aggregierte mehrdimensionale Organisationsstruktur im Kern eine noch stärkere dezentrale Form der divisionalen Organisation ist⁶⁵⁸ und zugleich als eine Reaktion auf die mit Matrix-Organisationen verbundenen Schwächen (vgl. Kap. 2.1.1.3.1.) zu verstehen ist. Die Weiterentwicklung divisionaler Strukturen betrifft dabei v.a. die Reduktion der Zentralbereiche bei gleichzeitiger Stärkung der teilautonomen Geschäftsbereiche, wodurch Verantwortungsübernahme sowie Leistungsfähigkeit erhöht werden sollen. Der Verlust von Grössen- und Synergievorteilen wird dabei zugunsten der Reaktionsgeschwindigkeit am Markt, potenzieller Innovationskraft sowie Flexibilität und Kooperationsfähigkeit – durch selbstbestimmte kleine Einheiten – in Kauf genommen. Zusammengefasst kann somit eine Holding-Struktur als eine Organisationsform gesehen werden, die als Reaktion auf die Schnittstellenproblematik der Matrix-Struktur die Stärken der Grundlogik einer divisionalen Struktur nutzt. Inwiefern die Holding-Struktur deshalb in Abgrenzung zur divisionalen Struktur als „Spielart“ einer divisionalen Struktur zu sehen ist oder als Weiterentwicklung, unterliegt der jeweiligen Auslegung des Betrachters. Es wäre jedoch sicherlich von wissenschaftlichem Interesse, strukturbezogene Gemeinsamkeiten und Unterschiede einer divisionalen Struktur und einer Holding-Struktur in der Praxis herauszuarbeiten.

Inwiefern die Holding-Dachgesellschaft Einfluss auf die Tochtergesellschaften nimmt, ist abhängig von den Funktionen und Entscheidungsbefugnissen der gewählten Holdingform. Da es sich bei der Holding um Einheiten handelt, deren Eigenständigkeit sowohl rechtlich als auch betriebswirtschaftlich verstanden werden können, werden wir mit Fokus auf Organisationsstrukturen unsere nachfolgende Betrachtung auf betriebswirtschaftliche Aspekte eingrenzen.⁶⁵⁹

⁶⁵⁸ Bühner, R. (Management-Holding, 1992/1992), S. 33.

⁶⁵⁹ Nebst dem betriebswirtschaftlichen Konzernbegriff wurde der Konzern als Variante verbundener Unternehmen 1965 ins Aktiengesetz aufgenommen, [vgl. Hoffmann, F. (Konzernorganisationsformen, 1992), S. 552]. Eine Holding wird dabei auch als Dachgesellschaft eines Konzerns oder Konzernorganisation (Konzern im organisationalen Verständnis i.S. einer Konzernunternehmung) resp. als Organisationsform eines Konzerns (Konzernbegriff als Rechtsform) bezeichnet. Das deutsche Aktiengesetz unterscheidet nebst der einzelnen Aktiengesellschaft als rechtliche Einheit auch das sog. *verbundene Unternehmen*, dessen Formen gesetzlich in den §16 AktG; §17 AktG, Abs. 2; §18 AktG, Abs. 1 und 2 sowie §291AktG und §319 AktG geregelt sind. Bzgl. der Stellung einzelner Konzernunternehmen wird zwischen einem *Unterordnungskonzern* (§18, Abs. 1) und einem *Gleichordnungskonzern* (§18, Abs. 2) unterschieden. Wesentlicher Unterschied beider Konzernformen ist, dass sich bei Gleichordnungskonzernen aufgrund der gleichrangigen Stellung der Konzernunternehmen diese in gegenseitiger Abstimmung ein *gemeinsames Leitungsorgan* schaffen, da sie keinem herrschenden Konzern unterstellt sind. Bei einem Unterordnungskonzern hingegen sind die Konzernunternehmen von einem *herrschenden Konzern* abhängig. Für die Bestellung des

In der Literatur finden sich unterschiedliche Differenzierungsvarianten zu Holding-Konzepten.⁶⁶⁰ Wir werden nachfolgend zwischen einer *Finanz-* und *Management-Holding-Struktur* unterscheiden:

1. *Finanz-Holding-Struktur.* In einer Finanz-Holding-Struktur verantwortet der Mutterkonzern effiziente Finanzanlagen der Holding. Die Dachgesellschaft hat eine kapitalmässige Beteiligung und leitet nur über die Vorgabe finanzieller Zielgrössen. Strategische und operative Entscheide werden von den Gesellschaften direkt getroffen. Die Gesellschaften berichten der Holding-Leitung in aggregierter Form über den Erreichungsgrad der Zielgrössen. Auftrag der Finanz-Holding ist es, durch Vorgaben sowie Kauf oder Verkauf von Gesellschaften die Holding als Ganzes zu stärken und zu entwickeln.
2. *Management-Holding-Struktur.* Das Ziel einer Management-Holding-Struktur geht über das finanzielle Anlagenziel hinaus. Die Dachgesellschaft einer Management-Holding nimmt operative und strategische Entscheidungen wahr, je nachdem wie die Kompetenzen vertraglich und organisatorisch festgelegt sind. In der Praxis zeigt sich häufig eine Tendenz zu strategischen Führungsaufgaben, die nebst dem Kauf und Verkauf von Beteiligungen v.a. im Erarbeiten einer Holding-Strategie, im Verantworten der unternehmensweiten Kapital-, Liquiditäts- und Erfolgsplanung und im Entscheid über Ressourcenzuteilungen und Führungskräfte-

Leitungsorgans bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, welche sich nach der Ausgestaltung des den Konzern bindenden Vertragswerks (bspw. bei Vertragskonzernen durch einen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag), der Statuten der beherrschten Konzernunternehmen (bspw. durch Kataloge, die Maßnahmen der ausschließlichen Kompetenz der Gesellschafterversammlung vorbehalten) sowie der daraus entstehenden Beteiligungsverhältnisse bemessen. Eine gute Übersicht zu Konzernen aus rechtlicher und struktureller Sicht findet sich bei Theisen, M.R. (Konzern, 1991/2000). Eine ausführliche Übersicht zum Gesellschaftsrecht bei Schmidt, K. (Gesellschaftsrecht, 1986/2002).

⁶⁶⁰ In der Literatur zeigen sich Unterschiede in der Zuordnung einer operativ tätigen Holding: Einige Autoren Macharzina, K. et al. (Unternehmensführung, 1993/2008), S. 490; Gomez, P. et al. (Unternehmensorganisation, 1992/1999), S. 184f.; Bea, F.X. et al. (Organisation, 1999/2006), S. 390f.] unterscheiden zwischen *Finanz-* und *Management-Holding* (auch unternehmerische Holding genannt) und ordnen operative und/oder strategische Aufgaben als zweite Ebene dieser zu. Andere Autoren wie bspw. Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 280ff. unterscheiden zwischen *Finanz-Holding*, *Management-Holding* (strategischer Fokus, geringer operativer Einfluss) und *operativer Holding* (strategische und operative Leitung der Konzernzentrale) oder wie Hoffmann, F. (Konzernorganisationsformen, 1992) zwischen *operativer*, *strategischer*, *Finanz-* und *unternehmerischer Holding*.

Eine operative Holding ist in Form eines Stammhauses selbst operativ tätig. Das Stammgeschäft dominiert, wobei die Tochtergesellschaften kleiner sind und meistens unterstützende Funktionen wahrnehmen. Diese Holdingform findet sich bei Konzernen, die aus einem dominierenden Geschäftsfeld heraus durch vertikale oder horizontale Diversifikation gewachsen sind. Anmerkung: Wir unterscheiden in dieser Arbeit nur Finanz- und Management-Holding. Aus struktureller Sicht besteht die operative Holding nicht aus selbstständigen Einheiten, sondern kann als Entwicklungsschritt hin zu einem Holding-Konzept gesehen werden (vgl. den nächsten Abschnitt „*Entwicklungshintergrund*“).

entwicklungen, dem Kauf, Verkauf von Unternehmen sowie im Festlegen der jeweiligen Diversifikationspolitik für Produktgruppen, Technologiefelder und regionale Märkte liegt.⁶⁶¹ ACHE⁶⁶² als auch BLEICHER⁶⁶³ betonen, dass für das Ausschöpfen von Wissenspotenzialen und aufgrund der Kenntnis marktbezogener und technologischer Veränderungen v.a. Tochtergesellschaften eng in das Erarbeiten von Teilstrategien und das Konsolidieren der Gesamtstrategie einzubeziehen sind. Nebst der Wahl strategischer Verantwortung liegt die operative Leitung bei den Gesellschaften, die gleich wie bei der Finanz-Holding in festgelegten Abständen die Holding-Leitung über vereinbarte Ergebnisse (bspw. Absatzmengen, Kostenarten, Bestände, Umsatz, Gewinn, etc.) informieren. Generell kann gesagt werden, dass die Ziele sowie die Gesamtstrategie der Holding-Leitung den Handlungsrahmen für das Management der Teilgesellschaften bilden,⁶⁶⁴ wobei diese durch die (strategischen) Beiträge der Tochtergesellschaften beeinflusst werden. Darüber hinaus gilt zu erwähnen, dass die Vorteile einer Management-Holding immer nur dann bestehen, wenn nebst einer juristischen Vonselbstständigkeit auch eine organisatorische Selbstständigkeit fokussiert wird.⁶⁶⁵

Während eine Holding grundsätzlich aus heterogenen Tochtergesellschaften bestehen kann, erwähnt MACHARZINA, dass speziell bei einer Management-Holding vielfach vergleichsweise wenige und eher homogene Teilgesellschaften bestehen.⁶⁶⁶ Dabei handelt es sich häufig um Elektro-, Chemie- oder Automobilkonzerne, die durch gleiche Kernbedarfe übergeordnet Synergien (bspw. Teilaspekte der Forschung und Entwicklung) nutzen.⁶⁶⁷

Zu erwähnen gilt jedoch, dass die Bezeichnung von „*Heterogenität*“ resp. „*Homogenität*“ von der jeweiligen Perspektive des Betrachters abhängt. So kann bspw. in Bezug auf die Ähnlichkeit der Geschäftsfelder eines Automobilkonzerns (Personenkraftwagen, Lastkraftwagen, Busse, Anhänger, Krane, etc.) auf den „ersten Blick“ Macharzinas Feststellung von Homogenität unterstützt werden, während die Frage einer homogenen oder heterogenen Ausrichtung in der nachfolgenden Abb. 26

⁶⁶¹ Bühner, R. (Holding, 1987), S. 42.

⁶⁶² Ache, H. (Management-Holding, 1987), S. 224.

⁶⁶³ Bleicher, K. (Management-Holding, 1987), S. 226.

⁶⁶⁴ Dürrfeld, H.J. (Konzerngesellschaften, 2003), S. 35ff.

⁶⁶⁵ Ache, H. (Management-Holding, 1987), S. 224.

⁶⁶⁶ Macharzina, K. et al. (Unternehmensführung, 1993/2008), S. 490.

⁶⁶⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 285.

der Douglas-Holding bereits schwieriger ist. Wenngleich die Tochtergesellschaften als heterogen in Bezug auf ihren Branchenfokus gesehen werden können, stellt sich zu Macharzinias o.g. Abgrenzungskriterium der Synergiennutzung die Frage, ob nicht auch hier – aufgrund der Homogenität in der Ausrichtung von Verbrauchsgütern, die ähnliche Kernbedarfe erzeugen – die Annahme von Homogenität anstelle von Heterogenität zutreffender ist.

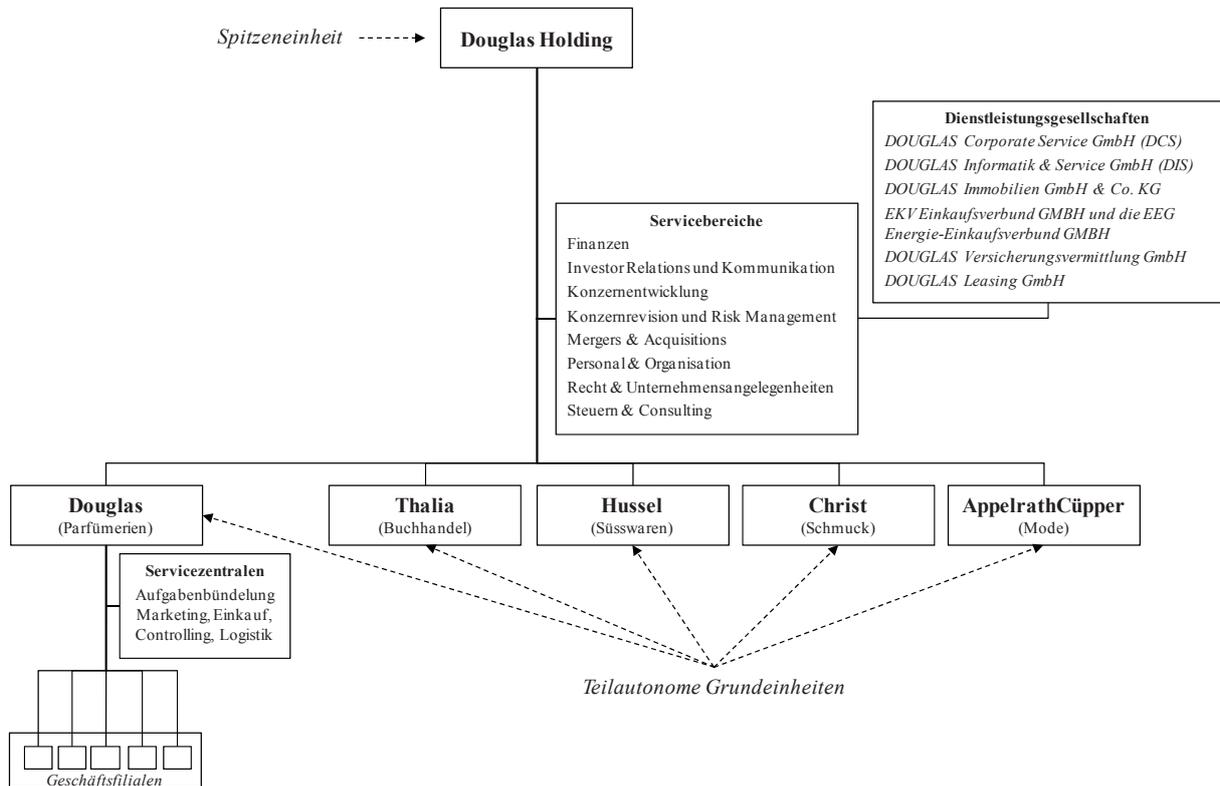


Abb. 26: Darstellung des Holding-Konzepts am Beispiel der Douglas-Holding.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Unternehmensinformationen der Homepage von Douglas)⁶⁶⁸

Zusammenfassend findet man neben den o.g. Reinformen einer Finanz- oder Management-Holding-Struktur in der Praxis häufig auch *Holding-Mischformen*. Dies bedeutet einerseits, dass die Holding nicht nur mit der Führung der Unternehmen beschäftigt ist, sondern selbst eine operative Funktion ausübt.⁶⁶⁹ Andererseits kann dies aber auch bedeuten, dass zwischen der Holding-Leitung und den Tochtergesellschaften *Koordinationsstrukturen* i.V. von Zwischeneinheiten bestehen. Häufig sind die Tochtergesellschaften in sog. Regionalzentralen oder Produktverbunde als

⁶⁶⁸ Vgl. Douglas, URL: <http://www.douglas-holding.de/index.php?id=536> (Stand: 21.05.2011).

⁶⁶⁹ Keller, T. (Holdingkonzepte, 1990/1993), S. 56 erwähnt, dass sich Holding-Strukturen, die eine sog. „Zwitterrolle“ zwischen Holding-Aufgaben und rudimentären, operativen Produktionsfunktionen einnehmen, als „gemischte Holding“ bezeichnet werden.

Zwischeneinheiten resp. Unternehmensbereiche mit einheitlicher Leitung zusammengefasst.⁶⁷⁰ Einen mehrstufigen Aufbau findet man v.a. bei grossen, international tätigen Konzernen. Die Zwischeneinheiten können unter den Gliederungsgesichtspunkten der divisionalen Organisation oder Matrix-Organisation gebildet werden.⁶⁷¹

Je nach Wahl der Holding-Struktur besteht die Kunst der Weisungsbefugnis darin, die Balance zwischen Eingriffen der Holding-Leitung in die Tätigkeiten der Tochtergesellschaften und Wahrung der Autonomie dieser zu halten. In Bezug auf den organisatorischen Aspekt ist beim Konzernaufbau von vornherein das Kriterium der Eigenständigkeit zu beachten, sodass eine Subventionierung von Teilbereichen jedweder Art eine Ausnahme bleibt.⁶⁷²

Entwicklungshintergrund

Bis Ende der 1980er Jahre konzentrierte sich das Interesse der Betriebswirtschaftslehre am Konzern vorwiegend auf juristische Koordinationsfragen oder Fragen der Rechnungslegung, während der Aufbau einer Führungslehre oder die Nutzung von Holding-Konzepten als Organisationsmodelle grösstenteils vernachlässigt wurden.⁶⁷³

Durch das Wachstum von Akquisitionen und Zusammenschlüssen, zunehmender Umfeldynamik, dem Bedarf nach Entscheidungs- und Handlungsspielräumen werden Holding-Konzepte als Organisationsform jedoch zunehmend populär. Ziel ist es, diese im instrumentellen Verständnis zu nutzen, um die innere Führungsstruktur eines Konzerns durch teilautonome Verselbstständigung über die divisionale Logik hinaus zu verbessern.⁶⁷⁴

I.d.R. entsteht eine Holding durch Akquisition unterschiedlicher Unternehmen oder aus einem Stammhauskonzern heraus. Im letzten Fall ist das Stammhaus zuerst selbst bereits lange erfolgreich am Markt operativ tätig und hält zugleich Mehrheitsbeteiligungen bei unterschiedlichen Tochtergesellschaften. Die Beteiligungen werden durch den Konzern sowohl operativ als auch strategisch geführt. Die Funktion der Tochtergesellschaften ist es meistens, Unterstützungsleistungen (Materialbeschaffung, Vertrieb, etc.) für den Mutterkonzern zu erbringen. Wächst das Unternehmen, geht der Mutterkonzern dazu über, den Handlungsspielraum der Tochtergesellschaften sowohl

⁶⁷⁰ Bleicher, K. (Konzernorganisation, 1992), und Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 277.

⁶⁷¹ Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 287.

⁶⁷² Bühner, R. (Holding, 1987), S. 43.

⁶⁷³ Vgl. Theisen, M.R. (Konzern, 1991/2000), S. 21 und Ache, H. (Management-Holding, 1987), S. 223.

⁶⁷⁴ Bühner, R. (Holding, 1987), S. 41.

rechtlich als auch strukturell zu verändern. Tochtergesellschaften mutieren dadurch zu rechtlich selbstständigen Einheiten, die anstelle von Unterstützungsfunktionen fortan für eine eigene Marktleistung ergebnisverantwortlich sind. Die operative Führung wird Teil der Tochtergesellschaft. Inwiefern auch eine strategische Verantwortung übertragen wird, ist abhängig von der weiter oben besprochenen Wahl der Holding-Struktur. In der Holding-Leitung verbleiben grundsätzlich die Konzernführung sowie die Verwaltung der Beteiligungen.

THEISEN betont, dass die heutige Relevanz von Holding-Konzepten alleine dadurch gegeben ist, da ca. 90 Prozent der deutschen Aktiengesellschaften und wohl weit mehr als die Hälfte der deutschen Personengesellschaften in Konzern- oder zumindest konzernähnlichen Verbindungen mit weiteren Gesellschaften stehen.⁶⁷⁵ Weiter ist festzuhalten, dass die Holdingorganisation in grossen Unternehmen zunehmend die divisionale Organisationsform ersetzt.⁶⁷⁶

Evaluation der strukturellen Anpassungs- und Entwicklungsflexibilität

Stärken: Markt/Kunde

1. Die Strukturlogik einer gemeinsamen Konzernzentrale mit teilautonomen Einheiten ermöglicht Marktnähe und Ergebnisverantwortung. Sie kann schnell auf Marktveränderungen reagieren, indem gemäss dem Prinzip der Zellteilung je nach Marktbedarf zusätzliche Einheiten gebildet werden. Zudem fördert die Teilautonomie ein einheitliches Auftreten in den Konzerngrundsätzen gegenüber dem Kunden.
2. Die Zusammenführung der Stärken kleiner, teilautonomer Einheiten (Marktnähe, Innovationskraft, etc.) mit den Stärken eines grossen Unternehmens (Kapitalkraft, Marktpräsenz, etc.) ermöglicht gegenüber dem Kunden eine flexible Leistungserbringung, die weder von kleinen noch grossen Unternehmen alleine erbracht werden kann.

Stärken: Leistungsprozess

1. Neu akquirierte Unternehmen oder Beteiligungen können mit weniger Problemen in den Konzern integriert oder outgesourct werden, ohne dass die Gesamtaktivität der Holding betroffen ist. Ebenfalls ist das Abstossen von wenig ertragreichen

⁶⁷⁵ Theisen, M.R. (Konzern, 1991/2000), S. 21.

⁶⁷⁶ Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 287.

Geschäften, Management-Buy-Outs und Spin-offs leichter zu realisieren.

2. Vom Prinzip der Teilautonomie wird erwartet, dass sich dieses positiv auf die Leistungsbereitschaft sowie das Engagement der Mitarbeitenden auswirkt.

Stärken: Management

1. Durch die Logik teilautonomer Einheiten wird unternehmerisches Denken gefördert, indem Verantwortung sowohl für operative als auch strategische Bereiche dezentral angelegt wird. Dies wird auch dadurch gefördert, dass die Macht von Zentralbereichen (vgl. die divisionale und Matrix-Organisationsform) weitgehend abgeschafft wird.
2. Es erfolgt eine klare Definition der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen des Managements durch die Wahl der jeweiligen Holding-Struktur.
3. Das Management kann sich durch die Übergabe der operativen und strategischen Verantwortung auf strategische Frühwarnindikatoren konzentrieren, die für die Holding von Relevanz sind.
4. Nebst Vorteilen in der Leistungserbringung gegenüber dem Kunden ergeben sich auch steuerliche Vorteile.
5. Durch den hohen Grad an Autonomie kann das Management die „Spielregeln“ (innerhalb eines durch die Holding gesetzten Handlungsrahmens) des Geschäfts selbst bestimmen. Konkret sind damit u.a. Instrumente der Anreizgestaltung für die Organisationsmitglieder gemeint sowie die Vergabe von Aufgaben an Nachwuchsführungskräfte.

Schwächen: Markt/Kunde

1. Die Holding-Struktur selbst garantiert noch keine grössere Innovationskraft und Flexibilität gegenüber dem Kunden, da sie auf Ebene der teilautonomen Einheiten bei Wahl eindimensionaler Organisationsformen oder der Matrix-Organisation die gleichen Schwächen aufweisen kann, die diese Strukturen haben.
2. Je stärker die Geschäftsbereiche das gleiche Kundenumfeld bedienen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit von Schnittstellen, die sich intern als auch extern (zum Kunden hin) handlungshemmend auswirken.

Schwächen: Leistungsprozess

1. Die Möglichkeit der Nutzung von Zentralbereichen für Synergieeffekte kann

schnell zu verstärkten zentralen Strukturen führen. Dies bedeutet ein Rückschritt zu einer divisionalen Organisation.

2. Durch die rechtliche Selbstständigkeit kann es je Geschäftsbereich zu Redundanzen kommen, die sich auf die Holding i.S. von Kostentreibern negativ auswirken.

Schwächen: Management

1. Die teilautonomen Einheiten sind heterogen, was eine Gesamtleitung (i.S. einer Management-Holding) über Standards erschwert. Dies trifft auch zu, wenn aufgrund von Gewinnabführungsverträgen Gewinne an die Holding abgegeben werden müssen oder wenn bei Verlustausgleichen quersubventioniert werden muss (was u.a. Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft einzelner Tochtergesellschaften haben kann).
2. Der synoptische Blick der Holding-Legung sowie der Bereichsblick der Töchter kann zu Konflikten führen (bspw. bei der Strategiefestlegung, worin die Optimierung des Ganzen i.S. des Verbundvorteils zum Nachteil einzelner Geschäftsbereiche führen kann). Bspw. kann eine zu starke Verselbstständigung der Töchter sowie daraus folgende zu starke Eingriffe seitens der Holding-Legung dazu führen, dass sich einzelne Gesellschaften resp. Geschäftsbereiche von der Holding lösen wollen.
3. Durch das doppeldeutige Verständnis der Rechte und Verantwortungsbereiche eines Konzerns im betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Kontext besteht die Gefahr, dass organisatorische Strukturen mit rechtlichen Strukturen gleichgesetzt werden (Organigramme, Zuständigkeiten, etc.).
4. Werden die teilautonomen Einheiten durch einen zuständigen Vorstand der Holding-Legung verantwortet, besteht einerseits die Gefahr der Überlastung und andererseits die Gefahr geschäftsferner Entscheide (bürokratische Konzernzentrale, worin netzwerkartige Weisungssysteme nur auf dem Papier bestehen), die zum Nachteil des Geschäftsbereichs und der Holding sein können.

Zusammenfassend zeigt sich, dass im zeitlichen Entwicklungsverlauf zunehmend versucht wurde, der Umfeldynamik durch geeignete komplexitätsadäquate Strukturen und Abläufe gerecht zu werden. Konkret äussert sich dies mit einem Entwicklungssprung von eindimensionalen zu mehrdimensionalen Gebilden, die bereits in einem

wesentlich grösseren Ausmass sowohl in ihrer Struktur als auch i.V. der Weisungsbefugnis den Übergang von zentral zu dezentral betonen.

Generell wurde ersichtlich, dass Dezentralität nicht als Weiterentwicklung der Zentralität zu sehen ist. Vielmehr sollte man sich beide als zwei Pole eines Kontinuums vorstellen, dessen Balance es abhängig von der Situation und dem jeweiligen System zu managen gilt. Dies impliziert, dass beide Grössen als Dauerbrennerprobleme der Organisationsgestaltung zu verstehen sind.

Ein gemeinsames Merkmal von allen bisher besprochenen Organisationsformen ist jedoch, dass sie mehr oder weniger Hierarchie als Kontrollinstrument sehen, die sich einer detailgenauen Planung und Machbarkeit bedient. Hierarchie bedeutet in diesem Verständnis nicht eine Unterscheidung von *Objekt-* (Ausführung) und *Metaebene* (Führung), die sich logisch aus dem jeweiligen Verantwortungsbereich für einen Teil des Systems oder die Funktionsfähigkeit des Gesamtsystems ergibt. Hierarchie wird auch nicht durch den unterschiedlichen Bedarf an Informationen verstanden:

*[...] „These and other similar ideas are often ingrained in our way of thinking about organization and in the way we evaluate organization practice. For many people, it is almost second nature to organize by setting up a structure of clearly defined activities linked by clear lines of communication, coordination, and control. Thus, when a manager designs an organization he or she frequently designs a formal structure of jobs into which people can then be fitted. [...] Much of our training and education is often geared to making us ‚fit in‘ and feel comfortable in our appointed place, so that the organization can proceed in a rational and efficient way. [...] In understanding organization as a rational, technical process, mechanical imagery tends to underplay the human aspects of organization and to overlook the fact that the tasks facing organizations are often much more complex, uncertain, and difficult than those that can be performed by most machines.“*⁶⁷⁷

Wie wir bereits in der Einleitung zu Kap. 2.1. erwähnten, ist jedoch nicht immer eine eindeutige Abgrenzung zwischen mechanischen und organischen Strukturformen möglich. So kann durchaus kritisiert werden, dass mehrdimensionale Strukturen wie die Matrix-Organisation als auch die Holding-Struktur durch ihr Bemühen, Marktbedingungen sowie kundennahe, dezentrale Entscheidungswege in ihre Strukturen und Abläufe zu implementieren, weniger als mechanische Gebilde zu verstehen sind, sondern als Übergangskonzepte zwischen mechanischen und organischen Gestaltungs-

⁶⁷⁷ Vgl. Morgan, G. (Images, 1986/2006), S. 26f.

prinzipien.⁶⁷⁸ Wir wollen dabei offen lassen, ob mehrdimensionale Modelle überhaupt zuweisbar sind. Dies unterliegt u.E. der Meinung und Argumentation des Betrachters. Nachfolgend werden wir uns mit der Frage befassen, wie Strukturen und Abläufe aussehen, wenn wir diese an der Metapher des Organismus (der selbst als komplexes System verstanden werden kann) ausrichten.

2.1.2. Die Organisation als organisches Gebilde

Die Erkenntnis, dass Organisationen wie Organismen Lebens- und Wachstumszyklen durchlaufen sowie Austausch- und Anpassungsprozesse mit ihrer Umwelt vollziehen, führt zur Analogie zwischen Organisation und Organismus (vgl. TEIL II, Kap. 2.).⁶⁷⁹ Organisationen und Gesellschaften gleichen dabei gerade deshalb komplexen Organismen, weil auch sie unzählige kompensatorische Rückkoppelungseffekte enthalten.⁶⁸⁰

Basierend auf einem kontingenztheoretischen Ansatz, der auf dem Verständnis des Zusammenspiels von Organisationsvariablen und Umweltbedingungen aufbaut,⁶⁸¹ unterscheiden BURNS & STALKER erstmals zwischen mechanischen und organischen Strukturformen.⁶⁸² Auf Basis einer 1961 durchgeführten empirischen Studie zum Zusammenhang zwischen Umfeldynamik und Organisationsstrukturen stellen sie fest, dass in dynamischen Umwelten organische Organisationsformen häufiger zu finden sind, während in statischen Umwelten mechanische Konzepte überwiegen. LAWRENCE & LORSCH ergänzen diese Feststellung 1967 durch zwei empirisch überprüfte Thesen:⁶⁸³ Die *Differenzierungsthese* besagt, dass sich Bereichsstrukturen abhängig vom Ausmass der Umfeldynamik unterscheiden, wobei der Grad der Flexibilität auch in dynamischen Umwelten zwischen Unternehmensbereichen unterschiedlich sein kann. Die *Integrationshypothese* geht davon aus, dass bei geringer

⁶⁷⁸ Ebd., S. 51: „[...] the concept of a matrix-organization, a species with many variations, some of which look like modified bureaucracies while others have more free-flowing forms.“

⁶⁷⁹ V.a. die Systemtheorie sowie kontingenztheoretische Ansätze liefern hierzu seit ihrem Aufkommen in den 1950er und 1960er Jahren wertvolle Beiträge.

⁶⁸⁰ Senge, P.M. (Fifth Discipline, 1990), S. 84.

⁶⁸¹ Der *kontingenztheoretische* resp. *situative Denkansatz* konzentriert sich auf die Frage, inwiefern effiziente Organisationsstrukturen durch Situationsmerkmale beeinflusst werden, [vgl. Child, J. (Choice, 1973), S. 237]. Grösster Verdienst dieses Ansatzes ist es, empirisch aufgezeigt zu haben, dass es nicht eine optimale Organisationsstruktur gibt, sondern Organisationen als umweltoffene, soziale Gebilde zu einem grossen Ausmass von organisationsinternen und -externen Situationen beeinflusst werden, was unterschiedliche Organisationsformen in unterschiedlichen -kontexten notwendig macht, [vgl. Schreyögg, G. (Organisationsstruktur, 1978/1995)].

⁶⁸² Burns, T. et al. (Innovation, 1961/2001).

⁶⁸³ Vgl. Lawrence, P.R. et al. (Organization, 1967/1986) sowie Lawrence, P.R. et al. (Differentiation, 1967).

Differenzierung häufiger bürokratische Integrationsinstrumente wie hierarchische Gliederungen, Pläne, Vorschriften genutzt werden, während bei steigender Differenzierung häufiger zusätzliche Strukturen wie Koordinationsstellen oder Abstimmungsgremien geschaffen werden. Nebst der Anpassung an die systemexterne Umwelt der Organisation betont SIEVERS, dass das Differenzierungs-/Integrationsmodell auch als Instrument der Adaptation von Teilsystemen der systeminternen Umwelt bzw. zur Koordination von Intersystembeziehungen nützlich ist.⁶⁸⁴

Generell ist das Zusammenspiel von Differenzierung und Integration der Teilsysteme als gegensätzlich zu verstehen, da die Integration mit steigender Differenzierung zunehmend schwieriger zu realisieren ist. LAWRENCE & LORSCH erwähnen deshalb, dass die Kenntnis des Verhaltens einer Organisation und aller Einflussfaktoren relevant ist.⁶⁸⁵

Obwohl kontingenztheoretische Ansätze im Allgemeinen sowie die Studien der o.g. Autoren nicht frei von Kritik zur Untersuchungsdurchführung und Ergebnisinterpretation sind,⁶⁸⁶ bilden sie die Ausgangsbasis für eine Vielzahl mono- und multikausaler Studien, die den Zusammenhang von Umfeldvariablen und Organisationsstrukturen untersuchen.⁶⁸⁷

Um einen Überblick zu bekommen, wie Organisationen analog zu Organismen zu verstehen sind, werden wir uns nachfolgend zuerst allgemein mit Netzwerkkonzepten befassen (Kap. 2.1.2.1.) und anschliessend sowohl auf interorganisationale (Kap. 2.1.2.2.) als auch intraorganisationale Netzwerke (Kap. 2.1.2.3.) eingehen.

2.1.2.1. Netzwerkkonzepte

Netzwerke sind uns aus den verschiedensten Lebens- und Wissensbereichen bekannt, da ihre Existenz gleichermassen in biologischen, technischen wie in gesellschaftlichen Systemen vermutet wird.⁶⁸⁸ Sie entstehen, indem Einheiten (Personen, Gruppen, Organisationen, etc.) koordiniert zusammenarbeiten, um gemeinsam Ziele zu erreichen. Obwohl die Elemente dabei eine Form der Symbiose eingehen, bleiben sie

⁶⁸⁴ Sievers, B. (Methoden, 1975), S. 43.

⁶⁸⁵ Lawrence, P.R. et al. (Organization, 1967/1986).

⁶⁸⁶ Vgl. Schreyögg, G. (Organisationsstruktur, 1978/1995), S. 159ff. „Zur Kritik grundlegender Prämissen in den kontingenztheoretischen Ansätzen“.

⁶⁸⁷ *Monokausale Studien* unterscheiden sich von *multikausalen*, da nicht mehrere, sondern nur eine unabhängige Kontextvariable mit Organisationsmerkmalen als abhängige Variable verglichen wird, [vgl. Macharzina, K. et al. (Unternehmensführung, 1993/2008), S. 536].

⁶⁸⁸ Ebd., S. 500.

grösstenteils autonom. Die sich daraus ergebende Teilautonomie bedeutet, dass sie ihre Selbstständigkeit nur zu dem Grad aufgeben, wie es die Steuerung des Verbundes erfordert. Dies hat den Vorteil, dass sie einerseits die Vorteile des Verbundes nutzen können und sich gleichzeitig eine Reaktionsschnelligkeit durch eine überschaubare Grösse sichern.⁶⁸⁹ Der Zweck von Netzerkbildungen ist es, Produktivitäten zu fördern, indem Vorteile eines kooperativen, heterarchischen Verhaltens sowie eine Stärkenbündelung bei gleichzeitiger Autonomie zur Erhöhung der Flexibilität- und Innovationsfähigkeit genutzt werden.

Bei Organisationen wird grundsätzlich zwischen *organisationsübergreifenden Netzwerken* und *organisationsinternen Netzwerken* unterschieden. Während Erstere Organisationen miteinander vernetzen, koordinieren Letztere Leistungseinheiten innerhalb derselben Organisation. Organisationsübergreifende Netzwerke verändern dabei weniger die Organisationsstruktur einer Organisation, sondern ergänzen und überlagern diese durch die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen.⁶⁹⁰ In Bezug auf Strukturen sind diese u.E. jedoch aus zwei Gründen relevant: Erstens ist davon auszugehen, dass Netzwerke zukünftig aufgrund einer steigenden Umfeldynamik zunehmend in Form von strategischen Allianzen gefragt sein werden. Sie bieten eine geeignete Plattform, um organische Gestaltungsprinzipien zwischen Organisationen strukturell umzusetzen. Zweitens benötigen besonders Netzwerke Strukturen und Management, dessen Bedarf sich aus den häufig genannten Gründen für Fehlschläge rechtfertigt.⁶⁹¹

2.1.2.2. Organisationsübergreifende Netzwerke

Organisationsübergreifende Netzwerke werden auch als *interorganisationale Netzwerke* oder *Unternehmensnetzwerke* bezeichnet. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Unternehmen zur Leistungserbringung koordiniert zusammenarbeiten. Das Zusammenwirken kann sich dabei auf den gesamten

⁶⁸⁹ Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 288. Das Erkennen der Vorteile sowie der daraus erwachsende Bedarf kleiner, flexibler Unternehmenseinheiten, die selbstverantwortlich im Rahmen einer verabschiedeten Zwecksetzung agieren, ist auch Grundgedanke des Profit-Center Konzepts, das wir im Rahmen divisionaler Strukturen, [vgl. Kap. 2.1.1.2.] sowie der Holding-Struktur, [vgl. Kap. 2.1.1.3.2.] vorstellten.

⁶⁹⁰ Vgl. Macharzina, K. et al. (Unternehmensführung, 1993/2008), S. 501.

⁶⁹¹ Vgl. Oliver, A.L. et al. (Networking, 1998) sowie Gomez, P. et al. (Unternehmensorganisation, 1992/1999), S. 188: „Viele Allianzen scheitern an der Unvereinbarkeit von verschiedenen Kulturen und Strukturen der Allianzpartner. Bei der Verwirklichung strategischer Allianzen müssen besonders drei Aspekte berücksichtigt werden: Die Abwägung und strategische Begründung für die Entscheidung zu einer Allianz, die richtige Wahl des Partners und das Management der Allianz.“

Prozess der Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Produkten und/oder Dienstleistungen beziehen oder nur auf bestimmte Funktionen, die zueinander im Wettbewerb stehenden Organisationen Vorteile bieten. Der Zweck beider Kooperationsformen ist es somit, einen Wettbewerbsvorsprung sowie die Sicherung oder den Ausbau der Marktposition zu nutzen. Aufgrund fehlender Ressourcenverfügbarkeit und fehlender Synergie-, Skalen-, Lern- und Kosteneffekte wäre dies im Alleingang nicht möglich.

Die Form der Zusammenarbeit innerhalb eines Netzwerks kann dabei unterschiedlich sein. Verfolgen die beteiligten Organisationen ein gemeinsames strategisches Ziel, wird von einem *dynamischen, strategischen Netzwerk* oder einer *strategischen Allianz* gesprochen.⁶⁹² Innerhalb strategischer Netzwerke übernehmen Vertreter mehrerer beteiligter Organisationen oder eine Organisation alleine die strategische Führung. Die jeweils gewählte Form bestimmt nicht nur Art und Inhalt der Strategie, mit welcher der Markt bearbeitet wird, sondern auch Form und Inhalt der internen Netzwerkbeziehungen.⁶⁹³ Generell lassen sich vier Netzwerkformen unterscheiden, die sich vorwiegend auf die Koordination von Wirtschaftsorganisationen (Unternehmen) beziehen. Aufgrund jeweils spezifischer Ausprägungen und Unterformen werden wir diese für einen Überblick nachfolgend lediglich skizzieren.⁶⁹⁴

1. *Joint Venture*. Unter einem Joint Venture wird ein Gemeinschaftsunternehmen zwischen zwei Kooperationspartnern (Unternehmen) verstanden. Dieses kann durch eine Beteiligung am bestehenden Unternehmen, durch gemeinsame Übernahme eines Drittunternehmens oder durch Neugründung entstehen. Beide Partner bringen zwecks Synergiennutzung ihre Stärken in den Verbund ein und leiten das „neue“ Unternehmen gemeinsam.⁶⁹⁵ Die häufigsten Gründe für Joint Ventures sind:
 - a. Das *Nutzen von Synergieeffekten* durch das Zusammenlegen von Bereichsstärken (bspw. Forschung & Entwicklung). Der Zweck ist die Kompensation ei-gener Schwächen, die die Marktposition gefährden könnten.
 - b. Das *Umgehen von Markteintrittsbarrieren* (Verbote für ausländische Invest-

⁶⁹² Vgl. Macharzina, K. et al. (Unternehmensführung, 1993/2008), S. 440.

⁶⁹³ Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 289.

⁶⁹⁴ Vgl. Ebd., S. 290ff. Für eine Vertiefung wird jeweils auf entsprechende Primärliteratur zu den o.g. Netzwerkformen verwiesen.

⁶⁹⁵ Diese Restriktion ergibt sich nicht nur organisatorisch, sondern auch aus finanziellen und rechtlichen Gründen heraus. Normalerweise bringen sich beide Kooperationspartner mit der gleichen Höhe an Eigenkapital ein, sodass Mehrheitsbeteiligungen und sich daraus ergebende Beherrschungen ausgeschlossen werden können.

oren, rechtliche und staatliche Einschränkungen wie steuerliche Nachteile, hohe Zölle und beschränkter Gewinntransfer, etc.) in einzelnen Ländern. Bei inter-nationalen Joint Ventures besteht die Gefahr, dass durch den Zusammenschluss auf Dauer ein gefährlicher Mitbewerber entwickelt wird, der aus der Kooperation austritt, sobald das nötige Know-How erreicht ist.

- c. Das *Bilden von Arbeitsgemeinschaften* für Grossprojekte, um sowohl finanzielle Risiken zu teilen als auch eine höhere Ressourcenverfügbarkeit sicherzustellen.
2. *Franchising*. Das Franchising stellt eine Netzwerkform dar, die auf einer Lizenzvereinbarung zwischen Franchisegeber und -nehmer basiert. Dabei verpflichtet sich ein Franchisenehmer als selbstständiger Unternehmer entgegen einer Pauschale oder einer mengenmässigen Lizenzgebühr eine Marke mit einem dazugehörigen Franchisepaket zu übernehmen und zu vermarkten. Dieses besteht aus der Gewährung von Schutzrechten sowie aus einheitlichen Konzepten bzgl. Beschaffung, Marketing, Organisation und Ablauf sowie Finanzierungs- und Managementunterstützung. Der Franchisenehmer gewährt unter Einhaltung von Spielregeln und dem Kontrollrecht durch den Franchisegeber zur Sicherstellung angestrebter Qualitätsstandards weitgehende Autonomie. Das Franchisekonzept bietet für einen Franchisegeber nicht nur den Vorteil seine Patente breitflächig zu vermarkten und zu expandieren, sondern ermöglicht auch dem Franchisenehmer ein eigenes Geschäft und unternehmerisches Denken durch Risikübernahme aufzubauen.
 3. *Subunternehmerschaft*. Subunternehmerschaften haben verglichen mit Joint Ventures nicht das Nutzen von Synergieeffekten oder das Reduzieren von Risiken zum Ziel, sondern das Verringern von Kosten bei gleichzeitig steigender Flexibilität. Sie sind v.a. in der Automobilindustrie zu finden. Unternehmerische Teilaufgaben werden dazu aus dem eigenen Unternehmen ausgegliedert und an rechtlich selbstständige Unternehmen vergeben. Dabei handelt es sich meistens um Lieferantenbeziehungen. Generell werden System-, Modul- und Teilelieferant unterschieden: *Systemlieferanten* produzieren und liefern komplette Systeme oder Systemkomponenten, die von ihm auch entwickelt wurden; *Modullieferanten* liefern Module, die nicht von ihm, sondern vom Abnehmer entwickelt wurden; ein *Teilelieferant* ist hingegen auf die Versorgung mit Einzelteilen spezialisiert, die von ihm oder von anderen entwickelt wurden.⁶⁹⁶ Lieferanten und Kunden arbeiten häufig nicht nur inhaltlich (Entwicklung und Weiterentwicklung), sondern auch

⁶⁹⁶ Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 292.

räumlich eng zusammen, um die Kommunikationswege zu verkürzen. Subunternehmenschaften finden sich v.a. in der Automobilbranche.

4. *Virtuelle Netzwerke.* Der Begriff der virtuellen Organisation resp. des virtuellen Netzwerks wurde zu Beginn der 1990er Jahre von DAVIDOW & MALONE geprägt. Die Intention war es, eine Form der Zusammenarbeit zu beschreiben, die noch stärker das Auflösen organisatorischer Regelungen fokussiert.⁶⁹⁷ Der Hauptunterschied zu einer realen Organisation ist dabei, dass eine virtuelle Organisation physisch nur teilweise oder gar nicht erkennbar ist und zugleich weder strategische Entscheidungszentren noch Organigramme bestehen.⁶⁹⁸ Eine virtuelle Organisation ist geprägt durch einen hohen Grad an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Koordination und Kundenkontakt können, müssen aber nicht über eine zentrale Anlaufstelle gelenkt werden. Das Prinzip der virtuellen Organisation basiert auf Vertrauen und Kommunikation und lässt sich v.a. bei Online-Shops und Online-Interessensnetzwerken (Open-Source Communities) finden. Generell zeigen empirische Untersuchungen jedoch, dass der Anspruch an virtuelle Organisationen i.S. einer losen, nicht vertraglich geregelten und auf Vertrauen aufbauenden Selbstorganisation überschätzt wurde.⁶⁹⁹ Die Funktion eines zentralen Akteurs, der den Leistungserstellungsprozess im Rahmen von Grundsätzen der Zusammenarbeit zum Erhalt eines lose gekoppelten Systems koordiniert, scheint zwingend zu sein. MACHARZINA erwähnt, dass es sich bei der virtuellen Organisation bislang um ein „eklektisches Sammelbecken von Gestaltungsempfehlungen“ handelt, die tlw. bereits seit langem bekannt sind und jetzt unter einer neuen Bezeichnung wieder auftauchen.⁷⁰⁰

Darüber hinaus gibt es weitere Varianten zur Bildung von Unternehmensnetzwerken.⁷⁰¹ Ergänzend zu den bisherigen Beispielen interorganisationaler Netzwerke kann auch die in Kap. 2.1.1.3.2. genannte Holding-Struktur als Ausprägung einer externen Netzwerkorganisation gesehen werden. Wir tendieren jedoch dazu, diese aus drei Gründen heraus getrennt vom Begriff der Netzwerkorganisation zu behandeln:

1. Unternehmen eines Netzwerks werden nicht i.S. von Tochtergesellschaften durch eine zentrale Leitungsstelle über Mitgliedsunternehmen hierarchisch integriert.

⁶⁹⁷ Davidow, W. et al. (Virtual Corporation, 1992), S. 14ff.

⁶⁹⁸ Macharzina, K. et al. (Unternehmensführung, 1993/2008), S. 531.

⁶⁹⁹ Vgl. stellvertretend Kaiser, S. et al. (Vertrauen, 2006) sowie Gilbert, D.U. (Unternehmensnetzwerke, 2003).

⁷⁰⁰ Macharzina, K. (Unternehmensführung, 1993/2003), S. 447.

⁷⁰¹ Vgl. für einen Überblick von Kooperationsmerkmalen und zur Vertiefung unterschiedlicher Kooperationsformen BESTMANN, [vgl. Bestmann, U. (Kompendium, 1982/2001), S. 62ff].

Leitung, Finanzierung und Verantwortung sind normalerweise zwischen den Kooperationspartnern gleich verteilt.

2. Netzwerkbeziehungen sind tlw. mit einem geringeren Aufwand wieder zu lösen als Akquisitionen.
3. Beide Organisationsformen verfolgen unterschiedliche Ziele. Während die Holding-Struktur abhängig von ihrer konkreten Ausgestaltung entweder den An- oder Verkauf von Unternehmensbereichen fokussiert (Finanz-Holding) oder die generelle Leistungssteigerung im Verbund (Management-Holding), ist es Ziel einer Netzwerkorganisation Grössenvorteile zu nutzen, die sich aus dem Zusammenschluss für das eigene Unternehmen ergeben. Dafür spricht auch die entwicklungsbedingte Perspektive: Holding-Strukturen entstehen vorwiegend aus einem einzigen Unternehmen (Stammhaus) heraus, während Netzwerk-Strukturen weniger gemeinsam wachsen, sondern häufiger aufgrund direkter Bedarfe gebildet werden.

2.1.2.3. Organisationsinterne Netzwerke

Verglichen mit organisationsübergreifenden Netzwerken fokussieren organisationsinterne Netzwerke eine an organischen Gestaltungsprinzipien ausgelegte Zusammenarbeit *innerhalb* einer Organisation. Als Grundlage für strukturelle Überlegungen dient das *Konzept der Modularisierung*, das sich in verschiedenen natürlichen als auch technischen Ordnungssystemen findet. Es handelt sich dabei um die Bildung überschaubarer, teilautonomer Organisationseinheiten, die über definierte Koordinationsstellen miteinander verbunden sind. Ziel ist es, ein Netzwerk aus sich selbst steuernden Gruppen zu erhalten, die sich in Bezug auf operative und strategische Aufgaben lenken und koordinieren. SCHULTE-ZURHAUSEN erwähnt, dass aufgrund der Ausrichtung an Prozessen statt an Funktionen eine modulare Organisation untrennbar mit einer starken Produkt- und Kundenorientierung verbunden ist, weshalb die Module auch konsequent an den Anforderungen der jeweiligen internen und externen Prozesskunden ausgerichtet sind resp. sein müssen.⁷⁰² PICOT ET AL. ergänzen, dass die Logik modularer Organisationsstrukturen sowohl auf Ebene des Gesamtunternehmens sowie auf Geschäfts- und Teilprozessebene anwendbar ist.⁷⁰³

Eine Modularisierungsform, die zum Ziel hat, nicht nur Module auf unterschiedlichen Organisationsebenen zu etablieren, sondern betont, dass diese Module im Vergleich

⁷⁰² Ebd, S. 298.

⁷⁰³ Picot, A. et al. (Grenzenlose Unternehmung, 1996/2001), S. 230.

zueinander und zur Gesamtorganisation in ihrer Struktur selbständig aufgebaut sein sollten, ist die Logik eines *fraktalen Unternehmens*.⁷⁰⁴ Fraktale (lat.: „fractus“: gebrochen) bezeichnen einen selbstähnlichen, rekursiven Strukturaufbau, der für das Ganze (die Organisation) gleich ist wie für seine Teile (Organisationsbereiche, Abteilungen, etc.).⁷⁰⁵ Die Kombination sich wiederholender Strukturmuster ermöglicht es, komplexe Lösungen durch das Anwenden von Selbstorganisation, -optimierung, Zielorientierung und Dynamik sicherzustellen.⁷⁰⁶ Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Gleichheit nur auf die Struktur, nicht jedoch auf den Inhalt der Fraktale bezieht. Für Organisationen heisst dies, dass der strukturelle Rahmen für das Bilden von Bereichen, Abteilungen, Gruppen, etc. gleich bleibt, es aber innerhalb dieses strukturellen Rahmens zu inhaltlichen Adaptionen für das Erfüllen des Organisationszwecks (aufgrund unterschiedlicher Geschäftstätigkeiten) kommen kann.

Grundsätzlich besteht ein Fraktal (bspw. in Form einer Abteilung) aus einer Gruppe von Beschäftigten, die eine Aufgabe innerhalb einer internen oder externen Lieferanten-Abnehmer Kette erfüllen. Das Konzept einer fraktalen Organisation ist somit ein integrierender Ansatz, der neben den Dimensionen Technik und Organisation (Sachorientierung) besonders die Dimension Mensch (Personenorientierung) als Potenzial berücksichtigt.⁷⁰⁷ Dem Mitarbeiter werden Gestaltungs- und Umsetzungsspielräume eingeräumt, die sich gleichermassen auf einzelne Arbeitsplätze als auch auf die Strukturen innerhalb der Fraktale und auf die Beziehungen zwischen den Fraktalen beziehen. Die Koordination benötigter Ressourcen wird dabei den Fraktalen unterstützend zur Verfügung gestellt. Nach KÄMPF zeichnen sich fraktale Netzwerkorganisationen durch folgende Merkmale aus:⁷⁰⁸

1. *Selbstähnlichkeit*: Diese beschreibt die strukturelle Eigenschaft der organisatorischen Gestaltung, die Art und Weise der Leistungserstellung, das Formulieren und Verfolgen von Zielen.

⁷⁰⁴ Warnecke, H.-J. (Fraktale Unternehmen, 1992/1993) wandte erstmals die Strukturlogik eines Fraktals Anfang der 1990er Jahre auf produzierende Industriebetriebe an, um die durch vertikal, hierarchische Strukturen verursachten Informations- und Zeitverluste zu minimieren. Im Vordergrund steht die Ablöse vertikaler Hierarchieebenen durch eine verstärkte Kommunikation autonomer Einheiten auf der horizontalen Leistungsebene.

⁷⁰⁵ Namensgeber und Begründer der fraktalen Geometrie als ein Teilgebiet der Mathematik ist BENOÎT MANDELBROT, [vgl. Mandelbrot, B.B. (Fractal Geometry, 1977/1983). Fraktale lassen sich sowohl bei natürlichen Formen als auch bei Materie finden. Um das Prinzip von Fraktalen zu verstehen, wird auf fraktale Strukturen in der Natur verwiesen wie bspw. Schneeflocken, Farne, Kohlgemüse, etc.

⁷⁰⁶ Vgl. Warnecke, H.-J. (Fraktale Unternehmen, 1992/1993), S. 9 und S. 153.

⁷⁰⁷ Kämpf, R. (Fraktale Organisation, 2007), S. 120.

⁷⁰⁸ Vgl. Ebd., S. 119.

2. *Zielorientierung*: Fraktale vereinbaren ihre Ziele selbst. Diese richten sich nach dem organisatorischen Zielsystem. Es kommt zu einer ständig stattfindenden Messung und Bewertung der Leistung von Fraktalen.
3. *Selbstorganisation*: Fraktale organisieren sich selbst. Dies betrifft sowohl die operative als auch die strategische Ebene.
4. *Dynamik/Vitalität*: Durch eine fraktale Organisationsform besteht eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit für eine schnelle Anpassung der Organisation an geänderte Rahmenbedingungen. Vitalität bedeutet dabei das Herausfinden und Nutzen von Erfolgsfaktoren.
5. *Selbstoptimierung*: Diese wird ermöglicht, indem Fraktale eigenverantwortlich Handeln und ihre Effektivität und Zielerfüllung selbst überprüfen.

Die Einführung von Netzwerkstrukturen und insbesondere die Einführung fraktaler Organisationsstrukturen hat Auswirkungen auf die *Unternehmensstrategie*, die *Unternehmensbereiche* sowie auf die *Art und Weise ihres Zusammenwirkens*.

Zusammenfassend zeigt sich im Vergleich mechanischer und organischer Strukturformen folgendes Bild: Während mechanische Strukturen mit ihren Stärken und Schwächen zwar auch weiterhin eine praktische Daseinsberechtigung für die Gestaltung von konkreten Organisationen haben werden, erfüllt keine der vorgestellten Organisationsformen die Anforderungen an einen allgemeinen Bezugsrahmen der Organisationsgestaltung. Netzwerkkonzepte als Antwort auf mechanische Strukturen bieten durch das revidierte Denkmodell einer Organisation als Organismus zwar bereits Ansätze, die bzgl. Gestaltungsanforderungen und -prinzipien (vgl. für einen Überblick der wichtigsten Prinzipien Kap. 1.3.2.) bedeutend weiterentwickelt sind, jedoch wird auch innerhalb dieses Denkmodells das Bezugsrahmenproblem und die daraus entstehende „praktische Lücke“ nicht zufriedenstellend gelöst: Der Fokus liegt in der Literatur zu Netzwerken klar auf dem Herausarbeiten von Notwendigkeiten und Vorteilen, die ein Denken in Netzwerken ermöglichen. Die Anzahl von Gestaltungsprinzipien ist umfangreich. Jedoch bestehen i.V. einer Gestaltungsvorlage wenig Ideen zu einem praxisorientierten Bezugsrahmen, der

1. die genannten Gestaltungsprinzipien nach der Logik eines funktionierenden Netzwerks systematisiert und zueinander in Beziehung setzt;
2. es durch seine Struktur ermöglicht, die Schwächen mechanischer Konzepte aufzuzeigen.

Wir wollen deshalb in Kap. 2.3. ein biokybernetisches Modell – und seine Weiterent-

wicklung in der 3. Generation zu einem kybernet(h)ischen Lenkungsmodell – vorstellen. Da das biokybernetische Modell v.a. auch strategische Überlegungen in seinen Strukturrahmen miteinbezieht und seine Weiterentwicklung darüber hinaus die Prozesskomponente integriert, werden wir zuerst in Kap. 2.2. einen Überblick zum Zusammenspiel von „*Strategie und Struktur*“ (Kap. 2.2.1.) sowie „*Struktur und Prozesse*“ (Kap. 2.2.2.) geben.

2.2. Das Zusammenspiel von Strategie – Struktur – Prozess

Bisher befassten wir uns zur Klärung der Frage, wie sich Organisationen über die Zeit hinweg wandelten, mit dem Verlauf von Organisationsformen. Aufgezeigt wurde die Bedeutung des jeweiligen Bezugsrahmens für das Ausgestalten von Strukturen. Dabei wurde ersichtlich, welche Probleme und Abhängigkeiten einzelne Strukturtypen in ihrem *Aussen-* (Kundennähe, Marktorientierung) als auch *Innenverhältnis* (Komplexität der Leistungserbringung und des Managements) aufweisen. In Verbindung mit einer divisionalen Organisationsform und der zunehmenden Betonung einer prozessualen Sichtweise wurde zudem festgestellt, dass nebst der Struktur v.a. ihr Zusammenhang zu Strategie und Prozessen relevant ist, wenn es um Fragen der *strukturellen Ausrichtung* (Strategie ↔ Struktur) und *leistungsorientierten Ausgestaltung* (Struktur ↔ Prozess) geht. Nachfolgendes Kapitel befasst sich deshalb mit der Frage möglicher Interdependenzen und Einflussrichtungen von Strategie und Struktur (Kap. 2.2.1.) sowie Struktur und Prozesse (Kap. 2.2.2.).

2.2.1. Das Zusammenspiel von Strategie und Struktur

2.2.1.1. Der Einfluss der Strategie auf die Struktur

Mit der Frage des Einflusses der Strategie auf die Struktur sind unweigerlich die Analysen von CHANDLER verbunden. Chandler untersuchte um 1960 anhand der vier grössten Unternehmen der USA, wie sich Diversifikationsstrategien auf das Herausbilden divisionaler Strukturen auswirken.⁷⁰⁹ Obwohl von der Prämisse ausgegangen wird, dass sich Strategie und Struktur wechselseitig beeinflussen, zeigen Chandlers Untersuchungen, dass grundsätzlich die Struktur zeitlich der Strategie folgt.

⁷⁰⁹ Chandler Jr., A.D. (Structure, 1962/1992). Bei den vier US-Unternehmen handelte es sich um: General Motors, Du Pont, Standard Oil of New Jersey und Sears, Roebuck & Co.

Grossen Einfluss auf die Organisationsgestaltung erlangt in diesem Kontext seine Heuristik „structure follows strategy“.⁷¹⁰

„Strategy – that is, the answers to the questions ‚What is our business, what should it be, what will it be?‘ – determines the purpose of structure. In doing that, it determines the key activities in a given business or service institution.“⁷¹¹

Trotz diverser Einschränkungen, die wir weiter unten vorstellen werden, basieren auf dieser Annahme die meisten Studien der empirischen Organisationsforschung. Strategie und Struktur stehen dabei über das Identifizieren *strategischer Geschäftsfelder (SGF)* und daraus abzuleitenden *strategischen Geschäftseinheiten (SGE)* miteinander im Austausch. Während in der Praxis (sowie vereinzelt in der Literatur)⁷¹² meistens auf eine Unterscheidung von SGFs und SGEs verzichtet wird, differenziert die Wissenschaft wie folgt: SGFs haben das Ziel einer *gedanklichen Aussen-segmentierung*. Geklärt wird, inwiefern sich Produkte, Verfahren, Technologien, Kundengruppen, Absatzwege oder Marktregionen benennen lassen und an welchem Kriterium sich die SGF-Segmentierung schlussendlich orientiert.⁷¹³ Dabei ist zu berücksichtigen, dass die SGF-Segmentierung nicht nur von Umfeldanforderungen, sondern auch von unternehmenspolitischen Leitplanken bestimmt wird. LOMBRISER & ABPLANALP betonen, dass dieses Vorgehen ein iterativer Prozess ist, der mehr Kunst als mechanisches Handwerk erfordert.⁷¹⁴ Methodisch bieten sich deshalb für die SGF-Erarbeitung Kreativitätstechniken an wie stellvertretend der morphologische Kasten von ZWICKY zu nennen ist.⁷¹⁵ Kreativitätstechniken bedienen sich dabei heuristischer Vorgehensweisen, um komplexe Probleme vorurteilsfrei zu analysieren und rational zu lösen.⁷¹⁶

Zusammenfassend ist somit ein SGF ein abgestecktes Betätigungsfeld im Umfeld, das unter Berücksichtigung organisatorischer Leitplanken nach Abgrenzungskriterien festgelegt wird. Verglichen damit sind SGEs das Ergebnis einer darauf basierenden *strukturellen Innensegmentierung*.

⁷¹⁰ Chandler Jr., A.D. (Structure, 1962/1992).

⁷¹¹ Drucker, P.F. (Management, 1974/2001), S. 445.

⁷¹² Gälweiler, A. (Unternehmensführung, 1987/2005), S. 263ff.

⁷¹³ Vgl. hierzu die Vorgehenslogik von Lombriser, R. et al. (Strategisches Management, 1997/2010), S. 89. Hilfreich ist dafür ebenfalls die in TEIL III, Kap. 1. erwähnte Systematik einer strategischen Früherkennung.

⁷¹⁴ Ebd., S. 91.

⁷¹⁵ Vgl. für eine Übersicht zu Nutzen und Vorgehen der morphologischen Forschung, Zwicky, F. (Morphologische Forschung, 1959), speziell den zweiten Vortrag, [Ebd., S. 38ff.].

⁷¹⁶ Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 578.

Während in der Praxis SGFs und SGEs Überschneidungen zueinander aufweisen können, können diese bei SGEs in Abgrenzung zu SGFs durchaus sinnvoll sein.⁷¹⁷ Überschneidungen entstehen vorwiegend dann, wenn unterschiedliche Organisationsbereiche mit der Absicht der Synergiennutzung (vgl. TEIL II, Kap. 2.) für ein oder mehrere SGFs tätig sind.⁷¹⁸

Um auf die anfangs von Chandler formulierte These zurückzukommen, ist zu erwähnen, dass – obwohl sein Beitrag als Orientierung für Forschung als auch Praxis von grossem Wert ist – es dennoch wichtig ist, zwei damit verbundene Implikationen hervorzuheben. Diese beziehen sich auf die empirische Fundierung von Chandlers Aussage und dem daraus entstehenden Grad an Verallgemeinerung. Erstens begrenzt sich Chandlers These auf divisionale Strukturen, die die Folge strategischer Diversifikationsunterschiede sind. Auch Studien anderer Autoren, die Chandlers Grundsatz untersuchten, konzentrieren sich immer auf den Einfluss einer Diversifikationsstrategie auf eine Divisionalisierung.

Darüber hinaus äussert RUMELT, dass Chandlers These auf Basis einer empirisch-deskriptiven Langzeitstudie zwar zu grossen Teilen repliziert werden kann, jedoch nicht restriktionsfrei zu verallgemeinern ist:

*„During 1959-1969, however, the pattern of dominant business diversification changed, and interdependence with structure and structural change (...) was not evident within the sample. This suggests that until the early 1960s the adoption of product-division structures was strongly contingent upon the administrative pressures created by diversification but that in more recent years divisionalization has become accepted as the norm and managements have sought reorganization along product-division lines in response to normative theory rather than actual administrative pressure.“*⁷¹⁹

Zweitens formuliert Chandler seine Aussage normativ. Er betont nicht, dass die Struktur immer der Strategie folgt, sondern dass diese der Strategie folgen sollte, was in vielen Fällen jedoch durch organisationale Trägheit erschwert oder verhindert wird.⁷²⁰

⁷¹⁷ Vgl. Lombriser, R. et al. (Strategisches Management, 1997/2010), S. 83.

⁷¹⁸ Müller-Stewens, G. et al. (Strategisches Management, 2001/2005), S. 165 sowie Lombriser, R. et al. (Strategisches Management, 1997/2010), S. 75ff.

⁷¹⁹ Rumelt, R.P. (Performance, 1974/1986), S. 77. Wir werden RUMELTs Annahme in Kap. 2.2.1.3. näher ausführen.

⁷²⁰ „Structure often failed to follow strategy. In each of the four companies, there was a time lag between the appearance of the administrative needs and their satisfaction. A primary reason for delay was the very fact that responsible executives had become too enmeshed in operational activities,“ [Chandler zitiert nach Rumelt, R.P. (Performance, 1974/1986), S. 76].

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Chandlers Logik sowohl von der Praxis als auch der Wissenschaft zu grossen Teilen anerkannt ist. Ohne strategische Richtlinien kann man immerhin nicht wissen, wie man sich organisieren soll, um dorthin zu kommen, wo man hin möchte.⁷²¹ Zugleich zeigt sich aber auch, dass Diversifikationsstrategien zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine Strukturänderung sein müssen. Wir werden uns deshalb im folgenden Kapitel näher mit der Frage befassen, inwiefern die bestehende Struktur als Ausgangslage und Restriktion der Strategiearbeit zu sehen ist und welche anderen Alternativen zu der von Chandler aufgestellten These in der Literatur vertreten werden. Dabei handelt es sich weniger um normative Äusserungen, sondern um deskriptive Beiträge, wie es tatsächlich ist. Ziel ist es, Einflüsse von der Struktur und auf die Struktur in einen breiteren Gesamtzusammenhang zu setzen.

2.2.1.2. Der Einfluss der Struktur auf die Strategie

HITT ET AL. fassen zusammen, dass v.a. in empirisch-deskriptiven Ansätzen der Strategieforschung gezeigt werden kann, dass die Struktur zu einem erheblichen Ausmass die strategische Arbeit und die damit verbundene Informationssuche im Umfeld einschränkt.⁷²² Bei der Logik „strategy follows structure“ handelt es sich dabei entweder um ein gewolltes oder ein ungewolltes Vorgehen.

Ein Beispiel für ein *gewolltes Vorgehen* ist die Engpasskonzentrierte Strategie (EKS). Strategie bedeutet i.S. der EKS die Konzentration der eigenen Kräfte auf das Wesentliche an der entscheidenden Stelle.⁷²³ Das Ziel der EKS ist es, eine Strategie zu erarbeiten, die die Marktposition durch Alleinstellungsmerkmale und das Erkennen externer und interner Engpässe sichert, indem eigene Stärken, die gezielt Kundenbedarfe adressieren, identifiziert und fokussiert werden. Diese Stärken können u.a. in bestehenden wettbewerbsfähigen Strukturen und Prozessen liegen („strategy follows structure“). Dabei kann es jedoch auch sein, dass durch den Erfolg dieser Konzentration Wachstum entsteht, das wiederum eine Anpassung bestehender Strukturen erfordert („structure follows strategy“).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich aus einer deskriptiven Sicht Strategie und

⁷²¹ Vgl. stellvertretend Malik, F. (Management, 2005/2007), S. 213; Lombriser, R. et al. (Strategisches Management, 1997/2010), S. 368.

⁷²² Vgl. für eine Übersicht Hitt, M. et al. (Strategic Management, 1995/2005), S. 349: „Once in place, structure can influence current strategic actions as well as choices about future strategies.“

⁷²³ Friedrich, K. et al. (Erfolgsstrategie, 2002/2009).

Struktur wechselseitig beeinflussen, wenngleich der Einfluss der Strategie auf die Struktur grösser ist und strategische Überlegungen grundsätzlich strukturellen Anpassungen zeitlich vorauslaufen. Zu diesem Schluss kommen auch AMBURGEY & DACIN in einer empirischen Langzeitstudie, worin das Wechselspiel von Strategie und Struktur über 28 Jahren bei 262 Grossunternehmen untersucht wurde.⁷²⁴

2.2.1.3. Der Einfluss von Organisationsmoden auf die Struktur

RUMELT stellt auf Basis der in Kap. 2.2.1.1. vorgestellten Studie eine weitere These auf, worin die Struktur häufig sog. *Organisationsmoden* folgt (engl.: „structure follows fashion“).⁷²⁵ Er betont, dass aufgrund der zunehmenden Dynamik und dem Bedarf nach komplexitätsadäquaten Strukturen die Eintrittsschwelle neuer Organisationsformen in das Denken von Organisationsverantwortlichen niedriger ist, da Neues schneller mit einer Lösung assoziiert wird. Darüber hinaus gilt dies auch für bekannte Strukturmodelle, bei denen alleine die Wahrnehmung ihres Erfolgs oder die Assoziation mit positiven Erfahrungen in einem anderen Kontext die Wahrscheinlichkeit ihrer Verwendung erhöht. Wenngleich sich Rumelt bei seiner Untersuchung nur auf die USA bezieht, ist anzunehmen, dass es sich dabei nicht um ein länderspezifisches Verhaltensmuster handelt. Relevant wäre es deshalb zu untersuchen, inwiefern sich der Trend „structure follows fashion“ gegenwärtig nachweisen lässt.

2.2.1.4. Der Einfluss der Umweltdynamik auf die Strategie und Struktur

Eine weitere These stellt ANSOFF auf. Er sieht dabei die Struktur nicht als direkte Folge einer Strategie. Vielmehr orientieren sich sowohl Strategie als auch Struktur an „schwachen Signalen“ im Umfeld.⁷²⁶ Strukturelle Reaktionen auf Umfeldveränderungen erfolgen in der Organisation meistens lange bevor strategische Anpassungen geplant werden. Sie sind deshalb ein Indikator für die Aufnahmebereitschaft und Fähigkeit, sich verändernden Anforderungen flexibel anzupassen (vgl. auch die Sicht von Drucker in Teil II, Kap. 1.3.). Auch KIRSCH ET AL. unterstützen diese Annahme, indem sie betonen, dass strukturelle Veränderungen strategischen Aktionen oftmals zeitlich vorauszufließen scheinen.⁷²⁷

⁷²⁴ Amburgey, T.L. et al. (Structural Change, 1994).

⁷²⁵ Rumelt, R.P. (Performance, 1974/1986), S. 69ff.

⁷²⁶ Ansoff, H.I. (Discontinuity, 1976).

⁷²⁷ Kirsch, W. et al. (Wandel, 1979), S. 352.

2.2.1.5. Fazit zur Interdependenz von Strategie und Struktur

Generell ist festzuhalten, dass die von Chandler formulierte These „structure follows strategy“ nach wie vor vielerorts handlungsleitend ist. Die in den vorherigen Kapiteln besprochenen Varianten sollen jedoch zeigen, dass es wichtig ist, nebst dieser eher normativen Ausrichtung stärker auch deskriptive Ansätze zu berücksichtigen, um ein einheitliches und brauchbares Gesamtbild über die bestehende Ausgangslage und die darin enthaltenen Möglichkeiten zu erlangen. Für den Wandel von Organisationen in der Praxis heisst dies, dass anstelle eines „entweder-oder“-Denkens das von Ulrich betonte „sowohl-als-auch-Denken“ zwischen Ansätzen hilfreich ist (vgl. TEIL I, Kap. 5.4.). Dieses verhindert, dass über Anpassungsmöglichkeiten nur einseitig zu Gunsten eines bestehenden Ansatzes nachgedacht wird. Konkret ergibt sich daraus für die Frage der gegenseitigen Abhängigkeit von Strategie und Struktur folgende methodologische Erkenntnis:

Unser klassisches Verständnis sieht vor, dass sich strukturelle Anpassungen an strategischen Überlegungen orientieren (Chandlers These: „*structure follows strategy*“). Basierend auf den zu erwartenden Veränderungen im Umfeld bestimmt die Strategie den zukünftigen Entwicklungskurs einer Organisation. Strukturelle Anpassungen sind dabei als Konsequenz in Bezug auf die Umsetzung zu verstehen.

Obwohl tendenziell davon auszugehen ist, dass sich die Struktur an der Strategie ausrichtet, kann es sein, dass schwache Signale im Umfeld bereits zu strukturellen Anpassungen führen, ohne dass Zeit bleibt, diese aus strategischen Überlegungen abzuleiten (Ansoffs These: „*structure follows weak environmental signals*“). Letzteres findet sich im Bereich bewusst gesteuerter oder unbewusst entstandener Selbstorganisationsprozesse (vgl. Kap. 1.1.) und entspricht weitläufig dem Denken von DRUCKER (vgl. TEIL II; Kap. 1.3.), der erwähnt, dass Entwicklungen und Veränderungen sowohl im Umfeld als auch in der Organisation zu suchen sind. Nebst schwachen Signalen aus dem Umfeld besteht weiter die Möglichkeit, dass Struktur-anpassungen ohne externen Bezug (und ohne Bezug zur Strategie) erfolgen. Dies ist möglich, insofern die bestehenden Strukturen inadäquat und andere Organisationsformen aufgrund ihres Verbreitungsgrades bekannt sind (Rumelts These: „*structure follows fashion*“). Letzteres regt dazu an genau zu überprüfen, ob die gewählte Organisationsmode auch den Bedarf zu decken vermag. Unabhängig davon, ob der Impuls zur strukturellen Anpassung organisationsextern oder -intern ausgelöst wird, sollte nicht vergessen werden, dass eine gewünschte Struktur sowie auch die Strategie-

arbeit nie unabhängig von der bestehenden Struktur und v.a. der in ihr verankerten Kultur ist (Hills et al. These: „*existing structure influences strategy and culture*“).⁷²⁸

2.2.2. Das Zusammenspiel von Struktur und Prozess

Verglichen mit der in Kap. 1.3.1. vorgestellten Unterscheidung der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre von Aufbau- und Ablauforganisation scheint heute auf Basis praktischer Erfahrungen sowie Forschungsschwerpunkten der letzten drei Jahrzehnte stärker ein Denken in Abläufen resp. Prozessen und der Bedarf nach einer Prozessorganisation im Vordergrund zu stehen. Allgemein können bei der Frage, ob heute stärker Strukturen oder Prozesse erfolgsentscheidend sind, zwei Sichtweisen unterschieden werden:

1. Während in einem früheren statischen Umfeld primär die Struktur fokussiert wurde und Prozesse nachgelagert waren, entscheidet aufgrund der heutigen Dynamik der Geschäftsprozess über Erfolg und dafür nötige Strukturen.⁷²⁹
2. Eine Klärung, was wichtiger ist, ist sinnlos, da Prozesse als sich schnell verändernde Strukturen und Strukturen als sich langsam verändernde Prozesse zu verstehen sind.⁷³⁰

Beide Ansätze haben ihre Berechtigung, werfen aber zugleich Fragen auf. Während die erste Sichtweise von einem Bedeutungswandel weg von Strukturen hin zu Prozessen spricht, verneint die zweite Sichtweise diesen Vorgang, da es sich bei Strukturen und Prozessen in Abhängigkeit einer zeitlichen Komponente um gleiche Merkmale handelt.

Wir werden für diese Arbeit davon ausgehen, dass beide Aspekte nicht gleich, aber voneinander abhängig sind. Konkret heisst dies, dass gewisse Strukturen innerhalb einer Organisation unabhängig von Prozessen konstitutiv vorhanden sein müssen, damit eine Organisation funktionsfähig ist, und Prozesse wiederum die Ausgestaltung und Inhalte dieser Strukturen bedeutend mitprägen. Prozesse als Abläufe innerhalb

⁷²⁸ Letzteres scheint v.a. in der Praxis auf international tätige Unternehmen mit mehreren Standorten zu zutreffen. Aufgrund diverser Restriktionen (regionale Standorte mit unterschiedlichen Produktionsverfahren, etc.) werden diese nicht umhin kommen, gewisse strukturelle Einflussgrößen als konstitutiv zu betrachten.

⁷²⁹ Diese Sichtweise wird v.a. durch angelsächsische Forschungsarbeiten thematisiert und ist spätestens seit den Beiträgen zur Wertschöpfungskette von Porter, M.E. (Wettbewerbsstrategien, 1980/2008) und den Arbeiten zum Business Process Reengineering von Hammer, M. et al. (Reengineering, 1993) relevant. Generell liegt diese Sichtweise auch den meisten Arbeiten deutschsprachiger Autoren zugrunde. Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 51. betont jedoch, dass obwohl sich die Mehrzahl dieser der zunehmenden Bedeutung von Prozessen und der Kritik einer Separierung bewusst sind, nach wie vor die Einteilung in Aufbau- und Ablauforganisation überwiegt.

⁷³⁰ Vgl. Malik, F. (Management, 2005/2007), S. 213.

notwendiger Strukturen beeinflussen somit die strukturelle Ausgestaltung mit. Sie bestimmen diese jedoch weder umfassend noch sind sie mit Strukturen gleichzusetzen.⁷³¹

[...] „Es ist daher auch nicht zweckmässig, den Begriff der Struktur auf die Aufbauorganisation zu beschränken und terminologisch Aufbauprobleme mit Strukturproblemen gleichzusetzen. Die integrative Strukturierung erstreckt sich sowohl auf den Gebildeaufbau als auch auf den Prozessablauf. Gerade für das raumzeitliche Vollzugsgeschehen darf die Untersuchung der organisatorischen Strukturen als Rahmen für die eingelagerten Dispositionen weder abgesondert noch ausgelassen werden.“⁷³²

Wir werden nachfolgend zuerst auf die Grundlogik von Prozessen eingehen (Kap. 2.2.3.1.), danach vier Varianten der Prozessunterscheidung vergleichen (Kap. 2.2.3.2.) und anschliessend das der Arbeit zugrunde liegende Verständnis des Zusammenspiels von Struktur und Prozess ableiten (Kap. 2.2.3.3.).

2.2.2.1. Die Prozessgrundlogik

Grundsätzlich bezieht sich ein Prozess direkt oder indirekt auf das Erstellen, Vermarkten und Abwickeln eines Produkts oder einer Dienstleistung⁷³³ für einen Kunden oder eine festgelegte Kundengruppe. Als Prozess wird deshalb ein in sich inhaltlich abgeschlossenes Vorgehen verstanden. Dieses ist gekennzeichnet durch einen aufgabenbezogenen Verarbeitungsvorgang, worin ein Input in einen zuvor anhand gewisser Rahmenbedingungen definierten Output verwandelt wird. Dieser repräsentiert den Prozesszweck, worin meistens nach gewünschten Vorgaben Aktivitäten miteinander verknüpft sind. Anders formuliert, besteht eine Prozesskette aus Teilprozessen,⁷³⁴ worin die Aufgabenerfüllung immer tätigkeitsorientiert ist. Die Leistungserbringung ist bestimmt durch die *inhaltliche Ausführung* und das *Management* möglicher Ressourceneinsätze (Menschen, Sachmittel, etc.) und Ablauf-

⁷³¹ Vgl. auch die Ausführung von Christ, P. (Verantwortung, 2006), S. 88, der in Anlehnung an das Viable System Model eine ähnliche Schlussfolgerung trifft sowie Teil I, Kap. 4.1.2.

⁷³² Kosiol, E. (Organisation, 1962), S. 188.

⁷³³ Dienstleistungen umfassen häufig vom Kunden durchzuführende Tätigkeiten. GEIGER ergänzt, dass für die Qualitätsplanung bei Dienstleistungsprozessen die Prozessgestaltung vorwiegend im Definieren und Abstimmen der kundenseitig erforderlichen Tätigkeiten liegt, [vgl. Geiger, W. (Qualitätsmanagement, 1980/1999), S. 777].

⁷³⁴ Vgl. Hill, W. et al. (Organisationslehre, 1992/1998b), S. 123, die bzgl. der Logik von Aufgabe und Aktivität anmerken: „In dynamischer Betrachtung beinhaltet eine Aufgabe verschiedene Aktivitäten, die zur Erfüllung der Soll-Leistung [Output] ergriffen werden müssen. Aktivitäten sind die Elemente von Prozessen jeder Art. [...] Aus der Analyse einer Aufgabe lassen sich zwar die notwendigen Aktivitäten ableiten, hingegen lässt sich aus der Analyse der Aktivitäten allein nichts über ihre Funktion und ihren Zweck aussagen.“ Dies zeigt u.E. gut den in TEIL I, Kap. 5.2. beschriebenen emergenten Charakter von Systemen.

regelungen. Prozesse, die unternehmensweit den gesamten Prozess zur Erstellung einer Leistung von Wert für den Endkunden umfassen, werden als *Wertschöpfungskette* bezeichnet.⁷³⁵

In der Literatur finden sich unterschiedliche Differenzierungsmöglichkeiten für Prozesse. KRIEG unterscheidet *Konversions-* und *Lenkungsprozesse*.⁷³⁶ Während Konversionsprozesse i.V. von Leistungsprozessen als *Problemlösungs-* und *Chancen-nutzungsprozesse* zu sehen sind, befassen sich Lenkungsprozesse i.V. von Managementprozessen mit *Informationsverarbeitungs-* und *Entscheidungsprozessen*.⁷³⁷ Dieser groben Unterscheidung folgend, werden anschliessend vier Varianten der Prozessunterscheidung vorgestellt und reflektiert.

2.2.2.2. Varianten der Prozessunterscheidung

HILL ET AL. unterscheiden zwischen *operativen Prozessen* des Arbeitsablaufs und *Leitungsprozessen*. Leitungsprozesse beziehen sich auf das Planen und Kontrollieren von Zielen und Massnahmen sowie auf die Menschenführung und das Organisieren.⁷³⁸

Sowohl operative Prozesse als auch Leitungsprozesse können materiell (physische Objekte) oder immateriell (Informationsverarbeitung, Kommunikation) sein.

RÜEGG-STÜRM unterscheidet im neuen St. Galler Management Modell analog zur Logik der Funktionsbereiche⁷³⁹ des ursprünglichen St. Galler Management Modells zwischen *Management-*, *Geschäfts-* und *Unterstützungsprozessen*.⁷⁴⁰ *Geschäftsprozesse* beziehen sich auf den praktischen Vollzug der marktbezogenen Kernaktivitäten einer Unternehmung, die unmittelbar auf die Stiftung von Kundennutzen ausgerichtet sind. *Unterstützungsprozesse* dienen der Bereitstellung der Infrastruktur und dem Erbringen interner Dienstleistungen, die notwendig sind, um

⁷³⁵ Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 56, wobei die Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette insbesondere für das Abschätzen der eigenen Kernkompetenzen und für „make or buy“-Entscheide bedeutend ist.

⁷³⁶ Krieg, W. (Kybernetische Grundlagen, 1971), S. 19: „Im Wege der *Konversionsprozesse* werden die Verarbeitungsinputs in Konversionsoutputs umgewandelt, wobei sich je nach Inputart und eingesetztem Leitungspotenzial verschiedene Prozesstypen ergeben. Die *Lenkungsprozesse* dienen demgegenüber der Einleitung, Überwachung und Beeinflussung der Konversionsprozesse und sollen das Erreichen der Ziele und das Erfüllen der Zwecke trotz externer und interner Störungen gewährleisten. Sie beruhen im Wesentlichen auf der Verarbeitung von Nachrichten, die je nach Systemtyp durch Vorwärts-, Zwischen- oder Rückkopplungsbeziehungen übermittelt werden.“

⁷³⁷ Christ, P. (Verantwortung, 2006), S. 122.

⁷³⁸ Hill, W. et al. (Organisationslehre, 1992/1998b), S. 26.

⁷³⁹ Vgl. Ulrich, H. et al. (SGMM, 1972/1974), S. 26f., die zwischen den Funktionsbereichen *Vollzugs-*, *Versorgungs-* und *Führungsbereich* unterscheiden.

⁷⁴⁰ Vgl. Rüegg-Stürm, J. (nSGMM, 2004).

Geschäftsprozesse effektiv und effizient zu vollziehen. Beide benötigen dafür ein Prozessmanagement, das durch *Managementprozesse* sichergestellt wird.

MALIK unterscheidet in Anlehnung an das St. Galler Management Modell⁷⁴¹ zwischen *Management-* und *Sachaufgaben*.⁷⁴² Der Gebrauch von *Sachaufgaben* (Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Logistik, Produktion, Marketing, Vertrieb, Rechnungswesen, Personal, Finanzen, etc.) ist abhängig von der jeweiligen Organisation, ihrer Branche, den Prozessen sowie von der Situation, in der sich die Organisation befindet. *Managementaufgaben* (für Ziele sorgen, organisieren, entscheiden, kontrollieren, Menschen entwickeln und fördern) bleiben dagegen organisationsunabhängig immer gleich. Beide Aufgabenarten benötigen zwar unterschiedliche Sach- und Fachkenntnisse, finden sich aber auf allen Führungsebenen, von der Meister- bis zur Topmanagementebene wieder, da sich das Management immer auf das Management einer Sache bezieht.⁷⁴³

Eine weitere Differenzierung trifft PORTER, indem er zwischen *primären* und *sekundären Aktivitäten* unterscheidet.⁷⁴⁴ *Primärprozesse* umfassen alle Aktivitäten eines Prozesses, die an der direkten Wertschöpfung für den Kunden i.S. des Erstellens, Vermarktens und Betreuens von Produkten oder Dienstleistungen beteiligt sind:

1. *Eingangslogistik*: Empfang, Lagerung, interne Bereitstellung, Bestandskontrollen, Rückgaben an Lieferanten, etc.
2. *Operationen/Produktionen*: Fertigung, Verpackung, Montage i.S. maschineller Arbeit, Qualitätskontrolle, etc.

⁷⁴¹ Ulrich, H. et al. (Organisationsmodell, 1972/1974).

⁷⁴² Malik, F. (Führen, 2006), S. 259 und Malik, F. (Management, 2005/2007), S. 90ff.

⁷⁴³ Malik, F. (Management, 2005/2007), S. 30f.: „Management ist immer ‚Management von etwas‘.“ Beeinflusst wird dieser Zusammenhang auch durch sog. Anwendungsbesonderheiten wie das jeweilige Bildungsniveau, die Erfahrung sowie die Lebenssituation jener Personen, die gemanagt werden sollen. Dies schliesst auch die Verantwortung über deren Gesundheit sowie die Rücksichtnahme auf kulturelle und religiöse Werte sowie Gebräuche mit ein.

⁷⁴⁴ Porter, M.E. (Wettbewerbsvorteile, 1986/2010), S. 69.

Allgemein ist festzuhalten, dass lediglich die Termini von „*Primär-* und *Sekundärprozessen*“ auf Porter zurückzuführen sind sowie die von ihm zugeordneten Aktivitäten. Drucker, P.F. (Practice, 1954/2006), S. 240f. merkt bereits 1954 an: „There are two kinds of activities in any business enterprise: ‚*business producing functions*‘ such as marketing and innovation, and ‚*supply functions*‘. Some supply functions provide physical goods such as purchasing and production; some provide ideas such as engineering; some provide information such as accounting.“ Man erkennt auch hier die inhaltliche Differenzierung. Später überarbeitet DRUCKER diese Sichtweise und unterscheidet fortan zwischen „*management activities*“ (Managementprozesse); „*result-producing activities*“ (primäre Sachleistungsprozesse) und „*support activities*“ (sekundäre Sachleistungsprozesse), wobei sekundäre Sachleistungsprozesse zusätzlich in „*house-keeping activities*“ i.V. von „ (...) activities that have no direct or indirect relationship to the results of the business, activities which are truly ancillary.“, zu unterteilen sind, [vgl. Drucker, P.F. (Management, 1974/2001), S. 451].

3. *Marketing und Vertrieb*: Werbung, Verkaufsförderung, Planung der Absatzkanäle, Preisfestsetzung, Produktgestaltung, etc.
4. *Ausgangslogistik*: Lagerung von Fertigwaren, Materialtransport und Distribution, etc.
5. *Kundenservice*: Installation, Kundens Schulung, Wartung, Ersatzteillieferungen, Produkthanpassungen, Aussendienst, etc.

Sekundärprozesse umfassen hingegen alle Aufgaben, die indirekt zur Leistung beitragen. Sie stellen die von den Primärprozessen benötigten Infrastrukturen bereit:

1. *Beschaffung*: Einkauf, etc.
2. *Technologieentwicklung*: Forschung und Entwicklung, etc.
3. *Personalwirtschaft*: Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung, etc.
4. *Infrastrukturelle Rahmenbedingungen*: Unternehmensleitung, Controlling, Planung, Finanz- und Rechnungswesen, rechtliche Klärungen, Terminplanung, Instandhaltung, etc.

Mit Ausnahme von infrastrukturellen Merkmalen ist anzumerken, dass die Reihenfolge und Aufteilung primärer und sekundärer Aktivitäten nicht zwingend ist, sondern sich zwischen und innerhalb von Branchen je nach Anforderungen unterscheiden kann.⁷⁴⁵ Demgegenüber sind infrastrukturelle Rahmenbedingungen immer konstitutiv und für alle Wertkettenelemente gleich bedeutsam.

Vergleicht man die vier Vertreter fällt auf, dass die ersten drei Autoren Managementaufgaben jeweils von Aufgaben der direkten und indirekten Leistungserbringung i.V. von Sachaufgaben (Malik) unterscheiden. Einzig Porter vernachlässigt dies, indem er Unternehmensleitungs- und Controllingaufgaben als Teil von Sekundärprozessen definiert (wenngleich er auch die Bedeutung für den Gesamtprozess anerkennt). Porters Fokus liegt dabei jedoch weniger auf der Unterscheidung von Sach- und Managementaufgaben, sondern mehr auf der Unterscheidung prozessrelevanter Elemente.

Nebst sprachlichen Unterschieden zeigen sich weiter Unterschiede im inhaltlichen Detaillierungsgrad der o.g. Autoren. So unterscheiden Hill et al. sowie Malik lediglich *operative Prozesse* von *Leitungsprozessen* (Hill et al.) resp. *Sachaufgaben* von *Managementaufgaben* (Malik). Während Autoren wie Rüegg-Stürm und Porter (mit

⁷⁴⁵ Steinmann, H. et al. (Management, 1990/2005), S. 211 sowie Lassmann, A. (Organisatorische Koordination, 1992), S. 92f.

Ausnahme von Porters Verständnis von Management und Controlling als infrastruktureller Teil von Sekundärprozessen) Sachaufgaben nochmals in *Geschäfts- und Unterstützungsprozesse* (Rüegg-Stürm) resp. *Primär- und Sekundärprozesse* (Porter) gliedern.

2.2.2.3. Versuch einer Systematisierung des Prozess-Problems

Grundlegend unterscheiden wir in dieser Arbeit Sachleistungsprozesse und Managementprozesse.⁷⁴⁶

2.2.2.3.1. Sach(leistungs)aufgaben und Leistungsprozesse

In Anlehnung an den o.g. Vergleich und um Verwechslungen mit operativen Managementprozessen zu vermeiden, werden wir bei der Bezeichnung von *Leistungsprozessen* nicht wie Hill et al. von operativen Prozessen sprechen. Ebenso scheint der Terminus *Geschäftsprozess* von Rüegg-Stürm ungeeignet, da sich in unserem Verständnis ein Geschäftsprozess i.S. eines Gesamtprozesses auf den Leistungsprozess sowie dessen Management erstreckt. Darüber hinaus ist die Begriffsunterscheidung für den Non-Business Bereich (vgl. Kap. 1.1.) nicht geeignet.

In Anlehnung an die Logik von Sachaufgaben als Pendant zu Managementaufgaben (Malik) übernehmen wir den von CHRIST vorgeschlagenen Terminus der *Sachleistungsaufgaben*. Dieser konzentriert sich auf die Ausführung von Sachaufgaben, unterscheidet inhaltlich aber zwischen *primären* und *unterstützenden Sachleistungsprozessen*. *Primäre Sachleistungsprozesse* sind für die direkte, kundenorientierte Leistungserbringung verantwortlich. Sie bestehen aus den Sachleistungsbereichen *Leistungsentwicklung, -erstellung* und *-veräußerung*.⁷⁴⁷

Unterstützende Sachleistungsprozesse erfüllen demgegenüber indirekte, inputorientierte Versorgungsfunktionen für die Leistungserbringung. Obwohl Christ auf den Wertketten-Ansatz von Porter nicht explizit eingeht, ist seine Unterscheidung mit

⁷⁴⁶ Christ, P. (Verantwortung, 2006).

Auf das Verständnis einer „*leistungsverantwortlichen Einheit*“ sowie auf die nachfolgend skizzierten zwei Prozessarten wird vertiefend in Kap. 2.3.1.2. eingegangen, wenn wir uns näher mit dem Leistungs- und Managementsystem des *kybernet(h)ischen Lenkungsmodells* befassen.

⁷⁴⁷ Generell ist anzumerken, dass die inhaltliche Unterscheidung von *Primär- und Unterstützungsprozessen* (als Sachleistungsprozesse) sowie *Managementprozessen* identisch ist mit der Unterscheidung des nSGMM (*Geschäftsprozesse, Unterstützungsprozesse* und *Managementprozesse*) sowie mit den Funktionsbereichen des SGMM (*Vollzugs-, Versorgungs- und Führungsbereich*). Während sich die Begriffsunterscheidung des SGMM in der Praxis selten findet, wurde die sprachliche Differenzierung zum nSGMM in der Einleitung von Kap. 2.2.2.3.1. begründet.

diesem vergleichbar. Im Unterschied zu Porter ist jedoch inhaltlich anzumerken, dass die von Porter zu Sekundärprozessen gezählten Führungsaufgaben (wie Controlling und die Unternehmensleitung) sowie leistungsentwickelnde Aufgaben bei Christ eine andere Prozesszuweisung erhalten. Während erstere Teil von Managementaufgaben sind, sind letztere Teil des primären Sachleistungsprozesses.

2.2.2.3.2. Managementaufgaben und Managementprozesse

Bei *Managementaufgaben* wird zwischen *Functional* und *General-Managementaufgaben* unterschieden.⁷⁴⁸ Während das *Functional Management* das Erfüllen einzelner Sachleistungsbereiche (Primär- und Unterstützungsprozesse) gestaltet und lenkt, blickt das *General Management* synoptisch auf die Aufgabenerfüllung einer leistungsverantwortlichen Einheit als Ganzes. Beide haben jeweils *normative*, *strategische* und *operative* Themen zum Gegenstand. Die Planung und Bewältigung von Veränderungsprozessen einer Organisation im institutionellen Verständnis sowie die Aufgabe des Organisierens im instrumentellen und prozessorientierten Verständnis sind dabei als Aufgabe des General Managements zu sehen.⁷⁴⁹

Nebst dieser Hauptunterscheidung können Prozesse je nach Bedarf weiter nach ihrem *Zeithorizont* (kurz-, mittel- vs. langfristig), ihrem *Bekanntheitsgrad* (bekannte vs. unbekannte Aufgaben),⁷⁵⁰ der betrachteten *Prozessdimension* (humane, finanzwirtschaftliche, technologische Dimension)⁷⁵¹ sowie nach dem *Prozessinhalt* (materielle vs. immaterielle Prozesse)⁷⁵² untergliedert werden.

Ziel dieses Kapitels war es, das der Arbeit zugrunde liegende Prozessverständnis vorzustellen. Abschliessend werden wir zurückkehren zu unserem Anspruch aus Kap. 2.2.2., das Verständnis von Prozessen mit dem Verständnis von Strukturen in Beziehung zu setzen.

2.2.2.4. Fazit zur Interdependenz von Struktur und Prozess

Zusammenfassend lassen sich zwei Merksätze festhalten:⁷⁵³

1. Strukturen bilden den Bezugsrahmen für die Ausgestaltung von Prozessen.

⁷⁴⁸ Christ, P. (Verantwortung, 2006), S. 121.

⁷⁴⁹ Vgl. auch Schreyögg, G. (Quo Vadis, 1999), S. 76.

⁷⁵⁰ Christ, P. (Verantwortung, 2006), S. 118f.

⁷⁵¹ Ebd., S. 119.

⁷⁵² Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010), S. 54.

⁷⁵³ Vgl. hierzu auch den in TEIL I, Kap. 5.2. vorgestellten systemtheoretischen Ansatz.

2. Prozesserfordernisse beeinflussen die Ausgestaltung und das Zusammenspiel von Strukturinhalten wesentlich, bestimmen diese aber weder umfänglich, noch sind sie mit diesen gleichzusetzen.

Innerhalb dieses Denkrahmens ist es möglich, Organisationsstärken als auch Handlungsbedarfe in Form vorhandener Dysfunktionalitäten, die zu erhöhtem Koordinationsaufwand, fehlender Synergiennutzung, organisatorischer Trägheit und damit verbundenen Kostentreibern führen, zu identifizieren. Das Vorgehen einer parallelen Betrachtung von Struktur und Prozess und die Sichtweise von Prozessen als eingebettete Entitäten rahmangebender Strukturen zeigt, dass ein einseitiger Fokus auf eine Prozessoptimierung zu kurz greift. Bedeutend wird diese Erkenntnis v.a. dann, wenn es nicht nur um die Optimierung einzelner Strukturen und Prozesse einer Organisation geht, sondern der Bedarf, eine Organisation im Wandel zu gestalten, besteht.

Hauptursache dafür ist, dass die den Prozessen zugrunde liegenden Konstanten, die durch Strukturen gegeben sind, fehlen. Gleich wie Gesellschaften soziale Strukturen, Gesetze, Traditionen und Kulturen als Werkzeuge der Stabilisation nutzen, sind Organisationen für den Aufrechterhalt ihrer Leistungsfähigkeit von Strukturen abhängig.⁷⁵⁴ Eine wirksame Reorganisation umfasst deshalb immer eine strukturelle und prozessuale Dimension.

*„ ‚Structure‘ means the way in which the parts of a whole are interrelated; and here it includes both the feedback loops by which systems regulate themselves and also the conditional probability mechanisms by which systems learn and organize themselves. ‚Dynamic‘ relates to the speeds at which communication is effected within the system, and especially to the relative lags with which messages are promulgated, overtake each other, and combine to form new patterns. ‚Dynamic structure‘ generates outcomes.“*⁷⁵⁵

2.3. Ein kybernet(h)ischer Bezugsrahmen

In Kenntnis des Entwicklungsverlaufs organisatorischer Strukturmodelle und dem Wissen, dass ein komplexitätsadäquater Orientierungsrahmen der Organisationsgestaltung fehlt, publiziert BEER 1972 das *biokybernetisch fundierte Viable System Model* (VSM, dt.: „Modell lebensfähiger Systeme“).⁷⁵⁶

⁷⁵⁴ Schein, E.H. (Process, 1969), S. 11.

⁷⁵⁵ Beer, S. (Platform, 1975/1994), S. 221.

⁷⁵⁶ Vgl. Beer, S. (Brain, 1972/1995). BEER formuliert 1959 in seinem Buch »Cybernetics and management« die Grundüberlegung, Organisationen wie Organismen als lernfähige, sich selbstgestaltende, -entwickelnde, und

„People do not want to reorganize their firms. More particularly, they do not know how to do so. More precisely still, they have no tools or means of description which would enable them to work out a new mode of organization as distinct from a reshuffle of responsibilities.“⁷⁵⁷

Das VSM verfolgt den Anspruch, eine strukturelle Antwort auf die Frage zu geben, *welche notwendigen und hinreichenden Grundvoraussetzungen ein funktionsfähiges System benötigt, um erfolgreich seinen Systemzweck und die damit verbundene Lebensfähigkeit unter komplexen Bedingungen zu erfüllen.*⁷⁵⁸ Das Prinzip der Lebensfähigkeit ist dabei nicht primär biologisch-organisch zu verstehen, sondern bezeichnet eine übergeordnete Systemeigenschaft, die bewusst gelenkte und eigendynamische Aktivitäten verbindet.⁷⁵⁹ Dabei wird postuliert, dass alle lebensfähigen, komplexen Systeme unabhängig von ihrer substanziellen Manifestation, über invariante Lenkungs- und Kontrollstrukturen verfügen.⁷⁶⁰ Diese Strukturen ermöglichen, sich an wandelnde Umstände in ihrer Umgebung durch Kommunikation und Erfahrungslernen anzupassen, um ihre Identität zu bewahren und sich zu entwickeln.⁷⁶¹ Wie wir nachfolgend sehen werden, erfüllt das Modell lebensfähiger Systeme alle Gestaltungsprinzipien, um es zum einen als *holographisch-lernfähiges System* (TEIL II, Kap. 2.) und zum anderen als *fraktal aufgebautes Netzwerksystem* (TEIL IV, Kap. 2.1.2.1.) zu bezeichnen.⁷⁶²

-regulierende soziale (lebensfähige) Systeme zu verstehen und sich deshalb damit zu befassen, wie organisatorische Strukturbedingungen (i.S. von Rahmenbedingungen) aussehen müssen, damit sich Organisationen äquivalent zu Organismen selbstlenkend entwickeln können. 1962 formuliert er darauf aufbauend die mathematische Grundlage für den Analogieschluss vom Organismus auf Organisationen, indem er probiert, Funktionsinvarianzen von Gehirnfunktionen und einer Organisation mathematisch abzuleiten, [vgl. Beer, S. (Factory, 1962/1994)]. Diese Erkenntnisse bilden später die wissenschaftliche Basis für die Modellbildung [vgl. Beer, S. (Brain, 1972/1995) sowie Beer, S. (Heart, 1979/1995)]. Anhang 6 zeigt das VSM im Überblick.

⁷⁵⁷ Beer, S. (Brain, 1972/1995), S. 80f.

⁷⁵⁸ Die Bezeichnungen „*notwendig*“ und „*hinreichend*“ sind i.S. einer *Mindestgrenze* oder *konstitutiven Voraussetzung* für das Verstehen, Gestalten und Entwickeln („notwendig“) sowie i.S. eines *endlichen, begrenzten Bezugsrahmens* („hinreichend“) zu verstehen.

⁷⁵⁹ Das Prinzip der Lebensfähigkeit bildet auch in der systemorientierten Managementlehre den Dreh- und Angelpunkt, indem es sich mit jenen Eigenschaften befasst, die die Lebensfähigkeit gesellschaftlicher Institutionen ausmacht, [vgl. Ulrich, H. (Bezugsrahmen, 1984), S. 184]. Die systemorientierte Managementlehre grenzt sich dadurch bewusst von der rein betriebswirtschaftlichen Fokussierung auf finanzielle Kenngrößen ab und reduziert somit das Risiko von Fehlentscheidungen durch einseitige Fokussierung, [vgl. Malik, F. (Komplexe Systeme, 1984/2008), S. 70f.].

⁷⁶⁰ Beer, S. (Brain, 1972/1995), S. 17: „The main discovery of cybernetics after a history of twenty-five years, and indeed what gives it the right to be called a coherent science, is that there are fundamental principles of control which apply to all large systems. The principles which have been discovered have been investigated in living systems (such as the brain), in electronic systems (such as computers) and in social and economic systems too.“, [vgl. TEIL I, Kap. 5.2.].

⁷⁶¹ Vgl. Malik, F. (Komplexe Systeme, 1984/2008), S. 73 und Krieg, W. (Unternehmensentwicklung, 1985), S. 263. BEER erwähnt: „(...) all enterprises can be characterized as viable systems. [...] What we observe the enterprise to be doing is maintaining its separate existence.“, [vgl. Beer, S. (Heart, 1979/1995), S. 113]. Auf die Problematik des Terminus „*separate existence*“ werden wir im Folgekapitel eingehen.

⁷⁶² Vgl. zur Übersicht auch TEIL IV, Kap. 1.3.

Als Analogon für das Studium einer invarianten Architektur und Arbeitsweise nutzt BEER i.V. einer Organisation als Organismus das *menschliche Zentralnervensystem* (ZNS) als das heutzutage höchstentwickeltste und effektivste Lenkungssystem. Das VSM als topologisches Modell leitet sich aus der Logik ab, wie Informationen im ZNS vom Rückenmark bis zum Gehirn (oder umgekehrt) durch verschiedene funktions-spezifische Subsysteme verarbeitet werden. Von zentralem Interesse ist dabei das Verständnis von *Hierarchie* und *Kontrolle*.

Das Gehirn als oberste Instanz des ZNS bewältigt Komplexität, indem es einen Handlungsrahmen i.S. der Systemlenkung schafft, worin autonome Entscheide und schnelles Reagieren in Kenntnis innerer und äusserer Zustände für den Organismus als Ganzes möglich werden. Dies funktioniert, da es nach POWERS Kontrolle durch Regelvergaben und Feedbackschleifen nicht als *zentrale Befehlshierarchie* nutzt, die sagt, was zu tun ist, sondern Kontrolle i.V. eines Oxymorons als »heterarchische Hierarchie«⁷⁶³ zur Funktionsklärung zwischen Systemfunktionen versteht. Letzteres legt fest, worauf sich ein System zu konzentrieren hat, um Veränderungen wahrzunehmen.⁷⁶⁴ Der tatsächliche Unterschied liegt deshalb im *Inhalt*, der mitgeteilt wird, der *Entscheidungsautonomie*, die gewährt wird, und der *Akzeptanz*, dass nicht nur unsere Kognition unser Verhalten prägt, sondern Verhaltensregeln genauso lenken, was wir wahrnehmen.

*„In a control system hierarchy, we combine the best features of the ideas of purely reflex action and cognitive planning. The higher systems, rather than telling the lower ones how to act, tell the lower systems what to perceive. It is up to the lower systems to produce whatever actions are required to make the real perception match the reference perception. This means that the higher systems don't have to plan what to do in case of disturbances; if the lower systems can take care of the disturbances, they will do so without being told. On the other hand, the higher systems can change the reference conditions for the lower systems, so unlike a reflex system, the lower systems can show different behaviors under the same circumstances.“*⁷⁶⁵

„What an organism senses affects what it does, and what it does affects what it senses. Only the first half of that commonplace observation has been incorporated into most psychological

⁷⁶³ Scholz, C. (Strategische Organisation, 1997/2000), S. 203: „ ‚Heterarchische Hierarchie‘ bedeutet, dass die Organisation ihre Zielkomponenten Systemerhaltung, -effizienz und -zuverlässigkeit realisiert, indem sie mindestens eine Intrasystem-, Intersystem- und Funktionshierarchie aufweist. Sie trifft gleichzeitig unabhängige Entscheidungen auf mehreren Ebenen (Heterarchie) und gibt festgelegte hierarchische Befehlsketten zugunsten gegenseitiger Informationsfluss-Beziehungen auf.“

⁷⁶⁴ Powers, W.T. (Behavior, 1998), S. 38.

⁷⁶⁵ Ebd., S. 40.

concepts of nervous system organization.“⁷⁶⁶

Generell ist anzumerken, dass die theoretische Herleitung des VSM zu umfangreich ist, um diese hier seriös darzustellen, weshalb auf die Grundlagenliteratur sowie weiterführende Literatur verwiesen wird.⁷⁶⁷ Ziel dieses Kapitels ist es, einen auf der Logik des VSM und seinen wichtigsten Gestaltungsprinzipien aufbauenden praxisorientierten Ansatz vorzustellen. Der dafür gewählte Fokus auf das kybernet(h)ische Lenkungsmodell von CHRIST folgt zwei Beweggründen: Erstens strebt es eine systematische Klärung des Zusammenspiels des SGMM und des VSM an, indem es die Stärken beider Ansätze integriert. Es ist in diesem Sinn als Vertiefung und Weiterentwicklung der Gestaltungsmethodik des Logogramms von KRIEG zu sehen, der erstmals eine Zusammenführung beider Ansätze thematisiert.⁷⁶⁸ Fokussiert wird dabei v.a. die Weiterentwicklung der Prozesskomponente leistungsverantwortlicher Einheiten (LVE).

Zweitens berücksichtigt das Modell nebst der *kybernetisch-funktionalen* die *ethisch-normative Dimension*, indem es sowohl die Leistungsdefinition i.S. der Zwecksetzung (Effektivität) als auch die Leistungserbringung (Effizienz) unter Gesichtspunkten der Legitimität betrachtet.

Wir werden nachfolgend zuerst auf die Modellgrundlogik und wichtigsten Gestaltungsprinzipien des VSM eingehen (Kap. 2.3.1.1.), um im Anschluss die darauf aufbauenden Beiträge von Christ zum Leistungs- und Managementsystem vorzustellen (2.3.1.2.). Obwohl der Autor Aussagen zum Leistungs-, Management- und Umweltsystem einer LVE macht, konzentrieren wir uns nur auf das Leistungs- und Managementsystem. Diese zeigen u.E. den eigentlichen Mehrwert, der durch die Ansatzintegration über das VSM hinaus besteht. Zudem war das Umweltsystem Gegenstand von TEIL III. Die nachfolgende Darstellung der Modellgrundlogik und

⁷⁶⁶ Powers, W.T. (Perception, 1973), S. 41.

⁷⁶⁷ Vgl. für die neurophysiologische Herleitung Beer, S. (Brain, 1972/1995), für die organisationsbezogene Anwendung Beer, S. (Heart, 1979/1995) sowie für eine Übersicht zur VSM-Diagnose, Beer, S. (Diagnosing, 1985/2007). Kritisch zu erwähnen gilt, das Letzteres ohne Theoriekenntnis u.E. nicht ausreichend ist, um die Stärken des VSM zu nutzen. Ein Kurzüberblick zu den theoretischen Herleitungen des Modellhintergrundes sowie der -grundstruktur findet sich auch bei Malik, F. (Komplexe Systeme, 1984/2008), S. 69ff. und Hetzler, S. (Real-Time Control, 2010), S. 25ff. Eine u.E. gute Übersicht zu einzelnen Funktionspathologien gemäss der VSM-Logik bei Hoverstadt, P. (2008) und Hetzler.

⁷⁶⁸ Vgl. aufbauend auf den unveröffentlichten Arbeiten von KRIEG, die Stellungnahme von Christ, P. (Verantwortung, 2006), S. 328 sowie die grafische Darstellung der Logogramm-Methodik (Ebd., S. 293). Es ist weiter Ansichtssache des Betrachters, ob das kybernet(h)ische Lenkungsmodell von CHRIST als 3. Entwicklungsgeneration des VSM (wie in dieser Arbeit) oder als Spezifizierung der Ausgestaltungslogik des Logogramms i.S. einer „Version 2.1“ gesehen wird.

der Gestaltungsprinzipien des VSM und die daran anlehrende Darstellung des kybernet(h)ischen Lenkungsmodells werden durch Anmerkungen ergänzt und interpretiert.

2.3.1. Modellgrundlogik und Gestaltungsprinzipien

Jedes lebensfähige, zweckorientierte soziale System, das als autonome *leistungsverantwortliche Einheit* (LVE)⁷⁶⁹ verstanden wird, besteht aus einer *Umwelt*, für die eine relevante Leistung erbracht wird, einem *Leistungsprozess* als zentrales eingebettetes Element, dem die Leistungserbringung zugrunde liegt und einer Kontrollinstanz i.S. von *Management*, die die für die Leistungserbringung erforderlichen Aktivitäten und Koordinationserfordernisse überwacht und lenkt (operatives Management), diese laufend auf ihre Umweltrelevanz überprüft (strategisches Management) sowie Richtlinien der Bedarfsdeckung (normatives Management) sicherstellt. Zusammen sind die drei Teilsysteme der konstitutive Bezugspunkt eines Systems. Zwischen den einzelnen Systemen, deren Verhaltensreichtum i.S. von Varietäten selbst vom Umfeld- über das Leistungs- zum Managementsystem abnimmt, finden Austausch- und Einwirkungsprozesse in Form von Leistungen und Informationen statt. Diese können i.S. eines Varietätsaustausches sowohl verstärkende oder dämpfende Aktivitäten umfassen (vgl. TEIL I, Kap. 5.2.), wobei keine scharfe Trennlinie besteht und Verstärker situationsabhängig zugleich auch Dämpfer sein können.⁷⁷⁰ Anhang 4 und 5 geben einen Überblick möglicher organisatorischer Varietätsverstärker und -dämpfer.

⁷⁶⁹ Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich tlw. bereits auf die Terminologie von Christ, P. (Verantwortung, 2006).

⁷⁷⁰ Vgl. Beer, S. (Management, 1959), S. 145.

4. GESTALTUNGSGRUNDSATZ IV: „*The operation of the first three principles must be cyclically maintained through time, and without hiatus and lags.*“

Während der *Gestaltungsgrundsatz I* die einem komplexen System zugrunde liegenden einzelnen, leistungsbezogenen Teilkomponenten und die ihnen inhärente und ausgleichende Dynamik adressiert, die zur Erfüllung des Systemzwecks notwendig sind, konzentrieren sich die *Gestaltungsgrundsätze II* und *III* auf den zwischen den Teilkomponenten stattfindenden kommunikativen, unverzerrten Daten- und Informationsfluss. Besser verständlich wird dies, wenn man sich in einer Organisation u.a. die Bedeutung und den Einfluss vorhandener formeller (via offizieller Kanäle) und informeller Informations- oder Kommunikationswege (via inoffizieller Kanäle wie Gerüchte, Verbreitung von Annahmen, etc.) vorstellt.

Aus dem dritten Gestaltungsprinzip ergibt sich zugleich, dass jenes Medium,⁷⁷² das in der Funktion eines „Transducers“ für die Informationsübertragung zwischen Umwelt-, Leistungs- und Managementsystem verantwortlich ist, empfängerorientiert zu gestalten ist. Nur dadurch wird es möglich, dass die Information beim Empfänger so ankommt, wie sie vom Sender übermittelt werden wollte. Sowohl leistungsbezogene als auch kommunikative Aspekte als Teil der Komplexitätsbewältigungsaufgabe des Managements müssen dauerhaft über die erforderliche Varietät verfügen (*Gestaltungsgrundsatz IV*).

„Ein System, das die vier Grundsätze – und damit Ashbys Gesetz unter leistungsbezogenen wie unter kommunikativen Gesichtspunkten – dauerhaft erfüllt, ist ein homöostatisches System (oder kurz: ein Homöostat). Als solches zeichnet es sich durch die Fähigkeit aus, seine ‚essenziellen Variablen‘ (Ashby; vgl. TEIL I, Kap. 2.3.1., Anm. des Verf.) innerhalb von ‚physiologischen‘ (i.S. von: seiner Natur entsprechenden) Grenzen halten zu können und zwar – und das ist das eigentlich Wichtige – trotz nach Art, Ursache und konkreter Wirkung unbekannter Einflüsse und Störungen.“⁷⁷³

Nebst dieser Grundlogik geht das Modell in Bezug auf seine Architektur weiter davon aus, dass jene Elemente eines lebensfähigen Systems, die seine Lebensfähigkeit begründen (Leistungsprozesse), selbst wieder auf einer nächst tieferen Rekursions-ebene als lebensfähige Systeme mit den drei Komponenten Umwelt, Leistungsprozess und Management aufgebaut sind.⁷⁷⁴ Über das Prinzip der Einbettung unterschiedlicher

⁷⁷² Bspw. wöchentliche, monatliche oder quartalsmässige Organisationsinformationen, Kommunikatoren, generelles Berichtswesen, Policies, Vernehmlassungen, etc.

⁷⁷³ Christ, P. (Verantwortung, 2006), S. 59.

⁷⁷⁴ Vgl. Ebd., S. 94.

Hierarchieebenen hinaus, ergibt sich durch diese Form der Strukturgleichheit eine *rekursive Architekturlogik*.⁷⁷⁵ Aufgrund der rekursiven Struktur ist somit jede Prozesskette und jedes Element einer Prozesskette in die Organisationsstruktur eingebunden und stellt aus Sicht des Gesamtunternehmens einen Leistungsteilprozess im System der Unternehmensprozesse dar.⁷⁷⁶

Analog zu eingebetteten Systemen, die zwischen Meta- und Objekt-Ebene unterscheiden, folgt aus dem Rekursivitätsprinzip die Unterscheidung von System und Meta-System: Während auf einer gleichen Rekursionsebene zwischen *Objekt-* (Leistungsprozess) und *Meta-Ebene* (Managementprozess) zu unterscheiden ist, indem zwischen dem Erfüllen von Sachleistungsaufgaben (Leistungsprozess) in einer LVE und dem Management, das für das Sicherstellen der Leistungserbringung benötigt wird, differenziert wird,⁷⁷⁷ handelt es sich bei der Unterscheidung von *System* (i.S. einer LVE als Ganzes) und *Meta-System* (dem Management der gesamten LVE) um eine rekursionsebenenübergreifende Unterscheidung.

„A better account of the ‚higher‘ level is to call it META-SYSTEMIC to the ‚lower‘ level. ‚Meta‘ means ‚over and beyond‘, referring to the perception and the logic, and not to seniority.“⁷⁷⁸

Ein Meta-System gehört somit immer einer nächsthöheren Ebene an, was durch die rekursive Strukturlogik ermöglicht wird. Während sich die Systemelemente rekursionsebenenübergreifend einerseits durch verschiedene *Aufgaben*, eine andere *Informationsbasis* sowie eine jeweils eigene *Sprache* unterscheiden, ist es andererseits das Management als Systemelement, das das integrierende Moment zwischen LVEs gleicher oder übergreifender Rekursionsebenen darstellt und zwischen System und Meta-System vermittelt.⁷⁷⁹ Die rekursive Betrachtung und Modellabstraktion einer LVE i.S. eines invarianten Grundmusters in *Umwelt-, Leistungs- und Managementsystemen* ermöglicht somit unabhängig von der Organisationsform und -größe eine

⁷⁷⁵ Dabei gilt zu berücksichtigen, dass Einbettung nicht gleichzusetzen ist mit Rekursivität: Während die drei Systeme ineinander eingebettet sind, jedoch für sich alleine nicht zwingend eine invariante Struktur aufweisen müssen, beinhaltet das Leistungssystem auf tieferen und höheren Ebenen immer wieder die drei Systemstrukturen als invariante Entität. Daraus folgt, dass ein rekursiv angelegtes System immer als eingebettetes System zu verstehen ist; nicht jedes eingebettete System aber zugleich rekursiv ist. Die Unterscheidung von Rekursionsebenen orientiert sich dabei generell an der Logik einer „*hierarchy of control*“ im o.g. Verständnis von POWERS.

⁷⁷⁶ Vgl. Christ, P. (Verantwortung, 2006), S. 116.

⁷⁷⁷ Vgl. Ebd., S. 97: „Das Management einer leistungsverantwortlichen Einheit ist (...) ‚meta‘ zum Leistungsprozess. [...] Dennoch ist das Management einer leistungsverantwortlichen Einheit nicht schon selbst das Meta-System.“

⁷⁷⁸ Beer, S. (Heart, 1979/1995), S. 68f.

⁷⁷⁹ Vgl. Ebd., S. 96.

Anwendung auf alle Business- oder Non-Business-Organisationen, die Management benötigen.

Vertieft man die bisher besprochene rekursive Strukturlogik von Umwelt-, Leistungs- und Managementsystem anhand der homöostatisch orientierten vier Organisationsprinzipien, ergeben sich fünf Systemfunktionen. Diese sind primär sachbezogen (vgl. Kap. 1.3.) zu verstehen.

1. *Leistungserbringende, zweckerfüllende Systeme* sind teilautonome LVEs, die über einen eigenen Umfeldbereich, einen festgelegten Leistungsprozess sowie ein dafür zuständiges Management verfügen. Das Prinzip grösstmöglicher Autonomie mit Entscheidungskompetenz ist die Voraussetzung für operative Reaktionsschnelligkeit unter Komplexität. Eingeschränkt wird die Selbstbestimmung durch Weisungen übergeordneter Systeme nur, insofern die gemeinsame Ressourcennutzung und Koordination die Lebensfähigkeit des Gesamtsystems gefährdet. Anders formuliert, geben LVEs einen Teil ihrer Selbstständigkeit durch das Befolgen von Regelungen (Berichtswesen, Ressourcenzugriffe, etc.) ab, um als Gegenleistung Ressourcen und Synergien durch Grössenvorteile zu nutzen. Anzahl, Grösse und Segmentierungsschwerpunkt sind abhängig von den Umfeldbedingungen sowie den daraus resultierenden organisatorischen Festlegungen (vgl. Kap. 2.2.1.). Der Gliederungsentscheid ist nicht statisch, sondern anspruchsbefordert festzulegen.⁷⁸⁰ Unter Berücksichtigung der Anforderungskriterien und der Rekursionsebene können LVEs Tochtergesellschaften, Geschäftsbereiche, Profit-Centers, Projekte, etc. sein. Für eine grafische Darstellung ist es hilfreich, das Grössenverhältnis der LVEs zueinander sowie das Verhältnis von Management, Leistungserbringung und Umfeld innerhalb einer LVE als zusätzliche Informationsquelle zu nutzen. Dabei kann abhängig vom Bezugspunkt die Bestimmung der Grösse nach Kriterien wie Umsatz, Gewinn, Marktanteil, Mitarbeiteranzahl, etc. erfolgen.
2. *Koordinationsysteme* erfüllen die Funktion eines *Bindeglieds* zwischen dem nachfolgend erläuterten operativen Management und den teilautonomen LVEs. Sie formulieren (teils aufgrund von Anforderungen des operativen Managements) Richtlinien, wie sich einzelne LVEs im Fall gemeinsamer Markt- und Ressourcenzugriffe zu verhalten haben. Der Koordinationsbedarf zur Beseitigung von Unklarheiten und Konflikten wird dabei massgeblich durch die zuvor besprochene Qualität der LVE-Festlegung bestimmt: Je grösser Überschneidungen der Umwelten durch gemeinsame Lieferanten, Kunden, etc. sind und je grösser

⁷⁸⁰ Ebd., S. 119 und S. 120.

- Abhängigkeiten in Form von Ressourcenzugriffen zwischen den LVEs bestehen, desto wichtiger ist für die Leistungssicherstellung eine koordinierende Funktion.⁷⁸¹
3. Als Pendant zum Autonomieerhalt durch Koordination schaut das *operative Managementsystem* synoptisch auf die gegenwärtige LVE-Gesamtleistungserbringung. Aus Managementgesichtspunkten ist seine Aufgabe das Optimieren heutiger Geschäftserfolge zugunsten der Gesamtorganisation und das Ausschöpfen von LVE-Potenzialen durch Synergiennutzung (vgl. TEIL II, Kap. 2.1.2.).⁷⁸² Dafür steht es über *Verhandlungskanäle der Ressourcenzuteilung* (gesamtstrategiekonforme Budgetplanung, Aus- und Weiterbildungskontingente, Verantwortungsvergabe, etc.) direkt sowie über *Interventionsentscheide* direkt oder indirekt (über Regelvergaben durch koordinierende Systeme) in Kontakt zu den LVE-Managementsystemen.⁷⁸³ Für den Erhalt der internen Stabilität unterhält es weiter direkte Informationsbeziehungen zu den LVE-Leistungssystemen. Entgegen der Annahme einer manipulativen Funktion hat dieser Austausch eine unterstützende Funktion für das operative Management. Es unterstützt, indem es die Entscheidungsfindung zugunsten des Gesamtsystems objektiviert. Man kann auch sagen, dass es in Bezug auf einen konkreten Sachverhalt die Rückmeldungen des Managements zu jenen der leistungserbringenden Einheiten in Beziehung setzt.
 4. Das operative Management steht in einem dauerhaften Austausch mit einem *strategischen Managementsystem*, das die Organisation mit Informationen aus dem heutigen und zukünftigen Umfeld durch strategische Frühaufklärung (vgl. TEIL III) versorgt. Während Umfeldrecherchen häufig durch Stabstellen, Zentralbereiche oder externe Dienstleister abgedeckt werden, ist es klare Aufgabe des strategischen Managements, wenn es im Rahmen des Aufbaus und Erhalts einer stabilen Umfeldbeziehung um Aktionen wie das Erkennen zukünftiger Erfolgspotenziale, strategischer Planungsbedarfe (Personalaufbau und -entwicklung, etc.) oder um eine Neupositionierung geht.⁷⁸⁴
 5. Während sich das operative und strategische Management um das „Innen und Heute“ resp. „Aussen und Morgen“ kümmert,⁷⁸⁵ formuliert das *normative Management* Leitplanken und Standards für einen systemförderlichen Austausch. Es erfüllt diese Aufgabe, indem es als oberste Entscheidungsinstanz die Zwecksetzung des Gesamtsystems und seiner Teilsysteme klärt sowie die Verhaltensregeln der Leistungserbringung festsetzt. Anders formuliert, bestimmt

⁷⁸¹ Ebd., S. 177.

⁷⁸² Ebd., S. 206.

⁷⁸³ Beer, S. (Diagnosing, 1985/2007), S. 37ff.

⁷⁸⁴ Vgl. Christ, P. (Verantwortung, 2006), S. 129f.

⁷⁸⁵ Beer, S. (Heart, 1979/1995), S. 251f.

es aufgrund seiner Fähigkeit, sich durch Vergleiche mit anderen selbst zu bestimmen,⁷⁸⁶ das kulturelle, wertebasierte Selbstbewusstsein.

Zusammenfassend wird aus der Interaktion der fünf Systemfunktionen der dauerhaft auf ein *Fliessgleichgewicht* (Homöostase) ausgerichtete Systemcharakter erkennbar. Ebenfalls wird verständlich, dass die Forderung nach *Autonomie* eigentlich einer Forderung nach *Teilautonomie* gleichkommt.⁷⁸⁷ Wenngleich die Definition der Lebensfähigkeit von BEER als „able to maintain a separate existence“ dies nicht deutlich hervorhebt, erwähnt er an anderer Stelle, dass

„ ‚autonomy‘ does not stand for separateness – otherwise the system would not be cohesive, and could not therefore be viable.“⁷⁸⁸

Zusammenfassend geht das VSM also davon aus, dass sich die Funktionsweise aller lebensfähigen, zweckorientierten Systeme durch die Interaktion der o.g. Systemfunktionen beschreiben und verstehen lässt. Ziel ist es deshalb, Systeme anhand dieses methodologischen Bezugsrahmens zu untersuchen, um Handlungsbedarfe abzuleiten. Mit unserem Fokus auf Organisationen folgt daraus:

„In short, the model is intended for use as a diagnostic tool. We map the extant organization onto the model, and then ask whether all parts are functioning in accordance with the criteria of viability (...)“⁷⁸⁹

⁷⁸⁶ Baecker, D. (Organisation, 2003), S. 209.

⁷⁸⁷ Beer, S. (Heart, 1979/1995), S. 113. Lebensfähigkeit bezieht sich in diesem Verständnis nicht auf das Streben nach Autonomie, sondern auf die für den Erhalt der Lebensfähigkeit notwendige *Teilautonomie* leistungserbringender Einheiten. Autonomie ist somit eine *dimensionale Grösse*.

Würde das Streben nach einer nicht relativen Autonomie verfolgt werden, würde sich streng genommen daraus ableiten, dass ein System erst dann lebensfähig ist, wenn es die Versorgung mit jenen Ressourcen, die die Teilautonomie zum übergeordneten Meta-System ausmachen (Kundenstamm, Unterstützungsfunktionen, etc.) selbst und unabhängig sicherstellen kann. Wird das Streben nach Autonomie deshalb als normativ formuliert, kann es – gerade durch die Gültigkeit des Rekursionsprinzips – dazu führen, dass leistungserbringende Teilsysteme ein Verhalten anstreben, das zum Nachteil des Gesamtsystems ist. In einer Gesellschaft können dies bspw. Organisationen, Gruppierungen, etc. sein, die sich nicht mehr als „(zweckerfüllender, teilautonomer) Aspekt einer Gesellschaft“ sehen. Es können in einer Organisation aber auch Teilbereiche sein, die sich verselbstständigen und zum Nachteil der Lebensfähigkeit des Gesamtsystems werden. Verglichen damit gewährt eine Teilautonomie den nötigen Grad an Autonomie für das (Teil-)System, um zu funktionieren, und berücksichtigt zugleich die notwendige Abhängigkeit zum Gesamtsystem, um dessen Funktionsfähigkeit sicherzustellen.

⁷⁸⁸ Ebd., S. 199.

⁷⁸⁹ Beer, S. (Brain, 1972/1995), S. 155.

2.3.2. Das kybernet(h)ische Lenkungsmodell als Weiterentwicklung des Viable System Models durch Ansatzintegration

Die theoretische Grundlage des kybernet(h)ischen⁷⁹⁰ Lenkungsmodells und seiner kybernetisch-funktionalen und ethisch-normativen Implikationen bildet die *systemorientierte Managementlehre* und die *integrative Wirtschaftsethik*. Während erstere die Leistungserbringung als „die Sache ansich“ thematisiert, befasst sich letztere mit der Frage nach der Legitimität von Zwecksetzung resp. Leistungsdefinition (Effektivität) und Erbringung von Sachleistungs- und Managementaufgaben (Effizienz).⁷⁹¹ Dabei ist das Sachgemässe als Primat der Ethik stets an das Menschen-gerechte zu binden und nicht umgekehrt.⁷⁹²

2.3.2.1. Das Leistungssystem

CHRIST begründet den Mehrwert, den die erarbeitete Funktionslogik eines Leistungssystems durch Differenzierung und Ansatzintegration über das VSM hinaus hat, wie folgt:

„Seiner Natur als Lenkungsmodell entsprechend, modelliert es [das VSM, Anm. des Verf.] in erster Linie die Funktionen, die im Hinblick auf die Erfüllung der Komplexitätsbewältigungsaufgabe erforderlich sind. Auf die ‚operations‘ und damit auf die konkreten Leistungen, die zur Erfüllung eines Systemzwecks führen, geht das VSM – analog zum Systemzweck selbst – nicht näher ein. Es behandelt sie als ‚black box‘. Im Bereich des Leistungssystems geht das hier entwickelte Modell deshalb über das Viable System Model hinaus.“⁷⁹³

Zweck des Leistungssystems einer LVE ist die Leistungserbringung durch das Erfüllen von Sachleistungsaufgaben (vgl. Kap. 2.2.2.2.). Diese sind der Bezugspunkt eines Leistungsprozesses und der dafür benötigten Leistungsteilprozesse. Die Anzahl letzterer ist abhängig von den Leistungen, die für die Erfüllung des Zwecks der LVE erforderlich sind.⁷⁹⁴ Während sich Leistungs- resp. Leistungsteilprozesse i.V. der Ausführung auf die Transformation von Inputs zu Outputs für ihre Umwelt konzentrieren, um den der LVE zugrunde gelegten Zweck der Leistungserbringung

⁷⁹⁰ Die Idee Ethik und Kybernetik in ein Wort zu fassen, geht nach unserem Kenntnisstand auf VON FOERSTER zurück, [vgl. Foerster von, H. (KybernEthik, 1993)]. Wenngleich beide Autoren eine Integration verfolgen, unterscheiden sie sich nicht nur in einer unterschiedlichen Schreibweise (Christ: kybernet(h)isches Lenkungsmodell; von Foerster: KybernEthik), sondern auch in Bezug auf ihren Aussagenbereich.

⁷⁹¹ Vgl. auch die in TEIL III, Kap. 1.1.2.1. vorgestellte Sichtweise der Legitimität von Anspruchsgruppen, die ebenfalls auf theoretischen Annahmen der Integrativen Wirtschaftsethik basieren.

⁷⁹² Christ, P. (Verantwortung, 2006), S. 92.

⁷⁹³ Ebd., S. 338.

⁷⁹⁴ Ebd., S. 111.

Vertieft man die innerhalb eines Leistungsprozesses ablaufenden Aktivitäten, erkennt man, dass diese durch *drei Einflussfaktoren* charakterisiert sind. Während ihre Ausprägungen zum einen die Komplexität des Leistungs(teil)prozesses und seines Managements bestimmen, ermöglichen sie zum anderen drei verschiedene Sichtweisen auf das Leistungssystem als Ganzes:

1. *Primäre und unterstützende Sachleistungsprozesse* sind die wesentlichen Aspekte von Sachleistungsaufgaben. Sie bestimmen die Binnenstruktur eines Leistungs(teil)prozesses (vgl. Kap. 2.2.3.).
2. Die für das Erfüllen der Sachleistungsaufgabe zu berücksichtigende *humane, finanzwirtschaftliche* und *technologische Dimension*.
3. Die Kenntnis, ob es sich bei den zu erfüllenden Aufgaben um *bekannte* oder *unbekannte Sachleistungsaufgaben* handelt.

Primäre Sachleistungsaufgaben resp. *-prozesse* leiten sich direkt aus der Zwecksetzung der LVE ab und umfassen jene Aktivitäten, die in direktem Zusammenhang mit den outputorientierten Leistungen eines Leistungs(teil)prozesses zum Kunden hin stehen. Generell kann ein Primärprozess in die drei Sachleistungsbereiche *Leistungs-entwicklung, -erstellung* und *-veräußerung* eingeteilt werden. Diese umfassen für sich alleine wiederum einzelne Teilprozesse.

Im Vergleich dazu tragen unterstützende Sachleistungsprozesse indirekt zur Leistungserbringung für den Kunden bei, indem sie die Primärprozesse versorgen. Sie richten sich direkt an den Bedarfen der Primärprozesse aus und lassen sich grob in folgende Kategorien einteilen: *Personal-, Finanz- und Materialwesen, Anlagen* und *Infrastruktur* sowie *Informationstechnologie*. Als übergreifende Dimension ist dabei die bereits o.g. Kategorie von *Wissen und Fähigkeiten* zu verstehen. Analog zu Primärprozessen kann auch hier eine weitere Unterscheidung in Teilprozesse je Kategorie vorgenommen werden. Darüber hinaus können nebst den als konstitutiv dargestellten Kategorien spezifische Unterstützungsprozesse abhängig vom konkreten Bedarf benannt werden.

Nebst primären und unterstützenden Prozessen können Sachleistungsaufgaben aufgrund ihrer mehrdimensionalen Natur weiter in verschiedene *Inhaltsdimensionen* unterschieden werden. Der Fokus der Betrachtung liegt dabei v.a. auf den drei

Dimensionen *Humanität, Finanzwirtschaft* und *Technologie*.⁷⁹⁹ Ziel ihres Erfassens ist es, ein möglichst realistisches Bild von den im Rahmen einer LVE zu lösenden Problemen zu erhalten, um situationsadäquat reagieren zu können.⁸⁰⁰

Als dritter und letzter wesentlicher Bestimmungsfaktor einer LVE gilt der *Bekanntheitsgrad* der zu erfüllenden Sachleistungsaufgabe. Während im Zentrum von *bekannt* Aufgaben der *Aspekt der Produktivität* sowie *Kriterien der Effizienz* stehen, da auf die mit der Aufgabenerledigung verbundene Erfahrung und Routine bzgl. Prozessablauf und Ergebniserwartung verwiesen werden kann, kann bei *unbekannt* Aufgaben weder auf ein bereits vorhandenes Wissensrepertoire noch auf konkrete Erfahrungen zurückgegriffen werden. Neue, unbekannte Aufgaben sind als Folge ihres Innovationscharakters gekennzeichnet durch Unsicherheiten und Überraschungen und nur sehr rudimentär planbar.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass obwohl sich bekannte von unbekannt Aufgaben in der Art und Weise der entgegengebrachten Aufmerksamkeit und Erledigung unterscheiden (Leistungsprozess), der Inhalt der Managementaufgabe gleich bleibt.⁸⁰¹

⁷⁹⁹ Vgl. hierzu Teil III, Kap. 1.1. sowie die Ausführungen von Christ, P. (Verantwortung, 2006), S. 97ff. zum Umweltsystem.

⁸⁰⁰ Ebd., S. 119.

⁸⁰¹ Vgl. Malik, F. (Führen, 2006), S. 379ff., der im Rahmen des Modells wirksamer Führung (Führungsrad) betont: „Für wirksames Management von Innovation sind keine anderen Aufgaben und Werkzeuge erforderlich, es ist nur alles mit grösserer Meisterhaftigkeit zu beherrschen, weil die Anwendung auf Sachgebiete erfolgt, die neu sind, wofür daher keine Erfahrung und Routine besteht.“

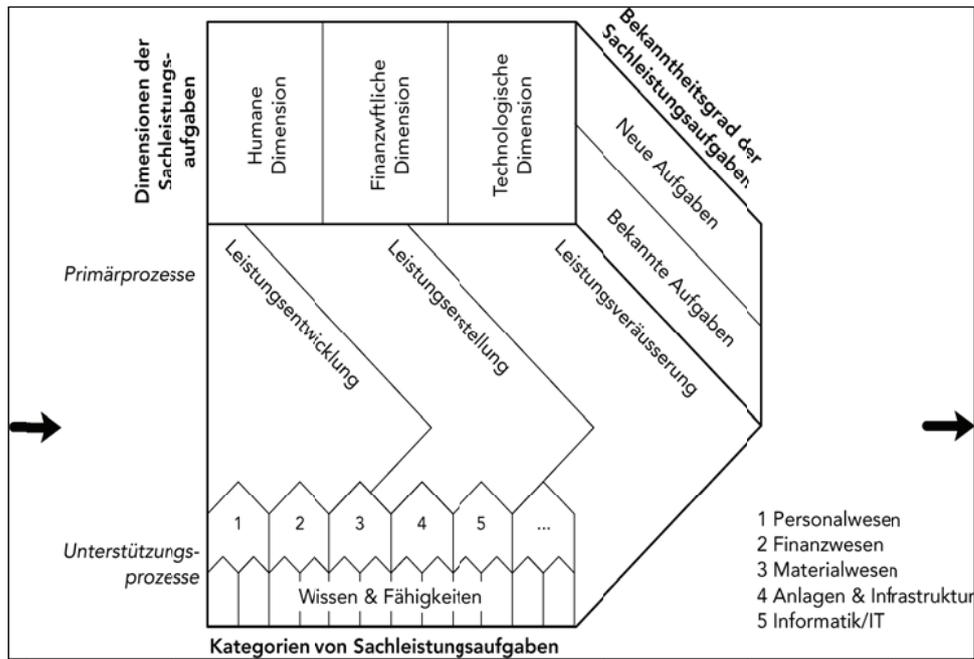


Abb. 29: Elemente eines Leistungs(teil)prozesses.
(Quelle: CHRIST, 2006, S. 117)

2.3.2.2. Das Managementsystem

Aufgabe des Managementprozesses und seiner Managementteilprozesse ist es, analog zur Unterscheidung von Leistungsprozess und Leistungsteilprozess, die o.g. Effektivität und Effizienz der Leistungserbringung sicherzustellen. Konkret heisst dies, dass der Leistungs(teil)prozess sowie die dazugehörige Umwelt insofern „unter Kontrolle (i.V. der Komplexitätsbewältigung)“ zu halten sind, sodass das Leistungssystem für das Gesamtsystem seinen Zweck erfüllen kann. Das Managementsystem als informationsverarbeitendes System, das Informationen aus dem Umwelt- und Leistungssystem in Entscheidungen umwandelt, verantwortet all jene Informations- und Entscheidungsprozesse, die auf die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der LVE zielen.⁸⁰² Daraus folgt, dass obwohl Managementaufgaben Sachaufgaben logisch übergeordnet sind, diese zugleich auch im Dienste derselben stehen.⁸⁰³

⁸⁰² Christ, P. (Verantwortung, 2006), S. 122.: „Management beruht (...) auf der Veränderung des Informationshaushalts im zu lenkenden System. [...] Entscheidungen als Output des Managementsystems sind jeweils das Ergebnis der zahllosen Managementprozesse, aus denen es sich zusammensetzt. [...] Für das zu lenkende Objekt haben sie den Charakter von Regeln. Sie schränken seinen Handlungsspielraum, seine Verhaltensmöglichkeiten und damit seine Varietät ein. [...] Die Auswirkungen der darauf basierenden Entscheidungen des Managements zeigen sich in Form von Veränderungen im Leistungs- sowie im Umweltsystem. Dies verdeutlicht, dass leistungsverantwortliche Einheiten informationell geschlossene Systeme sind.“, [Ebd., S. 125f.].

⁸⁰³ Vgl. Ebd., S. 123.

Gemäss dieser Logik unterscheidet das kybernet(h)ische Lenkungsmodell das *Management der LVE als Ganzes* (General Management) und die Managementeinheiten der einzelnen Sachleistungsbereiche (*Functional Management*).⁸⁰⁴ Diese sind somit für das Management der einzelnen Primärprozesse (Leistungsentwicklung, -erstellung, -verässerung) und der Unterstützungsprozesse verantwortlich. General und Functional Management stehen in dauerhaftem Austausch. I.V. von Management als Komplexitätsbewältigungsaufgabe sind in Bezug auf das Managementsystem *Managementstufen, -aufgaben* und *-tätigkeiten* wesentlich.

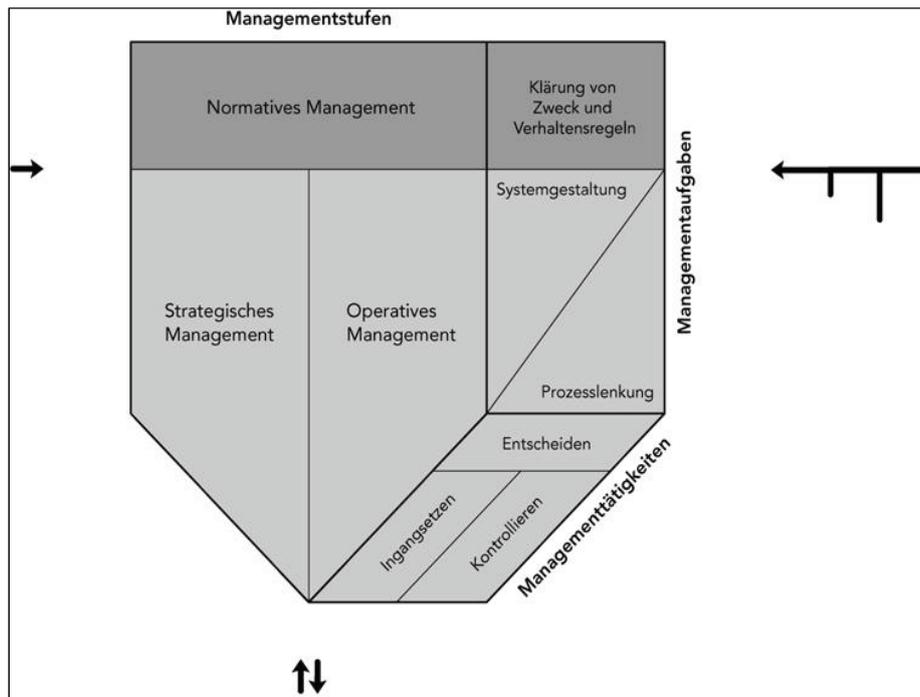


Abb. 30: Elemente eines Managementsystems.
(Quelle: CHRIST, 2006, S. 117)

Zweck des Festlegens von *Managementstufen* ist es, Managementaufgaben auf die im Rahmen der Komplexitätsbewältigung zuordenbaren Inhalte, Foki, Konkretisierungsgrade und Zeithorizonte zu unterscheiden. Generell lassen sich drei Lenkungs(systeme identifizieren: *normatives, strategisches* und *operatives Management*. Diese können gemeinsam als eine Rangordnung von Informationsverarbeitungsprozessen verstanden werden, die sich weder in ihrer Bedeutung noch in ihrer Machtfülle unterscheiden, sondern in der Art ihrer Information und den damit verbundenen Impli-

⁸⁰⁴ Vgl. Kap. 2.2.2.2.

kationen für das Gesamtsystem und seinen LVEs.⁸⁰⁵ Da wir uns mit den Inhalten der jeweiligen Managementstufen bereits ausführlich in Kap. 2.3.1.1. befassten, werden wir nachfolgend nur noch auf jene Ergänzungen eingehen, die über die dargestellte Logik hinaus von Interesse sind.

Das *normative Management* i.V. des kybernet(h)ischen Lenkungsmodells konzentriert sich v.a. auf den ethisch-normativen Aspekt. Konkret befasst es sich nicht nur mit der Lebensfähigkeit eines zweckorientierten, sozialen Systems, sondern betrachtet diese aus Sicht der Legitimität von Zwecksetzung, Leistungserbringung und den dafür notwendigen Verhaltensweisen. Die sich abzeichnende »Differenzsensibilität«⁸⁰⁶ zwischen kybernetisch-funktionalen und ethisch-normativen Aspekten bedingt, dass das normative Management von logisch höherer Ordnung zum strategischen und operativen Management gesehen werden muss und deshalb kategorial zu unterscheiden ist. Konkret heisst dies, dass nebst *externen durch die Umwelt gegebene Rahmenbedingungen* das normative Management zusätzliche *interne Rahmenbedingungen* festlegt, die sowohl für das Management (strategisch und operativ) als auch für die Leistungserbringung als konstitutive Vorgabe für die eigene Aktivitätsausrichtung gilt. Aus den Managementstufen und der Logik ihres Zusammenspiels ergeben sich somit zwei sachlogische Ebenen kybernetischen Managements: die Ebene der Governance-Funktion i.S. normativer Entscheide und die Ebene des strategischen und operativen Managements mit Fokus auf kybernetisch-funktionale Inhalte der Leistungssicherstellung. Zusammenfassend verdeutlicht dies, dass sich in den beiden Teilfunktionen jenes Spannungsfeld zwischen Ethik und Kybernetik widerspiegelt, das für kybernet(h)isches Management konstitutiv ist.⁸⁰⁷

Den zweiten Gesichtspunkt des Managementsystems bilden die Managementaufgaben, die durch die Festlegung der Bestimmungsvorgänge den eigentlichen Kern des Managementsystems bilden. Nebst der bereits o.g. Klärung von *Systemzweck* und *Verhaltensregeln* zählt die *Systemgestaltung* und *Prozesslenkung* dazu. Während sich die Systemgestaltung (in unserem Fall konkret Organisationsgestaltung) mit dem Bestimmen des *Leistungs- und Managementkonzepts* befasst und für die *zweckmässige Strukturierung* der LVEs gemäss dem Prinzip der Lebensfähigkeit verantwortlich ist,

⁸⁰⁵ Vgl. Christ, P. (Verantwortung, 2006), S. 130.

⁸⁰⁶ Der Terminus „Differenzsensibilität“ ist aus Ebd., S. 92 entnommen. Er ist zurückzuführen auf PETER ULRICH.

⁸⁰⁷ Ebd., S. 132.

befasst sich die Prozesslenkung strategisch und/oder operativ mit der *Planung* (Zielfestlegung je LVE und Konsolidierung, Klärung weiterzuführender und zu stoppender Aktivitäten, etc.), *Koordination* und *Überwachung* sowie *Kontrolle* des Leistungsprozesses resp. der Leistungsteilprozesse. Während die Klärung von Zweck, Leistung und Verhalten bereits weiter oben als Teil des normativen Managements vorgestellt wurden, sind die letzten zwei Aufgabenbereiche sowohl als Aufgabe des strategischen als auch operativen Managements zu sehen.

Abschliessend bezeichnen die *Managementtätigkeiten* als dritter Teilbereich des Managementsystems all jene Entscheidungsprozesse mit ihren dazugehörigen Schritten, Phasen und Teilprozessen, die je Managementstufe zu treffen sind. In Anlehnung an das SGMM sowie an die Gliederungslogik von Drucker unterscheidet das kybernet(h)ische Lenkungsmodell die Tätigkeit des *Entscheidens*, *Ingangsetzens* und *Kontrollierens*.⁸⁰⁸ Während der Entscheidungsprozess selbst die Willensbildung sowie die Vorgänge des Vorbereitens umfasst und mit dem Entscheid i.S. eines Entschlusses endet, wird unter dem Ingangsetzen der Aktivitätsanstoß und das Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen verstanden, die die Leistungserbringung im Leistungssystem bewirken sollen. Kontrollieren, als dritte Phase, bildet hingegen das direkte Gegenstück zu den Aktivitäten des Ingangsetzens, indem der aktuelle Realisierungsgrad anhand bestehender Massstäbe und Entscheidungskriterien permanent überprüft wird; indirekt verbindet es dabei wiederum das Leistungs- mit dem Managementsystem.⁸⁰⁹

Das kybernet(h)ische Lenkungsmodell ist zur Übersicht in Anhang 7 dargestellt.

⁸⁰⁸ Vgl. für eine Vertiefung Ebd., S. 135f.

⁸⁰⁹ Vgl. Ebd., S. 136.

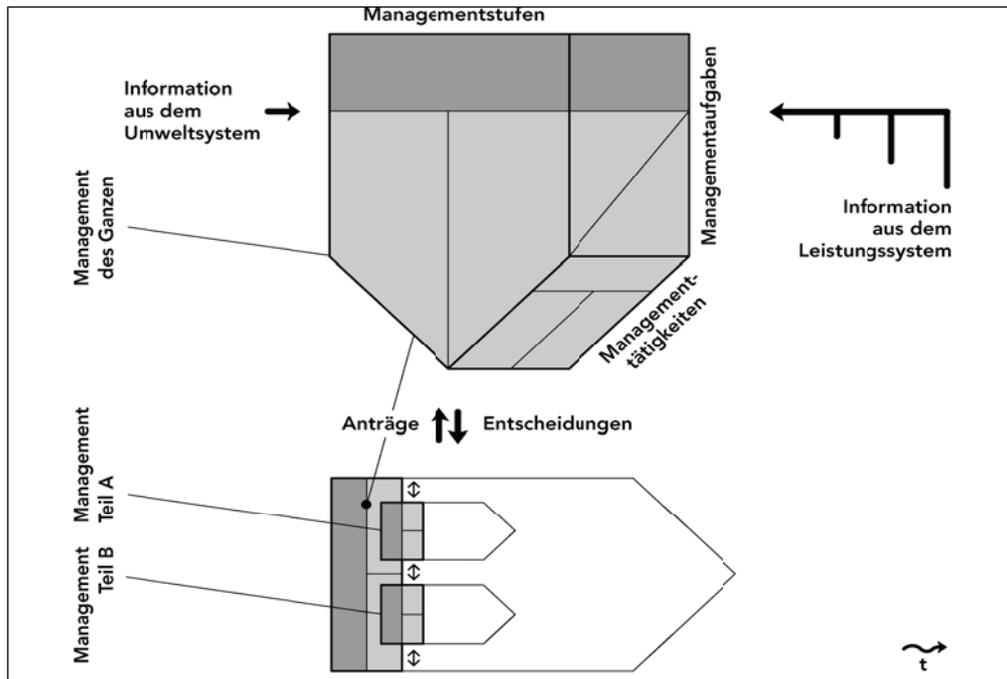


Abb. 31: Das Managementsystem in seiner Beziehung zum Leistungssystem.
(Quelle: CHRIST, 2006, S. 110)

Für das VSM und das kybernet(h)ische Lenkungsmodell – als dessen Weiterentwicklung – lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Der Nutzen des VSM kann einerseits äquivalent zu den zuvor besprochenen Strukturmodellen in einer *konzeptionellen Gestaltungssystematik* gesehen werden. Sein primärer Mehrwert zeigt sich jedoch bereits in der Analyse dysfunktionaler Organisationsmuster und der Identifikation organisatorischer Stärken und Handlungsbedarfe. Es ist somit nicht nur für den Anwendungsbereich einen methodischen Schritt auf semantischer Ebene voraus (vgl. TEIL I, Kap. 5.3.), sondern bildet durch seine wissenschaftlich fundierte Analogieableitung den methodologischen Bezugsrahmen auf syntaktischer Ebene. Es untersucht in diesem Kontext die einer Organisation zugrunde liegenden Zugkräfte wie Innen- vs. Aussenorientierung, Führung vs. Ausführung, Zentralisierung vs. Dezentralisierung, Gegenwart vs. Zukunft, etc. Daraus folgt, dass das Modell nicht primär auf Ebene von Organisationsstrukturen als Konkurrenzmodell zu sehen ist, sondern i.S. eines *Referenzmodells auf Meta-Ebene* dazu beiträgt, organisatorische Defizite im Real- und Weisungssystem (vgl. Kap. 2.1.1.1.) zu identifizieren. Der Terminus *Strukturmodell* erhält somit i.V. eines systematischen Bezugsrahmens eine neue Bedeutung.⁸¹⁰

⁸¹⁰ Vgl. Malik, F. (Komplexe Systeme, 1984/2008), S. 73.

Darüber hinaus betrachtet das kybernet(h)ische Lenkungsmodell ein System nicht nur unter einer *funktional-kybernetischen Perspektive*, sondern auch unter *ethisch-normativen Gesichtspunkten*. Das ursprünglich biokybernetische Modell mutiert durch seine Weiterentwicklung zu einem kybernet(h)ischen Modell, worin nicht mehr nur nach der *Lebensfähigkeit*, sondern nach der *legitimen Lebensfähigkeit* gefragt wird. Somit ist sichergestellt, dass die Frage, ob in Bezug auf eine Kundenorientierung die richtigen Dinge getan werden (Effektivität der Leistungsdefinition) und wie diese Dinge getan werden (Effizienz der Leistungserfüllung) vor dem Hintergrund der kategorisch vorrangigen Bedingung ihrer Legitimität beantwortet werden.⁸¹¹ Weiter konkretisiert es das Verständnis eines lebensfähigen Systems in zwei Punkten:

1. Es betrachtet das Leistungssystem nicht nur als „black-box“ resp. „muddy-box“,⁸¹² sondern systematisiert die einen Leistungs(teil)prozess ausmachenden Sachleistungsaufgaben. Dies ermöglicht einen Blick auf ein Leistungssystem aus drei unterschiedlichen Perspektiven: Die Unterscheidung von Primär- und Unterstützungsprozessen, die Unterscheidung des Bekanntheitsgrades der Aufgabenerfüllung sowie die Unterscheidung in eine humane, finanzwirtschaftliche und technologische Dimension.
2. Aufbauend auf Punkt 1 konkretisiert es die Aufgaben des Managementsystems. Unterschieden wird zwischen Managementaufgaben, die die Leistung der gesamten leistungsverantwortlichen Einheit verantworten (General Management) und einem Management, das einzelne Sachleistungsaufgaben (Primär- und Unterstützungsleistungen) verantwortet. Während im VSM das Verhältnis zwischen leistungserbringenden Systemen und koordinierenden Systemen wenig präzisiert ist, gibt das kybernet(h)ische Lenkungsmodell eine Richtung vor, indem es klar aufzeigt, dass unterstützende Aufgaben zum Leistungssystem zählen, während koordinierende Aufgaben Teil des Managementsystems sind.

2.4. Zusammenfassung und kritische Reflektion

2.4.1. Zusammenfassung

Ziel von *Kap. 2.* war es, aus entwicklungsbedingter Sicht zu verstehen, wie sich Organisationsformen unter der Wahrnehmung zunehmender Komplexität *zeitlich* sowie *räumlich-strukturell* veränderten und welche alternativen Überlegungen der

⁸¹¹ Diese Formulierung orientiert sich an der in TEIL II, Kap. 2.2.2. getroffenen Unterscheidung von Effektivität und Effizienz nach DRUCKER.

⁸¹² Vgl. Beer, S. (Heart, 1979/1995), S. 40.

Organisationsuntersuchung und -gestaltung gegenwärtig verfügbar sind. Für Letzteres konzentrierten wir uns am Leitgedanken einer Organisation als Netzwerk, das nicht bürokratische Gestaltungsprinzipien nutzt, sondern sich an Bauprinzipien orientiert, die die Funktionssicherheit einer Organisation analog zu der eines Organismus sicherstellt.

Um die o.g. Schwerpunkte zu erarbeiten, wurde in *Kap. 1.* zuerst eine Auslegeordnung gemacht, um Varianten der organisatorischen Betrachtung aufzuzeigen und das der Arbeit zugrunde liegende Verständnis vorzustellen. Wir konzentrierten uns dabei auf unterschiedliche Sichtweisen von Organisationen (Kap. 1.1.), Varianten der organisatorischen Zwecksetzung (Kap. 1.2.) und auf eine Übersicht organisatorischer Gestaltungsprinzipien (Kap. 1.3.). Anschliessend nutzten wir in *Kap. 2.* die Methodik der Metaphernbildung, um die historische Entwicklung von Organisationsstrukturen von einem Verständnis der Organisation als Maschine zu einem Verständnis als Organismus aufzuzeigen (Kap. 2.1.). Dabei wurde klar, dass eine Einteilung zwar hilfreich ist, diese jedoch lediglich als Rahmengeber und nicht als klar definiertes Abgrenzungskriterium unterschiedlicher Organisationsformen zu verstehen ist. Im Rahmen einer strukturellen Auseinandersetzung konzentrierten wir uns auch auf das Zusammenspiel von Struktur und Strategie sowie Struktur und Prozesse (Kap. 2.2.). Abschliessend stellten wir in Kap. 2.3. einen biokybernet(h)ischen Bezugsrahmen vor, der in der 3. Generation seiner Entwicklung die u.E. beste Systematik bereitstellt, um eine Organisation im Wandel unter Berücksichtigung der räumlichen (Aussen- vs. Innenorientierung) und zeitlichen Dimension (Gegenwart vs. Zukunft) zu analysieren und zu gestalten.

2.4.2. Kritische Reflektion

Wenngleich ein Bezugsrahmen und eine Systematik für das Reorganisieren von Organisationen besteht, erweisen sich Wandelprozesse, die als reine Planungs- und Gestaltungsprobleme gesehen werden, als schwierig. Die Gründe dafür sind grösstenteils in einer Überbetonung sachlogischer Aspekte und einer Vernachlässigung psycho- und soziologischer Einflüsse zu finden. Daraus folgt, dass Organisationsmitglieder – aufgrund unterschiedlicher Beweggründe – neuen Lösungen skeptisch gegenüberstehen, wodurch die Umstellungspläne zur Makulatur geraten können.⁸¹³

⁸¹³ Schreyögg, G. et al. (Wandel, 1995), S. 171.

SCHEIN, der die Veränderung struktureller Ansätze vorwiegend als Aufgabe einer Beratungsleistung sieht, ergänzt das Verständnis eines klassischen Reorganisationsansatzes wie folgt:⁸¹⁴

„The problem with this approach is not that it is wrong but that it is incomplete. The network of positions and roles which define the formal organizational structure is occupied by people, and those people in varying degrees put their own personalities into getting their job done. The effect of this is not only that each role occupant has a certain style of doing his work, but that he has certain patterns of relating to other people in the organization. These patterns become structured, and out of such patterns arise traditions which govern the way members of the organization relate to each other. Such traditions cannot be inferred or deciphered from knowing only the formal organizational relations; it is therefore doubtful that they can be changed by changing only the formal structure. I believe that the consultant must also examine the processes which occur between people as a way of understanding the informal relationships, the traditions, and the culture which surrounds the structure.“

In Kenntnis, dass bei geplanten organisatorischen Veränderungen somit psychosoziale Aspekte genauso zu berücksichtigen sind wie sachlogische, werden wir uns nachfolgend auf eine verhaltensorientierte Auslegung der Organisationsentwicklung konzentrieren.

3. Verhaltenstheoretische Einflüsse auf organisatorische Veränderungen

Zu Beginn der klassischen Organisationslehre wurde kein Bedarf gesehen, verhaltensorientierte Aspekte in die Planung und Umsetzung von Veränderungen miteinzubeziehen. Auf Basis sachlogischer Entscheide wurde angenommen, dass rationale Erklärungen ausreichend sind (vgl. TEIL I, Kap. 1.1.3.1.) und sich betroffene Personen – nach einer gewährten Toleranzzeit – automatisch an neue Spielregeln halten. Verstand die Organisationslehre das Management von Veränderungen zuerst als sachrationale Ausformulierung von Strukturen, ist heute – aufgrund fehlgeschlagener oder schleppender Veränderungen – akzeptiert, dass die Wahrnehmung und das daraus resultierende Verhalten von Organisationsmitgliedern einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg geplanter organisatorischer Veränderungen

⁸¹⁴ Schein, E.H. (Process, 1969), S. 11.

hat.⁸¹⁵ Es kann auch gesagt werden, dass sich in der Organisationslehre ein Bewusstsein für den Einfluss einer Organisationskultur entwickelt hat.⁸¹⁶

„There is no such thing as a good structural answer apart from people considerations and vice versa.“⁸¹⁷

„Work without soul is spirit-destroying. Business without committed people is doomed to mediocrity and ultimately failure.“⁸¹⁸

Für das Management bedeutet dies, dass nebst der Unternehmensführung bei geplanten organisatorischen Veränderungen v.a. dem Bereich der Menschenführung⁸¹⁹ eine erhöhte Aufmerksamkeit zukommen muss.

„Management is about human beings. [...] Because management deals with the integration of people in a common venture, it is deeply embedded in culture. Management must (...) enable the enterprise and each of its members to grow and develop as needs and opportunities change.“⁸²⁰

In Bezug auf die Frage, inwiefern das Verhalten von Organisationsmitgliedern direkt oder indirekt beeinflusst werden kann, werden in der Literatur zwei Denkansätze unterschieden.⁸²¹

1. *Der interventionistische Denkansatz.* Das Verhalten von Organisationsmitgliedern als Erfolgsfaktor ist ein eigenständiger Stellhebel. Im Verständnis eines Kulturmanagements lässt sich die Organisationskultur genauso *direkt* beeinflussen wie strategische und strukturelle Überlegungen.⁸²²

⁸¹⁵ Vgl. Schreyögg, G. et al. (Wandel, 1995).

⁸¹⁶ Vgl. Bea, F.X. et al. (Organisation, 1999/2006), S. 501.

⁸¹⁷ Peters, T. et al. (Excellence, 1982), S. 9, die dieses Strukturverständnis aus ihrem 7S-Modell (auch bekannt als McKinsey-7S-Modell) mit den untereinander vernetzten Elementen „strategy“, „structure“ (als zwei sachorientierte Elemente), „systems“, „style“, „staff“ und „skills“ ableiten, wobei sich aus der Vernetzung dieser Elemente zentral das siebte Element der „shared values“ i.S. des kulturellen Aspekts ergibt. Letztere sind als psycho-sozial orientierte Elemente zu verstehen, [vgl. Ebd., S. 10f.].

⁸¹⁸ Deal, T.E. et al. (New Culture, 1999), S. 62.

⁸¹⁹ ULRICH versteht die Betriebswirtschaftslehre als Management- resp. Führungslehre. Er unterscheidet zwischen Unternehmens- und Menschenführung, [vgl. Ulrich, H. (Betriebswirtschaftslehre, 1985), S. 17]. Wengleich er betont, dass Management nicht nur Menschenführung ist, sodass der Begriff der Unternehmensführung zu stark auf wirtschaftende Institutionen eingeschränkt wird, ist es uns im Kontext von Change Management wichtig v.a. die Führung von Menschen hervorzuheben. U.E. besteht die Gefahr, dass entgegen des o.g. Problems der Kehrschluss eintritt und im Wandel die Führung von Menschen zugunsten der Sache zu wenig priorisiert wird. Vgl. hierzu auch das Verständnis von ULRICH zu einer Unternehmung als interpersonelles System in Ulrich, H. (Unternehmung, 1968/1970), Kap. 4.3., S. 311ff.

⁸²⁰ Drucker, P.F. (Essential, 2001/2005), S. 11.

⁸²¹ Diese Unterscheidung erfolgt in Anlehnung an SCHREYÖGG, der zwischen „Interventionisten“ und „Kulturalisten“ unterscheidet, [vgl. Schreyögg, G. (Unternehmenskulturen, 1988/1991), S. 202ff.].

⁸²² Vgl. Scholz, C. (Unternehmenskultur, 1988) sowie Deal, T.E. et al. (Culture, 1982/1984). „Bei Deal und Kennedy erscheint die Aufgabe des Kulturmanagements als relativ einfach. Die bestehende Kultur wird diagnostiziert, mit anderen Kulturen verglichen und bewertet, es wird eine Soll-Kultur entworfen und diese dann implementiert. Die Kultur manifestiert sich in messbaren Grössen, es gibt eine Vorstellung von einer ‚guten‘ Kultur und diese ist auch herstellbar.“, [zitiert nach Bea, F.X. et al. (Organisation, 1999/2006), S. 201]. Auch SCHEIN vertritt vom Prinzip her diese Sichtweise, wobei er bereits die Schwierigkeit eines

2. *Der kulturalistische Denkansatz.* Das Verhalten von Organisationsmitgliedern ist ein emergentes Resultat⁸²³ unternehmenspolitischer Entscheide und ihrer Umsetzung durch das Management. Kulturelle Wirkfaktoren können somit nur *indirekt* über führungsbezogene, strategische und/oder strukturelle Stellhebel beeinflusst werden.⁸²⁴ Generell stellt sich die Frage, ob und in welchem Ausmass eine Kultur überhaupt beeinflusst werden kann und darf.⁸²⁵

In Kenntnis, dass Ordnungen in einer Organisation durch ein kontinuierliches Wechselspiel fremd- und selbstorganisatorischer Kräfte entstehen⁸²⁶ (vgl. auch Kap. 1.1.), hebt sich in der Praxis eine Unterscheidung beider Denkansätze meistens auf. WOLLNIK ergänzt deshalb, dass sich eine Organisationskultur besser verstehen lässt, wenn der Fokus jeweils auf einzelne Aspekte gerichtet wird, die in Bezug auf ihre direkte oder indirekte Beeinflussung untersucht werden.⁸²⁷

Da sich analog zum Kontingentwerden organisatorischer Grundarchitekturen (vgl. Kap. 2.) das Verständnis einer verhaltensorientierten Organisationsentwicklung veränderte,⁸²⁸ ist es Ziel von Kap. 3. diesen Entwicklungsverlauf zu rekonstruieren und sich daraus ergebende heutige Anforderungen aufzuzeigen. Durch die entwicklungsbedingte Rekonstruktion (Kap. 3.1.) werden wir einen Zugang zu grundlegenden Ansichten erhalten, die heute im Bereich verhaltenstheoretischer Ansätze bestehen. In Kenntnis der Vielzahl an Einflussmöglichkeiten werden wir uns in den Kap. 3.2. und 3.3. mit personen- und organisationsbezogenen Verhaltensmustern beschäftigen, die für das Erkennen und den Umgang mit organisatorischen Veränderungen relevant sind. Abschliessend werden in Kap. 3.4. die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst und kritisch reflektiert.

erfolgreichen Kulturmanagements hinsichtlich Diagnose und Gestaltung betont, [vgl. Schein, E.H. (Culture, 1985/1992)].

⁸²³ Vgl. stellvertretend Beinhocker, E. (Origin, 2006), S. 350f. Vgl. zur Erklärung des Terminus „Emergenz“, TEIL I, Kap. 5.2.1.1.

⁸²⁴ Vgl. u.a. Malik, F. (Management, 2005/2007), S. 118f. und S. 238ff.

⁸²⁵ Vgl. Schreyögg, G. (Unternehmenskulturen, 1988/1991) sowie Wittel, A. (Belegschaftskultur, 1996).

⁸²⁶ Vgl. Bea, F.X. et al. (Organisation, 1999/2006), S. 205, die erwähnen: „Das Ergebnis fremd- und selbstorganisierender Prozesse ist die Ordnung, die ein Unternehmen hat. Diese Ordnung geht über die Organisationsstruktur hinaus und umfasst auch jene Verhaltensregeln und Denkmuster, die gemeinhin zur Organisationskultur gerechnet werden.“

⁸²⁷ Wollnik, M. (Verhältnis, 1988), S. 68.

⁸²⁸ Wimmer, R. (Scheideweg, 2004), S. 36.

3.1. Ein sozialwissenschaftliches Verständnis von Organisation

3.1.1. Entwicklungshintergrund

Historisch zeigt sich das Interesse an verhaltenswissenschaftlichen Einflussfaktoren verstärkt um 1940 in den USA, wo schnell eine sozialwissenschaftliche Disziplin entsteht.⁸²⁹ Entwicklungen in dieser Richtung werden allgemein unter dem Terminus *Organisationsentwicklung (OE)* subsumiert. Wer ursprünglich die Bezeichnung OE prägte und warum dieser Begriff für einen auf verhaltenstheoretische Aspekte eingegrenzten Bereich gewählt wurde, ist nach FRENCH & BELL nicht belegt.⁸³⁰ Bekannt ist aber, dass erste Projekte auf Basis verhaltenswissenschaftlicher Annahmen methodisch um 1960 bei Union Carbide (US-amerikanisches Chemieunternehmen) durch MCGREGOR und bei Esso (heute: Beteiligungsgesellschaft des US-amerikanischen Mineralölkonzerns ExxonMobil) durch BLAKE, SHEPARD und MOUTON durchgeführt wurden.⁸³¹

In ihren Anfängen verfolgt die OE v.a. das Ziel den Einfluss von Einstellungen, Denk- und Verhaltensmustern von Organisationsmitgliedern hervorzuheben, die – in hierarchischen Organisationen unberücksichtigt – unnötigen Energie- und Kontrollaufwand verursachen. Partizipative Lernkonzepte, die Betroffene zu Beteiligten machen, stehen dabei im Vordergrund.⁸³²

In Deutschland werden OE-Ansätze um 1960 fokussiert und entwickeln sich zuerst schleppend. Erst gegen Ende der 1970er und 1980er Jahre kommt es zu einer Hochphase und zur Gründung der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE e.V.). Ziel der GOE ist es, den Qualitätsstandard im Berufsfeld OE zu verbessern.⁸³³ Die Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZfO) – als zentrales Fachorgan der OE – wird von der GOE 1982 gegründet. Die deutschen Organisationsentwickler folgen damit Entwicklungen in den USA, in denen es mit der Gründung des Organizational Development Networks an den National Training Laboratories, der Etablierung einer

⁸²⁹ Vgl. für eine Übersicht der bekanntesten Theorien und Methoden der OE in den USA SIEVERS, [vgl. Sievers, B. (Methoden, 1975)].

⁸³⁰ French, W.L. et al. (Change, 1978/2005), S. 19ff.

⁸³¹ Comelli, G. (Organisationsentwicklung, 1985), S. 49.

⁸³² Chin, R. et al. (Strategies, 1961/1985), S. 32. Organisationsentwicklung in diesem Verständnis zählt nach CHIN & BENNE zu einem „*normativ-reedukativen Ansatz*“, wie wir dies in Teil II, Kap. 1.1.3.1. als eine Ausprägung von drei möglichen Veränderungsvarianten aufzeigten.

⁸³³ Vgl. Gesellschaft für Organisationsentwicklung; URL: http://www.goe.org/ueber_uns_allgemein.htm (Stand: 24.03.2011).

OE-Abteilung innerhalb der American Society of Training and Development und der Gründung einer OE-Abteilung innerhalb der Academy of Management bereits um 1960 und 1970 zu einer Vernetzung von Organisationsentwicklern kommt.⁸³⁴ Während sich die OE in den USA jedoch hauptsächlich auf individualpsychologische Ansätze der Einstellungs- und Verhaltensänderung konzentriert, fällt in Europa das gesamte sozio-kulturelle Feld in den Aufgabenbereich der OE.⁸³⁵

Um einen Überblick über die Entstehungsgeschichte der Organisationsentwicklung zu erhalten, werden wir uns nachfolgend zuerst mit dem theoretischen Bezugsrahmen der OE (Kap. 3.1.1.1.) befassen. Anschliessend wird das Augenmerk auf methodische Haupteinflussbereiche gerichtet (Kap. 3.1.1.2.).

3.1.1.1. Der theoretische Bezugsrahmen der Organisationsentwicklung

Den theoretischen Bezugsrahmen für das Verstehen von Veränderungsverläufen liefert LEWIN mit seiner *Theorie des gruppenspezifischen Gleichgewichts*.⁸³⁶ Seine Arbeiten, die sich vorwiegend auf Feldexperimente beziehen, münden dabei in einem komparativ-(quasi)statischen Homöostasemodell. Dieses besteht aus den drei Entwicklungsphasen „auftauen“, „verändern“ und „einfrieren“. Jede Phase ist dabei vom Wechselspiel *veränderungshemmender* und *-fördernder Kräfte* (i.V. von Verhaltensweisen) begleitet.

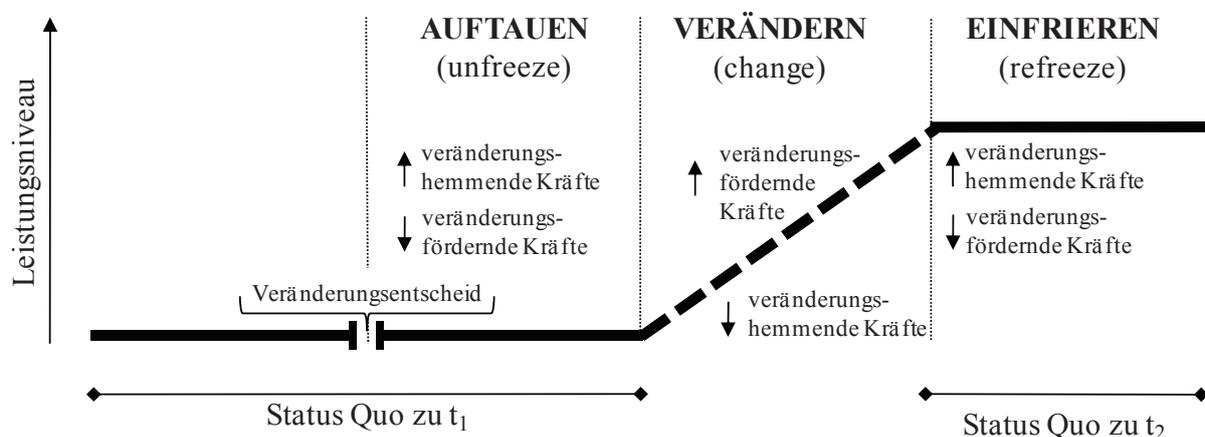


Abb. 32: Das Homöostasemodell mit seiner Annahme einer triadischen Episode.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Veränderungslogik von LEWIN, 1963)

⁸³⁴ Kühl, S. (Profession, 2001), S. 6.

⁸³⁵ Trebesch, K. (Ansätze, 1980), S. 41.

⁸³⁶ Vgl. Lewin, K. (Dynamics, 1947), S. 34f. sowie ausführlicher in Lewin, K. (Feldtheorie, 1963). Sein Interesse als Sozial- und Gestaltpsychologe konzentriert sich dabei nicht auf einzelne psychologische Phänomene, sondern auf das Erforschen, wie Menschen Entwicklungsphasen wahrnehmen und wie diese Wahrnehmungen menschliche Verhaltensweisen lenken, [vgl. Comelli, G. (Organisationsentwicklung, 1985), S. 51].

Für die Bereitschaft zur Veränderung wird vorausgesetzt, dass sich das Bezugssystem von einem Gleichgewichtszustand löst („*Phase des Auftauens*“). Durch die mit dem Verlassen eines gewohnten Bezugsrahmens verbundenen Ängste und Unsicherheiten nehmen in dieser Phase veränderungshemmende Faktoren ab, während veränderungsfördernde Faktoren zunehmen. Ziel ist es, dieses Verhältnis in der Phase des Auftauens bis zu Beginn der *Phase der Veränderung* umzudrehen, um Offenheit für einen Wandel zu schaffen. Nachdem eine Systemintervention erfolgte, nimmt in der *Phase des Einfrierens* das System wieder einen Zustand ein, der geprägt ist durch Routineverhalten. Um eine Leistungsfähigkeit auf einem veränderten Leistungsniveau sicherzustellen, ist es in dieser Phase deshalb wichtig, dass veränderungshemmende Kräfte wieder zu- und veränderungsfördernde Kräfte abnehmen. Zusammenfassend ist eine erfolgreiche Veränderung durch ein verbessertes Leistungsniveau (*Status Quo*) erkennbar, das sich aufgrund einer *Intervention* (Phase des Veränderns) im Zeitverlauf (t_1 und t_2) zeigt.

Im Bereich der OE wurde das Homöostasemodell populär, da es einen vereinfachten idealtypischen Verlauf von Veränderungen zeigt, der sich auf alle sozialen Systeme anwenden lässt. Darüber hinaus versteht es die für Veränderungen notwendigen Aufgaben als zyklischen Prozess von Phasenverläufen,⁸³⁷ worin Veränderungen als entwicklungsbedingt und prozessorientiert gesehen werden. Übertragen auf eine Organisation kann deshalb eine organisatorische Veränderung wie folgt interpretiert werden: Auslöser für einen Veränderungsentscheid vom gegenwärtigen Leistungsniveau sind *organisationsinterne* (Produktivitätseinbussen, Fehleranalysen, fehlende Wirkung von Interventionen, etc.) und/oder *organisationsexterne Ereignisse* (Umfeldveränderungen, Markteinbrüche, Kritik diverser Einflussgruppen, etc.; vgl. TEIL II, Kap. 1.1.2.). Erkannte Widersprüche sowie Diskrepanzen zwischen dem gegenwärtigen und gewünschten Leistungsniveau führen zu einem Veränderungsentscheid. In Organisationen bezieht sich die daraus resultierende Phase des Auftauens v.a. auf das Lösen von bestehenden Grundannahmen, Normen, Regeln, Werten und Verhaltensweisen. Widerstände als veränderungshemmende Kräfte werden in dieser Phase als natürliche Reaktion einer aktiven Auseinandersetzung mit Veränderungen gesehen. Gleichzeitig sind diese ein Indikator dafür, dass ein Prozess des Wachstums, der Differenzierung und Integration nicht bei allen Individuen eines sozialen Systems

⁸³⁷ Weisbord, M.R. (Third-Wave Managing, 1978/2005), S. 66.

gleichzeitig stattfindet. Ziel dieser Phase ist es, Organisationsmitglieder von der neuen Ausrichtung und der Notwendigkeit einer Veränderung zu überzeugen, um dadurch sowohl eine Bereitschaft für den Wandel als auch für die Übernahme neuer Verhaltensmuster zu schaffen. Die Phase des Auftauens ist dabei ein konstitutiver Bestandteil der Veränderung. Durch das Lösen von bestehenden mentalen Modellen erfüllt der Auftauprozess eine psychologische Funktion.

Anschliessend müssen Zustände – nachdem sie verändert wurden – eingefroren werden, um die Funktionssicherheit und Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems wieder herzustellen (vgl. TEIL II, Kap. 2.). Dabei ist es wichtig, dass veränderungshemmende Faktoren zur Unterstützung einer Stabilisierung zunehmen und veränderungsfördernde Faktoren abnehmen. Indem die Veränderungsintensität sinkt, bildet diese Phase die Voraussetzung, damit das Gelernte in konkrete Leistungen umgesetzt werden kann.

Zusammenfassend trifft das komparativ-(quasi)statische Homöostasemodell folgende Kernaussagen:

1. Das Ziel von Veränderungen ist ein verbessertes Leistungsniveau.
2. Veränderungen sind dynamische Ausnahmezustände, die sich zwischen Phasen quasi-stabiler Zustände vollziehen.
3. Jede erfolgreiche Veränderung ist durch eine erste quasi-statische Phase des Auftauens gekennzeichnet.
4. Jede Veränderung benötigt eine zweite quasi-statische Phase des Einfrierens und Konsolidierens des Gelernten.
5. Jede Phase zeigt ein Wechselspiel veränderungsfördernder und -hemmender Kräfte. Aus der Analyse zugrunde liegender Verhaltensweisen lässt sich i.V. eines Kräftefeldmanagements das Ausmass sowie die Art und Weise einer Intervention erkennen.

3.1.1.2. Die methodischen Haupteinflussbereiche der Organisationsentwicklung

Nach FRENCH & BELL lassen sich vier methodische Haupteinflussbereiche auf die verhaltensorientierte Organisationsentwicklung identifizieren: *Laboratoriumsmethoden*, *Datenerhebungs-* und *Rückkopplungsmethoden*, *Aktionsforschungsmethoden* und *sozio-technische Forschungsmethoden*.⁸³⁸ Diese werden nachfolgend

⁸³⁸ French, W.L. et al. (History, 1978/2005).

kurz vorgestellt, um den heutigen Bezugsrahmen von OE-Methoden zu begründen. Im Anschluss daran werden wir noch kurz auf zwei jüngere Ansätze eingehen, die innerhalb der OE grosse Beachtung finden.⁸³⁹ Dabei handelt es sich um den Ansatz der Prozessberatung nach SCHEIN⁸⁴⁰ (Kap. 3.1.1.2.5.) und um den Ansatz des Verhaltensgitters nach BLAKE & MOUTON⁸⁴¹ (Kap. 3.1.1.2.6.). Beide Ansätze unterscheiden sich grundlegend in Bezug auf die Bedeutung, die dem Prozess selbst sowie der Partizipation als Quelle einer erhöhten Veränderungsbereitschaft bei organisatorischen Veränderungen zukommt.

3.1.1.2.1. Laboratoriumsmethoden

Zur Untersuchung von Gruppendynamiken wurden um 1940 durch Lewin sog. *Trainings-Gruppen* durchgeführt. Dabei diskutierten Teilnehmer eingebrachte Probleme, während die Art und Weise ihrer Problemauseinandersetzung durch Beobachter protokolliert wurde. Die erstellten Protokolle wurden nach den Gruppensitzungen ausgewertet, wobei die beobachteten Personen teilnehmen konnten. Lewin und seine Kollegen stellten fest, dass die grössten Lerneffekte eintraten, wenn die Fremdbilder als Anstoss zur Selbstreflektion genutzt wurden. Die Lerneffekte ergaben sich dabei, indem sich die Personen aus einer Metaperspektive beobachteten und über das eigene Verhalten, über die Verhaltensweisen anderer sowie über das Zusammenwirken der Gruppe als Ganzes nachdachten. LIPPITT erwähnt zusammengefasst, dass sich das Individuum durch Selbstreflektion dadurch selbst zum Gegenstand des Erforschens machte.⁸⁴²

Das Erkennen von Lerneffekten durch soziale Rückkoppelungsprozesse führte zur Entwicklung der *Laboratoriumsmethode*. Charakteristisch für diese Methode waren Durchführungen im Laboratorium mit heterogenen Kleingruppen. Wie bei Trainings-Gruppen wurde das Verhalten der Gruppe von einer externen Person beobachtet, die dieses aus unterschiedlichen Perspektiven heraus reflektierte,⁸⁴³ und im Anschluss Verhaltensauffälligkeiten an die Gruppe zurückspielte. Das Ziel dieser Sensitivitätstrainings war eine verbesserte Wahrnehmung eigener Entfaltungsspielräume und Pro-

⁸³⁹ Vgl. Schreyögg, G. et al. (Wandel, 1995), S. 173.

⁸⁴⁰ Schein, E.H. (Process, 1969).

⁸⁴¹ Blake, R.R. et al. (Grid Organization, 1969) sowie Blake, R.R. et al. (Design, 1989).

⁸⁴² Lippitt, R. (Makrostruktur, 1974), S. 272.

⁸⁴³ Im weiteren Entwicklungsverlauf werden eigene Beobachterfunktionen dahingehend ersetzt, dass Teilnehmer jeweils rotierend Beobachter-Teilfunktionen übernehmen, [vgl. Lippitt, R. (Lewin, 1979), S. 108].

zesse der Selbstveränderung sowie eine Systematik in der Auseinandersetzung mit Rollenkonstellationen, Kommunikationsmustern, verfestigten Machtstrukturen, eigenen Gefühlen, Stimmungen, Einstellungen und Reaktionen.

Von Wirtschaftsunternehmen wurde diese Veränderung im Lerninstrumentarium zuerst als Revolution zu monotonen Vortragsreihen begrüsst. In der Ausweitung auf Grossgruppen und der Übertragung erlernter Verhaltensweisen in künstlichen Settings auf komplexe Arbeitssituationen zeigten sich jedoch bald die methodischen Grenzen.⁸⁴⁴

3.1.1.2.2. Datenerhebungs- und Rückkoppelungsmethoden

Abgelöst wurden Laboratoriumsmethoden durch *Datenerhebungs- und Rückkoppelungsmethoden* (engl.: „survey-feedback-method“), die ebenfalls auf Lewin zurückzuführen sind.⁸⁴⁵ Fokus dieser Methode sind organisationsinterne Befragungen zu verschiedenen Themenfoki, die ausgewertet werden und deren Ergebnisse in Arbeitssitzungen an die befragten Personen zurückgespielt werden. Ziel ist es, Optimierungspotenziale zu erkennen und in fortlaufenden Sitzungen mögliche Umsetzungspriorisierungen zu benennen und Fortschrittskontrollen durchzuführen. Wie bei der Trainings-Gruppen Methode wird davon ausgegangen, dass sich durch die Informationsrückkopplung Einstellungen zumindestens soweit verändern, dass der Bedarf einer Verhaltens- oder Handlungsänderung erkannt wird.

Wenngleich auch diese Methode ihre Schwächen aufweist, zeigt sie vom Grundsatz her bereits eine kybernetische Vorgehensweise mit geschlossenen Rückkoppelungskreisen, indem zur Validitätsprüfung die Erkenntnisse an die Betroffenen zurückgespielt werden. Empirische Untersuchungen von BOWERS zeigen zudem, dass eine Partizipation, die sich nicht nur auf die Intervention, sondern bereits auf die Phase der Evaluation und die darauf basierende Massnahmenableitung bezieht, von Betroffenen durchwegs als positiv bewertet wird.⁸⁴⁶ Trotz dieser Vorteile kritisiert jedoch ARGYRIS die traditionelle empirische Sozialforschung. Er merkt an, dass zugunsten eines Forschungsdesigns und dem Bedarf nach Objektivierung sowohl im Labor als

⁸⁴⁴ Comelli, G. (Organisationsentwicklung, 1985), S. 55.

⁸⁴⁵ LEWIN arbeitete damals am Research Center am MIT, wo durch die Arbeiten von WIENER ein grosser Fundus an theoretischem und praktischem Wissen über kybernetische Systeme bestand. LEWIN sah sofort die Anwendungsmöglichkeiten dieser technischen Entwicklungen auf das Gebiet der Sozialforschung und der Sozialtechnik, [vgl. Lippitt, R. (Lewin, 1979), S. 107].

⁸⁴⁶ Bowers, D.G. (OD-Techniques, 1973); vgl. zu der Ergebnisinterpretation auch Kirsch, W. et al. (Wandel, 1979), S. 216f.

auch im Feld Bedingungen geschaffen werden, die Versuchsanordnungen zu grossen Teilen kontrollieren. Nebeneinflüsse, die eigentlich Teil der realen Situation sind, werden ausgeblendet.⁸⁴⁷ Als Konsequenz einer „irrtümlich verstandenen Korrektheit“ betont er Anpassungsstrategien wie *physisches* (Absentismus, hohe Fluktuation) als auch *psychisches Sichzurückziehen* (Manipulation in Form von äusserem hohem Engagement bei interner Distanzierung), *offene* oder *verdeckte Feindseligkeit* bis hin zu *falsche Datenangaben, Ängsten* und *Misstrauen*.

Aus praktischer Sicht unterstützt diese Annahme eine Untersuchung von WOLLNIK. Dieser versuchte anhand strukturierter Befragungen Auswirkungen unterschiedlicher Organisationsstrukturen auf die Leistungsfähigkeit zu untersuchen. Sein Fazit ist, dass das, was erhoben wird, nicht die tatsächliche Organisationsstruktur ist, wie sie die Organisationsmitglieder erleben, sondern ein Artefakt, was eigentlich nur durch die Befragung selbst geschaffen wird.⁸⁴⁸ Er ergänzt, dass wenn überhaupt die Möglichkeit zur Erhebung und zum Vergleich besteht, qualitative Methoden einen besseren und realitätsnäheren Zugang ermöglichen.

Wenngleich wir nachfolgend zeigen werden, dass die bisher angeführte Kritik in der Wissenschaft zu einer methodischen Reformulierung führte, ist – wie auch das Beispiel von Wollnik zeigt – zu erwähnen, dass sich eine Umstellung in der Praxis nur langsam vollzieht. Dies ist u.E. darauf zurückzuführen, dass die bisher vorgestellten Methoden ein hohes Mass an methodischer und inhaltlicher Struktur bereitstellen, welche v.a. bei Anwendung auf eine grosse Zahl von Betroffenen gerne genutzt wird.

3.1.1.2.3. Die Methode der Aktionsforschung

Im Verlauf der Methodenentwicklung der OE folgte aus den erkannten Nachteilen standardisierter Labor- und Felduntersuchungen das Überdenken der Praxisnähe und Aussagekraft methodischer Ansätze. Resultat – und heutiger Entwicklungsstand – war und ist die Entwicklung der *Aktionsforschung*, die sich durch eine andere Form des Zugangs zum Untersuchungsobjekt und der Zusammenarbeit auszeichnet.⁸⁴⁹

⁸⁴⁷ Argyris, C. (Forschung, 1972), S. 7.

⁸⁴⁸ Wollnik, M. (Organisationsmerkmale, 1984), S. 23f.

⁸⁴⁹ Sievers, B. (Organisationsentwicklung, 1977), S. 27: Die „*Erkundungsphase*“ zur Auslotung von Kooperationsmöglichkeiten und zur Klärung gemeinsamer Zielsetzungen, der „*Projektbeginn*“ zur Festlegung der Zielsetzungen und Spielregeln der Zusammenarbeit, die „*Datensammlung*“, die „*Daten-Rückkopplung*“, die „*gemeinsame Diagnose*“, die „*Handlungsplanung*“, die „*Handlungsdurchführung*“ sowie die „*Auswertung*“ und „*provisorische Massnahmenfestlegung*“. Diese Problemlösungsmöglichkeit ergänzt

Während sich die Aktionsforschung ebenfalls der Mobilisierung des Selbstbeobachtungs- und Selbstreflektionspotenzials von Organisationen und ihren Mitgliedern bedient,⁸⁵⁰ ist ihre Methode als weniger linear in Bezug auf die Hypothesenbildung, Datenerhebung und Evaluation zu verstehen. Nebst der Ausrichtung an wissenschaftlichen Reglements betont sie darüber hinaus die Notwendigkeit der Datenerhebung im realen Kontext eines Systems und den Miteinbezug von Betroffenen, um beobachtete Verhaltensweisen in Informationen zu übersetzen.⁸⁵¹ Sie nutzt somit die Interaktion nicht nur als Voraussetzung zur Intervention, sondern bereits für die Evaluation von Hypothesen. Obwohl in der Literatur betont wird, dass auch der Aktionsforschungsansatz – als Ausprägung der Feldforschung – auf Lewin zurückzuführen ist,⁸⁵² zeigt sich v.a. im Letzgenannten Punkt, dass sich das heutige Verständnis sowohl in seinen methodologischen Annahmen als auch methodischen Umsetzungen von Lewins Erstkonzeption grundlegend unterscheidet.⁸⁵³

HUBER & HEINTEL betonen darüber hinaus, dass die Aktionsforschung das bisherige Verhältnis von Wissenschaftstheorie, Wissenschaftspraxis, Wissenschaftsethik und Wissenschaftspolitik verändert, indem sie unterschiedliche Sichtweisen integriert. Was in klassischer Wissenschaft zu trennen versucht wurde, muss in einem Forschungsprogramm vereinigt werden.⁸⁵⁴ Dafür spricht auch, dass sich durch die Aktionsforschung die Beziehung zwischen Forscher und Betroffenen ändert. Dies bedeutet, dass die traditionelle Rollenverteilung überwunden wird: Der Betroffene wandelt sich nicht nur durch die klassische Aufhebung der Subjekt-Objekt-Spaltung vom Objekt zum Subjekt,⁸⁵⁵ sondern wird in den für eine Veränderung notwendigen theoretischen und methodischen Grundlagen sensibilisiert. Dies schliesst mit ein, dass

sich mit der von ULRICH & PROBST vorgeschlagenen ganzheitlichen Problemlösungsmethode, [vgl. Ulrich, H. et al. (Ganzheitliches Denken, 1988/1991), S. 112f.].

⁸⁵⁰ Wimmer, R. (Scheideweg, 2004), S. 30f.

⁸⁵¹ Vgl. für eine Übersicht von Aktionsforschungsmerkmalen Fengler, J. (Aktionsforschung, 1978), S. 377.

⁸⁵² Lewin, K. (Lösung, 1953), S. 280: „Sie (die Aktionsforschung, Anm. des Verf.) ist eine Art Tat-Forschung, eine vergleichende Erforschung der Bedingungen und Wirkungen verschiedener Formen des sozialen Handelns und eine zu sozialem Handeln führende Forschung. Eine Forschung, die nichts anderes als Bücher hervorbringt, genügt nicht.“

⁸⁵³ Lippitt, R. (Lewin, 1979), S. 107.: [...] „Als Wissenschaftler war er zwar mit seiner Betonung der These bahnbrechend gewesen, dass bei der Untersuchung vieler Probleme Feldforschung ertragreicher als Laborforschung sei, mit anderen Worten, dass es besser sei, einen Handlungsprozess in seinem natürlichen Verlauf im Gruppenleben der Organisation oder der Gemeinschaft zu untersuchen. Aber er hatte sich noch nicht mit der Vorstellung der Intervention zum Zweck einer geplanten Veränderung im System befasst.“

⁸⁵⁴ Vgl. Heintel, P. et al. (Theorieaspekte, 1978), S. 391f.

⁸⁵⁵ Vgl. Fengler, J. (Aktionsforschung, 1978), S. 377.

er durch die Nutzung eines gemeinsamen Handlungssystems zum Wissens- und Umsetzungsträger befähigt wird.

Auch HAAG ET AL. betonen, dass sich durch die Methode der Aktionsforschung das Verhältnis von Forschung und Wissenschaftspraxis veränderte. Forschung i.V. der Aktionsforschung ist dabei als Strukturierungsleistung in einen Kommunikationsprozess über Arbeits- und Lernprozesse zu verstehen. Sie wird dadurch zum Erkenntnisprozess in einem Herstellungsprozess.⁸⁵⁶

„Besonders der im Feld der Organisationspsychologie arbeitende Forscher kann sich heutzutage nicht mehr länger im Elfenbeinturm der Wissenschaft verkriechen. Will er wirklich empirisch arbeiten, muss er ‚vor Ort‘ gehen. Er muss sich der ungeheuren Komplexität der Realität stellen, die sich ohnehin im Laborexperiment nicht exakt abbilden lässt. Jedoch auch wenn er sich zu einem Feldexperiment entschliesst, werden (...) Bedingungen ‚strenger Forschung‘ nur unzureichend oder nur in seltenen Fällen zu verwirklichen sein. Es sei denn, man unterwirft sich einem entsprechenden Zwang zur Vereinfachung, wobei man damit auch gleichzeitig die Ursachen schafft für mögliche Scheinergebnisse, die ihre Entstehung ausschliesslich den künstlichen Bedingungen der Versuchsanordnung verdanken und die sich später nie reproduzieren lassen. Hier bietet die Aktionsforschung zweifellos einen neuen Weg, und sie schlägt eine Brücke über den zum Teil sehr tiefen Graben zwischen Theorie und Praxis.“⁸⁵⁷

Obwohl die Aktionsforschung grösstenteils aus dem Mangel an externer Validität heraus entstand, wird häufig die Unwissenschaftlichkeit ihres angewandten Ansatzes betont, jedoch auch angemerkt, dass sie entgegen allen Einwänden eine Bereicherung für die sozialwissenschaftliche Methodenpalette ist.⁸⁵⁸

3.1.1.2.4. Sozio-technischer Einfluss

Als vierten Haupteinflussbereich ist der sozio-technische Ansatz des Tavistock Institute of Human Relations in London zu nennen. Die *Theorie sozio-technischer Systeme* besagt, dass Veränderungen von Technologien zwingend immer auch Veränderungen in den Sozialstrukturen erfordern, um die Funktionstüchtigkeit eines offenen Systems wie einer Organisation aufrechtzuerhalten.⁸⁵⁹ Die Betonung des Teilaspekts

⁸⁵⁶ Haag, F. (Aktionsforschung, 1972), S. 43.

⁸⁵⁷ Comelli, G. (Organisationsentwicklung, 1985), S. 63f.

⁸⁵⁸ Vgl. KIRSCH ET AL.: „Aktionsforschung kann die klassische, nicht-echtzeitwissenschaftliche empirische und theoretische Forschung nicht ersetzen. Sie stellt jedoch eine wesentliche Ergänzung dar. Ihre nicht-echtzeitwissenschaftlichen Explorationen besitzen eine erhebliche heuristische Kraft für die Formulierung sinnvoller Theorien und Technologien und für den Entwurf von Designs zu deren empirischen Bewährung.“, [vgl. Kirsch, W. et al. (Wandel, 1979), S. 127]. Für eine Übersicht der wichtigsten Einwände wird auf HEINTEL verwiesen, [vgl. Heintel, P. et al. (Theorieaspekte, 1978), S. 393ff.].

⁸⁵⁹ Vgl. Emery, F.E. et al. (Systems, 1969/1974) sowie Emery, F.E. et al. (Environments, 1965).

„sozio“ bezieht sich dabei auf die Gruppe und den in ihr stattfindenden Beziehungsaufbau durch Kooperation.⁸⁶⁰

Der Tavistock-Ansatz hat einerseits Einfluss auf die OE, da er das Zusammenspiel der Zugkräfte Technologie und Mensch sowie Organisation und Umfeld betont. In diesem Zusammenhang konkretisiert er die Bedeutung von Arbeitszeitregelungen, Entlohnungssystemen, Führungsstilen, Entscheidungsprozessen, Kommunikationsbeziehungen, Gestaltung der Arbeitsinhalte, die zwingend bei methodischen Erhebungen zu berücksichtigen sind.⁸⁶¹ Andererseits waren seine Ansichten Ausgangspunkt für die Übernahme psychotherapeutischer Methoden in die OE.

Die hohen Anforderungen, die später an den Entwicklungsberater i.S. eines Quasi-Therapeuten gerichtet wurden, haben hier ihren Ursprung.⁸⁶² Wir werden später sehen, dass diese Entwicklung mit ein Grund für die zunehmende Kritik am ursprünglichen OE-Verständnis ist.

3.1.1.2.5. Der Prozessberatungs-Ansatz nach SCHEIN

In Anlehnung an die Aktionsforschung beruht das Modell der Prozessberatung auf der Annahme, dass Probleme in Organisationen komplex sind und eine korrekte Diagnose nur erreicht werden kann, wenn der Klient bereits in den diagnostischen Prozess involviert wird.⁸⁶³ Ergänzend und zugleich abgrenzend zur Aktionsforschung handelt es sich jedoch nicht primär um eine Methode, sondern um ein Denkmodell.

Die Prozessberatung betont, dass der Erfolg organisatorischer Veränderungen durch den Betroffenen selbst geschaffen wird, indem ein Berater lediglich den Rahmen schafft, innerhalb dessen das betroffene System selbst seine Schwachstellen und die dafür nötigen Lösungen selber identifiziert und entwirft. Die Prozessberatung orientiert sich somit an systemtheoretischen Voraussetzungen (vgl. TEIL I, Kap. 5.2.). Generell wird die Intention verfolgt, Organisationen zur Selbstdiagnose anzuregen, um die zugrunde liegende Wirklichkeitskonstruktion zu erweitern und die so gewonnenen Daten in die Planung von Veränderungen einzubeziehen. Im Vordergrund steht weniger das Vermitteln von Wissen als die Aktivierung und das Erlernen

⁸⁶⁰ COOPER & FOSTER ergänzen, dass nicht der auf das Individuum abzielende psycho-technische, sondern der gruppenorientierte sozio-technische Ansatz im Vordergrund steht, der die Voraussetzung für den Aufbau einer verantwortlichen Autonomie bildet, [vgl. Cooper, R. et al. (Systeme, 1971), S. 386ff.].

⁸⁶¹ Comelli, G. (Organisationsentwicklung, 1985), S. 73.

⁸⁶² Schreyögg, G. et al. (Wandel, 1995), S. 172.

⁸⁶³ Fatzer, G. (Prozessberatung, 1992), S. 119. Vgl. auch Schein, E.H. (Process, 1969), S. 8 für die Darstellung der sieben Grundannahmen der Prozessberatung.

prozessorientierter Fertigkeiten sowie die dazu erforderlichen Einstellungsveränderungen seitens der Organisation und ihrer Mitglieder.⁸⁶⁴

FATZER betont in Abgrenzung zu anderen Beratungsansätzen, wie stellvertretend die *Expertenberatung* sowie die Form der *Arzt-Patienten Beratung* zu nennen sind, dass der zentrale Unterschied in der *psychologischen Botschaft* liegt, die die Prozessberatung vermittelt. Während sowohl Experten- als auch Arzt-Patienten Beratungen betonen: „*Ich bin dein Berater, nehme dein Problem auf meine Schulter und werde es für dich lösen*“, fokussiert die Prozessberatung einen gemeinsamen Beratungskontrakt. Die zugrunde liegende Denkhaltung lässt sich dabei wie folgt beschreiben: „*Ich werde das Problem nicht von deiner Schulter nehmen und es auch nicht für dich lösen, sondern mit Dir gemeinsam Möglichkeiten zur Lösung erarbeiten. Lösen musst aber Du das Problem.*“⁸⁶⁵ Die Grenzen der Diagnose und Intervention verschwimmen.

Allgemein ist anzumerken, dass in der Praxis der Organisations- und Unternehmensberatung alle drei Beratungsansätze verwendet werden, wobei die Prozessberatung aufgrund heutiger Problemstellungen und der zunehmenden Dynamik von Organisationen an Bedeutung gewinnt.⁸⁶⁶ Während sich die Ansätze fortlaufend entwickeln, plädieren einige Autoren für eine Integration des Experten- und Prozessberatungsansatzes. Dabei wird betont, dass sich die Prozessberatung zukünftig stärker um Fachwissen über relevante Geschäftsprozesse kümmern muss, während sich die Expertenberatung Wissen im Bereich prozessualer, zwischenmenschlicher Ansätze aneignen muss, um Konzepte zukünftig rascher und nachhaltiger umsetzen zu können.⁸⁶⁷

Zusammenfassend bezieht sich die Prozessberatung auf das Zusammenspiel sachlogischer und psychologischer Aspekte, wobei Prozesse im Bereich von Kommunikation, Funktionen und Rollen bei Individuen und Gruppen sowie Problemlösungs- und Entscheidungsmethoden, Normen- und Wertesysteme, Führung sowie Formen der Kooperation und des Wettbewerbs im Vordergrund stehen.⁸⁶⁸

⁸⁶⁴ Sievers, B. (Methoden, 1975), S. 32.

⁸⁶⁵ Fatzer, G. (Prozessberatung, 1992), S. 116. Eine in Anlehnung an die Unterscheidung der drei Grundmodelle der Beratung von SCHEIN findet sich auch bei Ebd., S. 117.

⁸⁶⁶ Ebd., S. 119.

⁸⁶⁷ Titscher, S. (Beratung, 1997/2001), S. 41f. sowie Königswieser, R. et al. (Organisationsberatung, 2004), S. 119.

⁸⁶⁸ Vgl. Schein, E.H. (Process, 1969), S. 13.

„The process consultant seeks to give the client ‚insight‘ into what is going on around him, within him, and between him and other people. [...] A good diagnosis of an organizational problem may go beyond an analysis of such processes but it cannot afford to ignore them. [...] I am not contending that focusing on human processes is the only path to increasing organizational effectiveness.“⁸⁶⁹

Der Prozess und die Einsicht in die Veränderung steht im Vordergrund, wobei die der Prozessberatung zugrunde liegenden Überzeugungen wie folgt zusammengefasst werden können:⁸⁷⁰

1. *Versuche stets zu helfen.* Jeder Kontakt sollte, soweit möglich, als hilfreich wahrgenommen werden.
2. *Verliere nie den Bezug zu der aktuellen Realität.* Jeder Kontakt sollte weitere Informationen zur Diagnose des aktuellen Standes des Klientensystems liefern und zur Beziehung zwischen Klient und Berater beitragen.
3. *Setze Dein Nichtwissen ein.* Die eigene innere Realität kann nur entdeckt werden, wenn man unterscheidet zwischen dem, was man weiss, dem, was man glaubt zu wissen, und dem, was man wirklich nicht weiss. Eigenes Nicht-Wissen sollte als Aufforderung angesehen werden, bei Wissenden nachzufragen.
4. *Alles, was Du tust, ist eine Intervention.* Jede Interaktion hat zwei Auswirkungen: Sie liefert Information und beeinflusst zugleich den Klienten und Berater. Deshalb sollte jede Handlung in Bezug auf direkte und indirekte Konsequenzen gründlich durchdacht werden.
5. *Das Problem und seine Lösung gehören dem Klienten.* Aufgabe eines Beraters ist die Befähigung sowie der Beziehungsaufbau zur Selbsthilfe.

Abschliessend sollte nicht vergessen werden, dass das Verständnis von Beratung als Prozess zeitintensiv sein kann und die Qualität massgeblich durch die Kompetenz des Prozessberaters beeinflusst wird.

3.1.1.2.6. Der Verhaltensgitter-Ansatz nach BLAKE & MOUTON

Das Verhaltensgitter konzentriert sich im Bereich der OE auf die Frage, welches Führungsverhalten bei Veränderungen wirksam ist und wie dieses identifiziert und entwickelt werden kann.⁸⁷¹ Als Instrument für das Verändern komplexer

⁸⁶⁹ Ebd., S. 9.

⁸⁷⁰ Schein, E.H. (Prozessberatung Revisited, 1999/2003), S. 23f.

⁸⁷¹ Vgl. Comelli, G. (Organisationsentwicklung, 1985), S. 386 sowie im Original Blake, R.R. et al. (Grid Organization, 1969). Mit Fokus für ein direktes Gestaltungsvorgehen nach der Grid-Methode, [vgl. Blake, R.R. et al. (Design, 1989)].

Organisationen ist es v.a. auf Veränderungen mit einer hohen Beschäftigungszahl spezialisiert. In Abgrenzung zur Prozessberatung zeigen sich zwei Unterschiede:

1. Das gewünschte Resultat sowie die notwendigen Schritte zur Zielerreichung stehen methodisch bereits zu Beginn fest.
2. Ausgehend von der Annahme, dass für Organisationen das Zusammenspiel der drei Subsysteme *Verhaltenssystem*, *wirtschaftliche Effektivität* und *Technologie* relevant ist, wird das Verhaltenssystem nicht extra hervorgehoben.

Methodisch bildet ein empirisch entwickeltes 6-Phasen Programm den Ausgangspunkt. Dieses basiert auf dem Verständnis einer Matrix mit einer *sozio-emotionalen, mitarbeiterbezogenen Verhaltensdimension* und einer *sach-rationalen, aufgaben- resp. leistungsbezogenen Verhaltensdimension*. Beide Dimensionen können in neun Felder unterteilt werden, die in Kombination 81 Verhaltensausprägungen ergeben. In dem daraus entstehenden Verhaltensgitter wird jedoch betont, dass von der Vielzahl an Verhaltensmustern v.a. fünf Ausprägungen relevant sind:

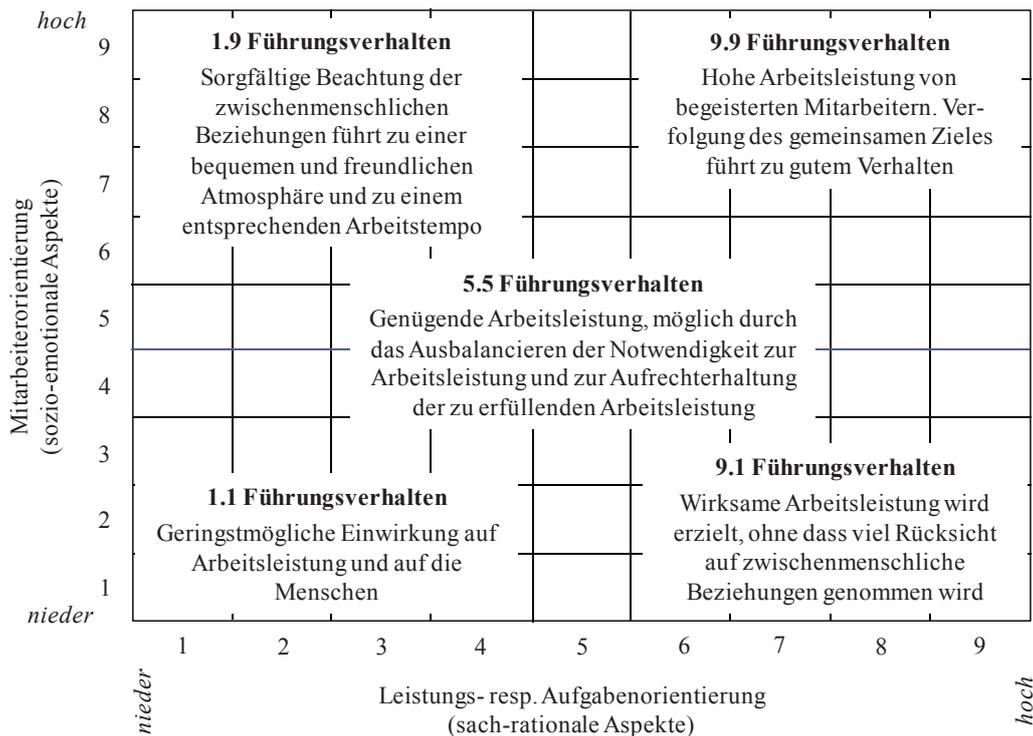


Abb. 33: Das Verhaltensgitter.
(Quelle: BLAKE & MOUTON, 1969, S. 61)

Abhängig vom identifizierten Führungsverhalten wird ein inhaltlich adaptiertes sechs-Phasen Ausbildungsprogramm durchlaufen. Die jeweiligen Schritte sind dabei nicht als sequenziell, sondern als überlappend zu verstehen.⁸⁷²

1. *Individuelles Lernen.* Durch das Studium möglicher Ausprägungen des Verhaltensgitters wird das Lernen des Managers gefördert.
2. *Teamentwicklung.* Die gegenwärtige, teambezogene Verhaltensdynamik wird anhand des Verhaltensgitters auf die Wirksamkeit bestehender Problemlösemethoden untersucht.
3. *Intergruppen-Entwicklung.* Schritt zwei wird auf die Zusammenarbeit i.S. der Wirksamkeit der Kooperation und Koordination von Organisationsbereichen ausgeweitet.
4. *Entwicklung eines idealen strategisch-strukturellen Modells.* Phase vier konzentriert sich auf strategische und strukturelle Überlegungen einer organisatorischen Neuausrichtung. Dabei werden kulturelle Einflüsse berücksichtigt.
5. *Implementierung.* Das in Phase vier entwickelte Unternehmensmodell wird umgesetzt.
6. *Systematische Diagnose und Kritik.* In Bezug auf das Verhaltensgitter werden die vorherigen Phasen reflektiert. Anschliessend wird entschieden, wo inhaltlich nachjustiert werden muss.

Das bisher erläuterte Vorgehen zeigt, dass mit dem Verhaltensgitter als Bezugsrahmen und Instrument vordergründig der Beitrag des Managements für geplante organisatorische Veränderungen fokussiert wird. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Qualität der systematischen, schrittweisen Planung und Umsetzung von Wandelprozessen Widerstände und andere Hindernisse erst gar nicht entstehen lässt.

SIEVERS erwähnt, dass der Ansatz des Verhaltensgitters vergleichsweise nicht nur der am meisten formalisierte und standardisierte ist, sondern wohl auch der kommerzialisierteste mit der grössten internationalen Beachtung.⁸⁷³ Obwohl eine starke Strukturierung zugleich Nährboden für Kritik ist, erwähnen SASHKIN ET AL., dass in der Praxis strukturierte Modelle populärer sind, da diese verbindliche Antworten auf Fragen des Inhalts und der Dauer von Veränderungen geben.⁸⁷⁴

⁸⁷² Vgl. Blake, R.R. et al. (Grid Organization, 1969).

⁸⁷³ Sievers, B. (Methoden, 1975), S. 33.

⁸⁷⁴ Sashkin, M. et al. (OD-Approaches, 1985), S. 274.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Probleme von Labor- und Feldmethodiken dazu führten, dass methodologische Annahmen zunehmend hinterfragt wurden. Während die Annahme der Stabilitätssuche unverändert blieb, wurde der Bedarf nach „sauberer Empirie“ zur Fehlerminimierung zugunsten eines Dialogs im realen Kontext zwischen Berater und Klient aufgegeben. Ziel der Interaktion ist heute nicht mehr nur die Analyse der Ist-Situation für das Ableiten von Mittel und Massnahmen, sondern das sich aus der subjektiven Auseinandersetzung entwickelnde Erkennen und Verstehen von Normen und Motiven. Auf Organisationen übertragen, ergibt sich durch ein sog. *kritisch-normatives Konsensus-Management* die von PETER ULRICH geforderte zweite Dimension rationaler Führung: Verglichen mit einem zweckrationalen Handeln, das durch ein analytisches Vorgehen die Verfügbarmachung und Kontrolle von Objekten zum Ziel hat, konzentriert sich ein kommunikatives Handeln durch Dialog und Diskurs auf die Verständigung über Sinngehalte zwischen Subjekten.⁸⁷⁵

Während bislang das methodische Spannungsfeld zwischen dem Bedarf nach Strukturierung und realitätsnaher Flexibilisierung thematisiert wurde, werden wir uns nachfolgend auf den Entwicklungsverlauf von *OE als Disziplin* konzentrieren. Ziel ist es auch hier, den sich ergebenden Wandel und seine grundlegenden Herausforderungen aufzuzeigen.

3.1.2. Wandel im traditionellen Verständnis der Organisationsentwicklung

OE als Disziplin erlebt in Deutschland ihre Hochphase in den ausgehenden 1970er und 1980er Jahren.⁸⁷⁶ Während die gewachsene Berücksichtigung verhaltenstheoretischer Aspekte in der Organisationslehre einerseits begrüsst wird, wird die Existenzberechtigung sozialwissenschaftlicher Ansätze im Zeitverlauf zunehmend hinterfragt. Angestossen werden erste Bedenken durch die sich hinter der Umfelddynamik abzeichnende Veränderung von Organisationsarchitekturen und der Vielfalt an Möglichkeiten einer Binnendifferenzierung als Antwort auf veränderte Wettbewerbsverhältnisse und Möglichkeiten der organisatorischen Kooperation. Es wird davon ausgegangen, dass der zunehmende Bedarf der Bildung strategischer Geschäftsfelder, der Übergang von hierarchie- und funktionsorientierten Aufbau- und Ablaufprinzipien zu stärker netzwerkartigen Gebilden innerhalb und zwischen Organisationen sowie die

⁸⁷⁵ Ulrich, P. (Konsensus-Management, 1983), S. 72.

⁸⁷⁶ Wimmer, R. (Scheideweg, 2004), S. 34.

zunehmende Betonung der Prozess- und Projektkomponente zukünftig andere Anforderungen an die OE stellen werden als zu ihrer Gründungszeit.

Obwohl bereits in den 1980er und 1990er Jahren eine Veränderung der Organisationsentwicklung in ihrer methodologischen und methodischen Ausrichtung gefordert wird,⁸⁷⁷ betonen SCHREYÖGG & NOOS, dass in den letzten Jahren auf dem Gebiet der OE anstelle einer Renaissance vielmehr eine Stagnation und Resignation eingetreten ist, die in Anbetracht der hohen praktischen Relevanz der Wandelproblematik als gravierendes Defizit einzustufen ist.⁸⁷⁸ Diese Sichtweise wird auch von anderen Kritikern betont, die ergänzen, dass eine Folge der theoretischen Selbstverständigung und disziplinblinden Abschottung ist, dass die heutige OE mit Konzepten der 1970er und 1980er Jahre operiert und Veränderungen in der o.g. Form der Unternehmensorganisation nur begrenzt wahrgenommen werden.⁸⁷⁹ Auch der Vorwurf der Scharlatanerie nebst unklaren Profilen der Organisationsentwickler zeichnet die Situation zu Beginn des 21. Jahrhunderts aus.⁸⁸⁰ Ernst zuzunehmen ist diese Kritik insofern, da sie in jüngster Zeit auch von führenden Vertretern der OE geäußert wird:

*„(...) der OE-Ansatz seine historische Kraft weitestgehend eingebüsst hat. Sein Interventionsrepertoire und das diesem zugrunde liegende professionelle Selbstverständnis trifft immer seltener jene Kernthemen und Herausforderungen, die Organisationen in ihrem jeweiligen gesellschaftlichen Umfeld in ihrem Ringen um Antwortfähigkeit heute bewältigen müssen. [...] Organisationen (...) stehen deshalb im Moment vor Herausforderungen in der Weiterentwicklung ihrer selbst, für die sowohl das theoretische Gerüst wie auch das praktische Handlungsrepertoire der gut fünfzigjährigen OE-Tradition zu kurz greift.“*⁸⁸¹

*„Ich halte in diesen Zeiten Organisationsentwicklung für notwendiger denn je, nur nicht in Form von Notlösungsalternativen (Mitarbeiterbefragungen, Zielvereinbarungen, Balanced Scorecard, Akzeptanzanalysen, etc.), aber auch nicht unbedingt in der herkömmlichen, auf Effektivität und Humanität zielenden Form. Denn da wir heute in einem anderen Kontext leben und arbeiten, wäre es seltsam, wenn sich dieser andere Kontext nicht in der Art, wie heute Organisationsentwicklung betrieben werden muss, niederschläge.“*⁸⁸²

⁸⁷⁷ Vgl. Wächter, H. (Organisationsentwicklung, 1983) und Wimmer, R. (Organisationsberatung, 1991), die bereits in den 1980er und 1990er Jahren erste Bedenken zur Professionalisierung der OE äussern.

⁸⁷⁸ Schreyögg, G. et al. (Wandel, 1995), S. 170.

⁸⁷⁹ Vgl. Gairing, F. (Lernprozess, 1996/2007) sowie Richter, M. (Rekonstruktion, 1994).

⁸⁸⁰ Kühl, S. (Profession, 2001), S. 13. KÜHL betont, dass auch durch eine Professionalisierung Scharlatanerie und Stümperei nicht ausgeschlossen werden kann, der Unterschied innerhalb einer Profession jedoch ist, dass diese Probleme innerhalb einer Gemeinschaft von Professionellen gemäss verabschiedeten Standards kontrolliert werden.

⁸⁸¹ Wimmer, R. (Scheideweg, 2004), S. 26.

⁸⁸² Doppler, K. (Organisationsentwicklung, 2004), S. 72.

Daraus erwächst der Anschein, dass die Problemfelder, die ursprünglich von der OE fokussiert wurden, heute entweder nicht mehr existieren, an Bedeutung verloren haben oder sich so verändert haben, dass sie mit herkömmlichen Lösungsansätzen nicht mehr ausreichend erfasst, verstanden und behandelt werden können.

Für das weitere Befassen mit der Kritik am klassischen Verständnis der Organisationsentwicklung werden nachfolgend sowohl *normativ-theoretische* als auch *konzeptionell-pragmatische* Einwände zuerst zu konkreten Kritikpunkten zusammengefasst.

3.1.2.1. Fünf Kritikpunkte am klassischen OE-Verständnis im Überblick

Wertet man Beiträge zur Diskussion über den aktuellen Stellenwert des klassischen OE-Verständnisses aus, ergeben sich folgende Kritikpunkte:⁸⁸³

1. *Veränderungen sind heutzutage die Norm.* Der theoretische Bezugsrahmen des auf Gleichgewicht ausgerichteten Dreiphasenmodells von Lewin trifft aufgrund der zugenommenen Umfeld- und Organisationsdynamik nicht mehr zu. Es fehlt eine empirisch gesicherte theoretische Fundierung resp. eine situationsadäquate Modellierung des Wandelprozesses.
2. *Veränderungsbedarfe werden zunehmend intransparenter und schneller.* Durch die zugenommene Geschwindigkeit von Umbrüchen und dem dauerhaften Problemlösebedarf wird der Vergleich von organisatorischen Veränderungen mit Projektverläufen, die durch klar umrissene Anfangs- und Endzustände und eine erkennbare sequenziell aufeinanderfolgende Problemumschreibung beherrschbar sind, hinfällig. Auch die Annahme, dass nur kontinuierlich und langfristig angelegte Interventionsprozesse erfolgreich sind, steht im Widerspruch zur heutigen Veränderungsintensität. Kontinuierliche Veränderungen benötigen ein Organisationsverständnis i.S. eines lernenden und dauerhaft flexiblen Systems.
3. *Das Selbstverständnis der OE als rein sozialwissenschaftliche Disziplin verliert an Bedeutung.* Die teils starke Ausrichtung an psychologischen und psychotherapeutischen Ansätzen und das damit verbundene Betonen von Spezialkenntnissen im Umgang mit organisatorischen Veränderungen fördert die organisationsexterne Abhängigkeit. Sie drängt die Organisation in eine Rolle des Klienten.
4. *Der Integrationsbedarf sachlogischer und psycho-sozialer Inhalte verschiebt sich.*

⁸⁸³ Nachfolgende Ausführungen basieren auf der Analyse folgender Beiträge: Schreyögg, G. (Quo Vadis, 1999); Schreyögg, G. et al. (Wandel, 1995); Wimmer, R. (Organisationsberatung, 1991); Wimmer, R. (Scheideweg, 2004); Doppler, K. (Organisationsentwicklung, 2004).

Das ursprüngliche Denkparadigma, worin ein doppelt idealisiertes Harmoniestreben nach Produktivität und Effektivität sowie Humanität und Selbstverantwortung angesteuert wird, bedarf der Überarbeitung. Grund dafür ist, dass der Einfluss existierender, organisatorischer Konstellationen (Machtgefüge, politische Prozesse, etc.) ungenügend berücksichtigt wird.

5. *Ein systematisches Auseinandersetzen mit Dynamiken im Umfeld ist zwingend.* Der Fokus der Organisationsentwicklung auf organisationsinterne Veränderungen und die daraus folgende Vernachlässigung externer Markt- und Kundenveränderungen ist aufgrund des Wandels im Umfeld nicht mehr situationsadäquat. Daraus folgt, dass auch verhaltenswissenschaftliche Interventionen an den falschen Stellhebeln ansetzen.

Im nächsten Kapitel werden wir gezielt auf die Kritik am Lewinschen Modell (Kritikpunkt 1) sowie auf die heutige Relevanz von OE im Selbstverständnis einer rein sozialwissenschaftlichen Disziplin (Kritikpunkt 3) eingehen. Dabei wird versucht die anderen Einwände bestmöglich mitzubehandeln.

3.1.2.2. Ausgewählte Stellungnahmen zur grundlegenden Kritik

3.1.2.2.1. Die heutige Relevanz des Modells sozialer Veränderungen nach Lewin

Der erste Kritikpunkt bezieht sich auf die heutige Unzulänglichkeit des theoretischen Bezugsrahmens der OE, der sich am Homöostasemodell sozialer Veränderungen nach Lewin orientiert (vgl. Kap. 3.1.1.1.). Zentrum der Kritik ist das zugrunde liegende Gleichgewichtdenken und die Annahme, dass Veränderungen als Ausnahmezustände innerhalb einer von Stabilität gekennzeichneten Organisation zu verstehen sind. SCHREYÖGG begründet seine Einwände darin, dass Organisationen autopoietische Systeme sind (vgl. TEIL I, Kap. 5.2.), die sich verglichen mit Organismen dauerhaft selbst erschaffen und sich deshalb als immanent unruhige Gebilde besser durch Ungleichgewichtsmodelle und dynamische Entwicklungstheorien operationalisieren lassen.⁸⁸⁴ Wandel als Ausnahme und Stabilität als Regel vermittelt ein grundlegend falsches Bild in Bezug auf den heutigen permanenten Innovationsbedarf. Andere Autoren unterstützen diese Kritik, indem betont wird, dass das Bild von Wandel als episodischer Prozess zugunsten eines kontinuierlichen, organisatorischen Lernprozesses aufgegeben werden muss.⁸⁸⁵

⁸⁸⁴ Schreyögg, G. (Quo Vadis, 1999), S. 79.

⁸⁸⁵ Vgl. Weick, K.E. et al. (Change, 1999).

Wenngleich man die heutige Umfelddynamik und den Bedarf nach kontinuierlicher organisatorischer Veränderung als gegeben akzeptiert, stellt sich die Frage, ob die geäußerte Kritik nicht zu radikal formuliert ist. Dafür sprechen drei Gründe:

1. Nicht alles unterliegt einer dauerhaften Veränderung. Vielmehr müssen Wandel und Kontinuität (i.V. von Stabilität) als gegenseitige Zugkräfte verstanden werden (vgl. TEIL II, Kap. 1.). Das Stabilitätsstreben von Lewin wird dadurch nicht abgelöst, sondern muss ergänzt und reformuliert werden.
2. Lewin betont in seinem Modell, dass soziale Veränderungsprozesse sowie das Verhalten von Systemen gerade nicht als statisch zu verstehen sind, sondern als quasi-stationär.⁸⁸⁶ Dies bedeutet, dass ein soziales System nur scheinbar ruhig und unbewegt ist. Tatsächlich befindet es sich immer in Bewegung. Die Gesamtheit aller dem System zugrunde liegenden treibenden und hemmenden Kräfte tendieren jedoch dazu sich permanent auszugleichen oder bewegen sich innerhalb von Rahmenbedingungen, die dem System bekannt sind. Dies lässt lediglich vermuten, dass das System statisch ist.
3. Die Phase des Einfrierens sollte weiter nicht als statische Begrenzung betrachtet werden. Es ist im Gegenteil durchaus möglich und sinnvoll, eine ständige Veränderung eines sozialen Systems mit einer geeigneten Struktur zu verfestigen.⁸⁸⁷ Wie wir in TEIL II, Kap. 2. und TEIL IV, Kap. 2. gezeigt haben, ist das Schaffen von Strukturen nötig, um die Leistungsfähigkeit eines Systems zu gewährleisten. Dies auch vor dem Hintergrund, dass kein System produktiv sein kann, wenn es sich in einem permanenten Veränderungsprozess befindet.

Zutreffend ist die Kritik, dass in der Praxis einzelne Phasen in einem realen Veränderungsprozess nicht immer klar unterschieden werden können. Es kann aber gezeigt werden, dass soziale Systeme, verglichen mit physischen, sehr wohl durch eine Phase des Auftauens auf Veränderungen vorbereitet werden müssen.⁸⁸⁸

Eine ernstzunehmende Reinterpretation des Lewinschen Modells kommt von WEICK & QUINN.⁸⁸⁹ Die Autoren erwähnen, dass kontinuierliche Veränderungen in Abhängigkeit ihrer Dynamik besser zu verstehen sind, wenn die Phasen umgedreht werden. Anders formuliert, wird davon ausgegangen, dass ein sich dauerhaft veränderndes System zuerst eingefroren werden muss, um in Ruhe überprüfen zu

⁸⁸⁶ Vgl. Frei, F. et al. (Organisation, 1992/1996), S. 131f. Der Zustand einer geringen Veränderungsintensität ist dabei mit dem in TEIL II, Kap. 2.2.2. erwähnten Wandel erster Ordnung vergleichbar.

⁸⁸⁷ Casanova, R. (Veränderung, 1986), S. 45.

⁸⁸⁸ Vgl. Frei, F. et al. (Organisation, 1992/1996), S. 138f.

⁸⁸⁹ Weick, K.E. et al. (Change, 1999), S. 379f.

können, inwiefern der aktuelle Verhaltensmodus der Organisation zur gegebenen Dynamik passt. Zugleich dient die Phase des Einfrierens der Identifikation dysfunktionaler Verhaltensmuster und dem Entscheid über Anpassungsbedarfe.⁸⁹⁰ Diese werden in einer sog. „rebalance phase“ umgesetzt. In der dritten Phase des Auftauens fällt das System wieder zurück in seine Dynamik, jedoch in einem qualitativ anderen Verhaltensmodus als zuvor.

Zusammenfassend folgt daraus, dass der Appell eines veränderten theoretischen Bezugsrahmens in Bezug auf das Modell sozialer Veränderungen nach Lewin insofern gerechtfertigt ist, indem heutzutage ein dynamisches Zusammenspiel von Wandel und Kontinuität innerhalb und zwischen Organisationen sowie zwischen einer Organisation und ihrem Umfeld angenommen wird. Daraus folgt, dass sich die zeitlichen Zyklen von Veränderungen zwar verkürzen,⁸⁹¹ Lewins Modell aber dennoch vermag, soziale Veränderungsprozesse situationsadäquat zu beschreiben. Auch WOHLGEMUTH betont, dass jede organisatorische Veränderung sich immer durch eine Initiierungs-, Entwicklungs- und Stabilisierungsstrategie auszeichnet.⁸⁹² Entgegen der Annahme von Weick & Quinn, dass die Sichtweise von Wandel als kontinuierlicher Prozess ein umgedrehtes Verständnis Lewins Modell benötigt, ist u.E. die Richtung der Modellbetrachtung abhängig vom Bezugspunkt.

Während das klassische Verständnis von „*auftauern – verändern – einfrieren*“ nützlich ist, wenn es um die Frage geht, wie geplante organisatorische Veränderungen auf der psycho-sozialen Ebene zu lenken sind, hilft das Verständnis von „*einfrieren – rebalance – auftauern*“ dem Management bei der Einschätzung der Systemfunktionalität. Anders formuliert, eignet sich die umgekehrte Variante, um auf Meta-Ebene Handlungsbedarfe zu identifizieren oder geplante Aktionen modelliert zu überprüfen. Das klassische Verständnis berücksichtigt somit jene Stabilitätsphasen, die für die Leistungssicherung eines Systems konstitutiv sind, während das umgedrehte Verständnis betont, dass eine saubere Systemanalyse einen synoptischen Blick fernab der operativen Hektik auf ein System benötigt, um die wichtigsten Einflussgrößen und Zusammenhänge zu eruieren.

⁸⁹⁰ Argyris, C. (Change, 1990).

⁸⁹¹ Wohlgemuth, A.C. (Reorganisationsprozess, 1991).

⁸⁹² Wohlgemuth, A.C. (Beratungskonzept, 1984/1991), S. 181f.

3.1.2.2.2. Die heutige Relevanz des OE-Selbstverständnisses

Der zweite Hauptkritikpunkt bezieht sich auf das Selbstverständnis der OE als rein sozialwissenschaftliche Disziplin und die dadurch entstandene Meinung, dass OE externes Spezialistentum erfordert. Als Teil dieses Einwands sowie als Folge der starken Konzentration auf psychologische Themen können i.w.S. auch die in Kap. 3.1.2.1. genannten Kritikpunkte eines idealisierten Harmoniestrebens sachlogischer und psycho-sozialer Inhalte (vgl. Punkt 4) sowie das Fehlen einer systematischen Auseinandersetzung mit Umfeldynamiken (vgl. Punkt 5) inkludiert werden.

DOPPLER – als einer der Hauptvertreter zeitgemässer OE im deutschsprachigen Raum – kritisiert, dass das Zusammenwirken sich verändernder Anforderungen und das fehlende Lösen von veralteten Denkparadigmen dazu führen, dass trotz tiefgreifendem Veränderungsdruck *methodische Notlösungen* geboten werden.⁸⁹³ Auch andere Autoren gehen davon aus, dass der Aufrechterhalt eines veralteten Denkparadigmas, das eine starke Innenorientierung und Abschottung propagiert, dazu führt, dass die OE gegenwärtig droht, ein Opfer ihres bisher eigenen Erfolgs zu werden.⁸⁹⁴ Aus der von SCHREYÖGG geäußerten Kritik im vorherigen Kapitel, dass die OE die Wandeldynamik nur unzureichend modelliert, folgt u.a., dass die OE radikalen Veränderungen und diskontinuierlichen Umbrüchen konzeptionell hilflos gegenübersteht.⁸⁹⁵

Obwohl die genannten Autoren nicht nur *methodische Einwände* aufzeigen, sondern gezielt an den zugrunde liegenden *methodologischen Grundannahmen* ansetzen, zeigen sich Unterschiede in den jeweiligen Ansichten einer möglichen Problemüberwindung.

DOPPLER geht davon aus, dass der bisherige Disput und die Frage der Existenzberechtigung der OE überwunden werden kann, indem zukünftig der Terminus Organisationsentwicklung durch jenen des Change Managements ersetzt wird.⁸⁹⁶

Daraus ergeben sich gemäss dem Autor vier Vorteile: Erstens hat dies zur Folge, dass anstelle des Entwicklungsaspekts stärker der Aspekt der Veränderung und die darin enthaltene kontinuierliche Entwicklung fokussiert werden. Zweitens betont Change Management das aktive Vorantreiben von Wandel. Drittens fördert der Begriff nicht

⁸⁹³ Doppler, K. (Organisationsentwicklung, 2004), S. 72.

⁸⁹⁴ Vgl. stellvertretend Baecker, D. (Organisation, 2003), S. 135.

⁸⁹⁵ Schreyögg, G. (Quo Vadis, 1999), S. 77f.

⁸⁹⁶ Vgl. Doppler, K. (Organisationsentwicklung, 2004), S. 73.

nur das Befassen mit psycho-sozialen Organisationsaspekten, sondern zeigt auf, dass sich Organisationsentwickler heute nebst dem Fokus auf Menschen auch mit Ansätzen der Zielfindung, dem Umgang mit Strategien, Strukturen und Geschäftsprozessen sowie dem Erkennen von Umfeldynamiken auseinandersetzen müssen. Viertens wird mit dem Begriff des Change Managements Ergebnisorientierung, Umsetzungscontrolling und Nachhaltigkeit assoziiert.

SCHREYÖGG betrachtet hingegen den Übergang des Terminus OE zu Change Management als reine Begriffsrochade. Er erwähnt, dass aus dem Bereich des Change Managements – trotzdem der Begriff weniger vorbelastet ist und wohl auch „härter“ zu sein scheint – bislang kein eigenständiges Konzept erwachsen ist, das über die OE-Tradition hinausführt.⁸⁹⁷ Bevor wir Schreyöggs inhaltliche Kritikpunkte vorstellen, wollen wir zuerst auf seine semantische Anmerkung eingehen.

Nebst Autoren, die betonen, dass bereits Unklarheit über den Begriff der OE selbst besteht⁸⁹⁸ und ein einheitliches Verständnis fehlt,⁸⁹⁹ stimmt auch WIMMER – der nebst Doppler als weiterer wichtiger Vertreter der OE im deutschsprachigen Raum gilt – Schreyöggs Feststellung zu:

„Auch die Einführung neuer Termini, die den Begriff der Organisationsentwicklung ablösen sollen, wie z.B. Change Management, werden das angesprochene Kernproblem nicht lösen. Solche neuen Begriffe sind ein Symptom für das Unbehagen der OE-Szene an sich selbst und schaffen keinen Aufbruch zu neuen Ufern, wenn es nicht gelingt eine angemessene Konzeptualisierung sowohl für die in der Zwischenzeit stark veränderte Organisationslandschaft wie auch für die heutigen Anforderungen an einschneidende Umgestaltungsprozesse, die stets unter erheblichem Zeitdruck stattfinden, zu entwickeln.“⁹⁰⁰

Diese These wird auch durch die aktuellen Probleme, die jeweiligen Begriffe zu klassifizieren, erhärtet. So zeigt sich, dass für geplanten Wandel die Begriffe der *Organisationsentwicklung*, des *Change Managements* und der *Reorganisation* populär sind.⁹⁰¹ Während sich Letzterer jedoch noch klarer auf den Bereich der organisatorischen Umstrukturierung und der Prozessoptimierung eingrenzen lässt, ist das Aufzeigen der Schwerpunkte der Organisationsentwicklung und des Change

⁸⁹⁷ Vgl. Schreyögg, G. (Quo Vadis, 1999), S. 76.

⁸⁹⁸ Eine gute Übersicht unterschiedlicher Verständnisse zu organisatorischen Veränderungen geben French, W.L. et al. (Change, 1978/2005), S. 4 sowie Trebesch, K. (Organisationsentwicklung, 2000), 58ff. TREBESCH betont, dass v.a. im Bereich der Wissenschaft häufig eigene Forschungsschwerpunkte i.S. von Marketingkonzepten sowie Teilwahrheiten in Definitionen bewusst oder unbewusst miteinfließen. Diese tragen mehr zur Verunsicherung als zur Klärung eines Sachverhalts bei, [vgl. Ebd., S. 51].

⁸⁹⁹ Glasl, F. et al. (Standortklärung, 1983), S. 26.

⁹⁰⁰ Wimmer, R. (Scheideweg, 2004), S. 38.

⁹⁰¹ Bea, F.X. et al. (Organisation, 1999/2006), S. 499f.

Managements bereits schwieriger. So wird nebst dem o.g. Begriffsverständnis von Doppler von weiteren Autoren betont, dass Organisationsentwicklung und Change Management zwei genuin verschiedene Zugänge zur Steuerung und Gestaltung von Veränderungen in Organisationen sind. Während sich die *Organisationsentwicklung* auf das sozial-psychologische Umfeld konzentriert, das das Bewahren der kulturellen Identität sowie den aktiven Einbezug von Individuen und Betroffenen in die Entwicklung und Umsetzung von Lösungen und Antworten sowie damit verbundene kontinuierliche, zeitintensive Veränderungsphasen betont, umfasst *Change Management* weniger sozialpsychologische und systemische Aspekte, sondern bezieht sich auf schnelle und radikale Veränderungen.⁹⁰² Change Management orientiert sich nach diesem Verständnis stärker an betriebswirtschaftlichen, technischen Themen wie Business Reengineering, Outsourcing, etc. Der Motor für Veränderungen ist somit nicht das Reflektionspotenzial der betroffenen Organisationsmitglieder, sondern die Energie derjenigen Manager, die den Wandel betreiben.⁹⁰³ Andere Autoren erwähnen hingegen, dass die OE verglichen mit Change Management keinesfalls als eine Fortsetzung der gruppenspezifischen Welle unter anderer Bezeichnung oder als schlichte Vermittlung von Sozialtechniken zu verstehen ist, sondern die Organisation und Person zu gleichen Teilen berücksichtigt.⁹⁰⁴ So erwähnt GEBHARDT, dass innerhalb der OE ein personaler und struktureller Ansatz zu unterscheiden ist. Der *personale Ansatz* geht von der Prämisse aus, dass in erster Linie individueller Wandel der Motor für soziale und organisatorische Veränderungen ist, während der *strukturelle Ansatz* von der Annahme ausgeht, dass durch eine Veränderung struktureller Regelungen ein Wandel in den Einstellungen und dem Verhalten der betroffenen Mitarbeiter ausgelöst wird.⁹⁰⁵ KRÜGERs Verständnis von Change Management als Oberbegriff mit den jeweils nach Objektumfang und Schwerpunktsetzung möglichen Unterscheidungen in Restrukturierung, Reorientierung, Revitalisierung und Remodellierung wurde bereits in TEIL II, Kap. 1.1. vorgestellt.⁹⁰⁶

Durch die Vielfalt unterschiedlicher Verständnisse wird klar, dass das gegenseitige Verstehen heute gleichsam zum Zufall wird und aufwändige Kommunikations- und Klärungsprozesse vorprogrammiert sind, wenn Manager und Berater über die

⁹⁰² Vgl. Janes, A. et al. (Transformations-Management, 2001), S. 3.

⁹⁰³ Ebd., S. 6.

⁹⁰⁴ Comelli, G. (Organisationsentwicklung, 1985), S. 93.

⁹⁰⁵ Gebhardt, W. (Scheideweg, 1989), S. 193.

⁹⁰⁶ Krüger, W. (Change Management, 2004).

Veränderung von Institutionen und Unternehmen sprechen.⁹⁰⁷ Aufgrund der selbst generierten Komplexität und dem wachsenden Bewusstsein, dass sich bei jedem Veränderungsvorhaben sachlogische und psycho-soziale Aspekte ständig wechselseitig beeinflussen, ist es deshalb nicht verwunderlich, wenn einige Autoren immer mehr den Sinn einer Begriffsdifferenzierung hinterfragen und zum Schluss kommen, dass die inhaltliche Zusammenführung wichtig ist,⁹⁰⁸ wengleich dies auch zur Folge hat, dass eine neue, unverbrauchte Begriffsbezeichnung relevant wird.

Zusammenfassend unterstützen wir die Sichtweise, dass eine Klärung von Begriffsunterscheidungen lediglich als Ablenkung vom zentralen Problem des organisatorischen Wandels gesehen werden kann, die sich leider über die Zeit hinweg als konstant in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung etabliert hat. Dies wird durch die zu Beginn dieses Kapitels vermerkten Auswertungen diverser Definitionen, die nach TREBESCH mehr verunsichern und wenig zum Verständnis von organisatorischem Wandel beitragen,⁹⁰⁹ unterstützt.

Weiter entspricht die Sichtweise der Integration der in TEIL I, Kap. 5.5. gemachten Feststellung, dass es aufgrund der heutigen Komplexität ratsam ist, sich auf mögliche Gemeinsamkeiten zu konzentrieren, anstelle Unterscheidungen anzuhäufen. So wird beim Vergleich der Termini *Organisationsentwicklung* und *Change Management* auf der Suche nach Gemeinsamkeiten klar, dass sich sowohl eine Entwicklung (Organisationsentwicklung) als auch Veränderung (Change Management) einer Organisation immer auf sachlogische und psycho-soziale Veränderungen der Objekt- als auch Bewegungskomponente (vgl. TEIL I, Kap. 2.1.) konzentriert. Konkret heisst dies, dass sachlogische Veränderungen ohne Einbezug der Betroffenen genauso wirkungslos bleiben wie Veränderungen auf rein psycho-sozialer Ebene ohne sachlogischen Bezugspunkt.

Auch die Entwicklungsgeschichte organisatorischer Veränderungen rechtfertigt keine inhaltliche Unterscheidung, da nicht sachlogische Entwicklungen parallel zu psycho-

⁹⁰⁷ Janes, A. et al. (Transformations-Management, 2001), S. 3.

⁹⁰⁸ Vgl. Ebd., S. 7f., die für ein sog. „*Transformations Management*“ plädieren; Porras, J.I. et al. (Transformation, 1978/2005), die eine zweite Generation organisatorischer Veränderung unter dem allgemeinen Begriff der „*organisationalen Transformation*“ befürworten, S. 80f. sowie Schein, E.H. (Organisationsentwicklung, 2000), S. 26, der betont, dass wir anstelle von Organisationsentwicklung im klassischen, rein verhaltenstheoretischen Sinn ein neues Konzept brauchen, das dem Manager beim Management von Komplexität, Unterschiedlichkeit, Interdependenz und Integration sowie kontinuierlichem Wandel über Organisationsgrenzen hinweg hilft.

⁹⁰⁹ Trebesch, K. (Organisationsentwicklung, 2000), S. 51.

sozialen Entwicklungen verliefen, sondern der Fokus auf verhaltenstheoretische Aspekte vielmehr aus der Einsicht entstand, dass rein sachlogische Veränderungen für erfolgreiche organisatorische Veränderungen unzureichend sind. Sprechen wir somit von organisatorischen Veränderungen, lassen sich diese wenn überhaupt nur theoretisch in Bezug auf ihre sachlogische und psycho-soziale Dimension sowie in ihrem chronologischen Zusammenspiel je Situation unterscheiden. Ob wir die organisatorische Veränderung dabei als Organisationsentwicklung, Change Management oder anderweitig bezeichnen, ist von geringer Bedeutung für das Verständnis von und den Umgang mit Veränderungen.

De Facto unterliegen wir somit der Täuschung etwas integrieren zu wollen, das zwar theoretisch, aber nie praktisch separiert werden konnte. Trotzdem ist anzumerken, dass auch Dopplers Vorschlag einer Begriffslösung gerechtfertigt erscheint, da mit dem Begriff der Organisationsentwicklung nach wie vor gewisse (teils veraltete) Inhalte assoziiert werden.

Nebst der Vertiefung auf das Begriffsverständnis fährt SCHREYÖGG in seiner inhaltlichen Kritik am traditionellen Verständnis der OE fort, dass eine methodologische Neuausrichtung nötig ist, die bisherige implizite Annahmen, dass Wandel erstens Spezialistensache ist, zweitens als stetiger und beherrschbarer Prozess zu verstehen ist und drittens einen Ausnahmefall im Organisationsalltag darstellt, zugunsten eines zeitadäquaten Verständnis von organisatorischem, dynamischen Wandel aufgegeben werden muss. Zudem müsste das bereits in Verbindung mit dem Lewinschen Gleichgewichtsmodell erwähnte Konzept einer lernenden Organisation stärker fokussiert werden, worin Wandel i.S. eines Systemwandels integraler Bestandteil des täglichen Systemvollzugs ist.⁹¹⁰

Versucht man, die Gründe für eine bislang fehlende Abnabelung von einem veralteten Denkansatz aus der OE-Historie heraus zu verstehen, wird ersichtlich, dass das Interventionsrepertoire und die dazugehörigen Denkinstrumente der OE in einer Zeit entstanden, in der v.a. hierarchiebetonte und fremdbestimmte Strukturen für organisationale Trägheit ausschlaggebend waren. Fokussiert wurde darüber hinaus vorwiegend das Individuum und die Gruppe. Ausgehend von einer geringen Umfeld- und Organisationsdynamik spielten Umweltherausforderungen sowie unterschiedliche Formen inter- oder intraorganisatorischer Grundstrukturen eine eher untergeordnete

⁹¹⁰ Schreyögg, G. et al. (Wandel, 1995), S. 180.

Rolle.

Im Vergleich dazu sprechen wir heute im Rahmen von organisatorischen Veränderungen v.a. von der Bewältigung von Komplexität und Geschwindigkeit sowie vom Umgang mit Gegensätzen, die Organisationen heutzutage mit gänzlich anderen Veränderungsherausforderungen konfrontieren. Auch daraus folgt, dass sachlogische und psycho-soziale Inhalte heute weniger von einzelnen Disziplinen getrennt betrachtet werden können, sondern vielmehr einer Integration bedürfen, deren qualitative Standards für uns bisher noch neu und unvertraut sind.

Um mögliche Gründe für die Diskrepanz zwischen heutigen Anforderungen und dem bestehenden Denkansatz der OE zu erkennen, führte KÜHL eine qualitative Studie durch. Dabei wurden ehemalige Mitglieder der GOE sowie weitere OE-Vertreter im deutschsprachigen Raum mittels Experteninterviews befragt.⁹¹¹ Sein Fazit ist, dass es die OE bislang nicht schaffte, die anfänglich bewährte Ausrichtung als angewandte Sozialwissenschaft sowie das Prinzip des „learning on the job“ über den Charakter eines Handwerks hinaus in eine eigenständige Profession zu systematisieren.⁹¹² Dies hat zur Folge, dass nicht nur eine zeitadäquate Theorienentwicklung und zunehmend disziplinübergreifende Auseinandersetzung fehlt, sondern auch, dass die OE aufgrund der fehlenden theoretischen Fundierung heute in ihrer praktischen Anwendung ein grosses methodisches Defizit auf Basis falscher Prämissen aufweist. Folgende Indikatoren werden ansatzweise zur Erhärtung dieser Feststellung angeführt:⁹¹³

1. Eine Reflektion der eigenen Entwicklungsgeschichte als Basis einer theoretischen Weiterentwicklung sowie eine disziplinübergreifende Sichtweise wurde bisher in

⁹¹¹ Kühl, S. (Profession, 2001).

⁹¹² Wir wollen an dieser Stelle darauf aufmerksam machen, dass die hier geführte Diskussion der Unterscheidung zwischen Handwerk und Profession der Organisationsentwicklung nur ausgehend von einer chronologischen Dimension geführt werden kann und deshalb nicht gleichzusetzen ist mit dem Verständnis von Management als ein Handwerk. Im Bereich der Managementlehre bestehen auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse unterschiedliche theoretische Fundierungen. Die Formulierung von Management als ein Handwerk baut auf dem theoretischen Verständnis auf und betont die anwendungsorientierte Komponente. Vgl. Drucker, P.F. (Essential, 2001/2005), S. 13: „Management is thus what tradition used to call a liberal art – ‚liberal‘ because it deals with the fundamentals of knowledge, self-knowledge, wisdom, and leadership; ‚art‘ because it is also concerned with practice and application. [...] For these reasons, management will increasingly be the discipline and the practice (...).“ Vgl. auch Malik, F. (Management, 2005/2007), S. 36f.: „Das Wichtigste ist in jedem Beruf die dem Entwicklungsstand des Berufes entsprechende Professionalität. [...] Wissen für sich genommen hat wenig Bedeutung, solange es nicht genutzt wird, um Resultate zu produzieren. [...] Weiter ist wichtig, dass der Begriff ‚Handwerk‘ auf das zielt, was man lernen kann.“ Verglichen damit, soll in Bezug auf die Organisationsentwicklung dargestellt werden, dass das theoretische Fundament vielmehr einer eklektischen Ansammlung unterschiedlicher handwerklicher Methodenansätze entspricht, die nicht auf einer empirisch fundierten Ausgangslage aufbauen.

⁹¹³ Kühl, S. (Profession, 2001), S. 6ff.

der OE vernachlässigt.

2. Der sich aus dem Bereich der universitären Anbindung erhoffte Austausch zur Theorienentwicklung blieb aus. Theoretische Impulse kommen vereinzelt und ohne wissenschaftliche Fundierung aus der Praxis.
3. Einheitliche Ausbildungsstandards und Qualitätsüberprüfungen, die über das Definieren von Leitlinien einer Fortbildungspolitik hinausgehen, fehlen. Dies führt zu einem unübersichtlichen Geflecht von Autodidakten im Bereich der OE-Aus- und Weiterbildung.
4. Bemühungen zur Einführung einer geschützten Berufsbezeichnung und ethischen Standards sowie die Weiterentwicklung der Gesellschaft und Zeitschrift für Organisationsentwicklung scheiterte bisher aufgrund fehlender Einigkeit in der OE-Kommune.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die OE somit einen Grad an Professionalität ohne Profession beansprucht, wobei nach KÜHL auch Anforderungen an eine „*Semiprofession*“, „*marginale Profession*“ oder „*would-be-Profession*“ nicht erfüllt sind.⁹¹⁴ Aufgrund der bisherigen Ausführungen verschiedener Autoren sowie in Bezug auf die in TEIL II, Kap. 2.2.2. vorgestellte Unterscheidung von Wandel erster und zweiter Ordnung ist deshalb davon auszugehen, dass die OE in Bezug auf die Qualitätskontrolle ihrer eigenen Konzepte verpasst hat, einen notwendigen Wandel zweiter Ordnung frühzeitig zu erkennen und durchzuführen. Sie steht somit selbst vor der Herausforderung, die Eckpfeiler ihrer Existenzberechtigung aufgrund sich veränderter organisatorischer Ausgangssituationen und Problemstellungen neu zu formulieren. Erschreckend ist, dass nebst dem Bedarf einer theoretischen Fundierung der Anspruch einer Verzahnung sog. „*harter*“ (i.S. sachlogischer) und „*weicher*“ (i.S. psycho-soziologischer) Bereiche bereits die Conclusio einer gegen Ende der 1970er und 1980er Jahren geführten Diskussion war:

„Der Ausweg aus dieser unbefriedigenden Situation ist in der Verfolgung eines integrierten, teilweise auch multidimensional genannten Organisationsentwicklungsansatzes zu sehen.“

⁹¹⁴ Vgl. Ebd., S. 7, der in Anlehnung an die Arbeiten von Wilensky, H.L. (Profession, 1972), S. 202f., acht Merkmale einer Professionsentwicklungslinie nennt. Diese beruhen auf Langzeitstudien, die versuchen die Invarianten für den Übergang von einem Handwerk oder Beruf zu einer Profession herauszuarbeiten. Dazu zählen: „Die Tätigkeit ist eine Vollzeitbeschäftigung“, „Die Etablierung von Trainings- und Ausbildungseinrichtungen mit standardisierten oder teilstandardisierten Ausbildungsgängen“, „Die Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Grundlagen an eigenen Universitätslehrstühlen mit integrierter Ausbildung und Forschung“, „Die Herausgabe eigener Fachzeitschriften“, „Die Bildung lokaler berufsspezifischer Zusammenschlüsse“, „Die Gründung nationaler und internationaler Berufsverbände“, „Die Tätigkeit ist als Beruf staatlich anerkannt und der Zugang zum Beruf wird von Berufsverbänden kontrolliert“ sowie „Die Ausbildung eines formalen Ethik-Codes“.

Hierunter ist ein Lern- und Veränderungsprozess zu verstehen, der gleichzeitige, ineinandergreifende Berücksichtigung des personalen und strukturalen Ansatzes verlangt und der auf Erkenntnissen, Theorien und Methoden sowohl der betriebswirtschaftlichen Forschung als auch der Verhaltenswissenschaften zurückgreift.⁹¹⁵

Während sich die OE im Spannungsfeld von Rechtfertigungsbedarfen und inhaltlicher Existenzsicherung bewegt, erwähnt BAECKER einen Ansatzpunkt, worauf eine Neuausrichtung basieren könnte:⁹¹⁶

„Die tatsächliche Aufgabe, das Hidden Curriculum der OE, bestand in den vergangenen Jahrzehnten in der Wiedereinführung der Kommunikation in die Organisation, d.h. in der Korrektur eines technischen zugunsten eines sozialen Verständnisses von Organisation. Nur so konnte die Funktion bedient werden, die strukturelle Inkonsistenz zwischen den technischen und den sozialen Anforderungen an die Organisation zu bearbeiten.“

Ergänzend zu den weiter oben gemachten Ausführungen ergibt sich somit ein um das *Konstrukt der Kommunikation* erweiterter Integrationsbedarf. FREI ET AL. umschreiben dies, indem sie auf die Bedeutung einer Entwicklung in Form einer *Doppelhelix* aufmerksam machen. Diese geht in Bezug auf sachlogische Veränderungen und der Kompetenzentwicklung von Organisationsmitgliedern von einer zwingenden *Verschränkung individueller und systemischer Veränderungen* aus.⁹¹⁷

Die einem Veränderungsprozess zugrunde liegenden individuellen Lernprozesse beziehen sich dabei auf die qualitative Veränderung von kognitiven Strukturen sowie auf unsere Fähigkeit und Flexibilität, auf Probleme und Möglichkeiten mit unterschiedlichen Problemlösungs- und Denkweisen zu reagieren. Die Autoren betonen, dass basierend auf Erkenntnissen der Lernpsychologie dabei die Prozesse des *Wachstums (W)*, der *Differenzierung (D)* und der *Integration (I)* im Vordergrund stehen. Während unter *Wachstum* das Sammeln neuer Erfahrungen durch neue Situationen, neue Aufgaben, neue Anforderungen und Bedingungen verstanden wird, bezieht sich die *Differenzierung* auf das Reformulieren bekannter Dinge im neuen Kontext sowie auf das Wahrnehmen subtiler Unterschiede. Im Gegensatz dazu bedeutet *Integration* das Aufdecken von Gemeinsamkeiten bei Menschen, Ereignissen, Bedingungen sowie das Erkennen von Zusammenhängen und das kognitive

⁹¹⁵ Vgl. Gebhardt, W. (Scheideweg, 1989), S. 196 in Anlehnung an Rehn, G. (Modelle, 1979), S. 156f.

⁹¹⁶ Baecker, D. (Organisation, 2003), S. 137. BAECKER sieht dabei die OE in Theorie und Praxis als Teil der Organisationssoziologie, [vgl. Ebd., S. 134].

⁹¹⁷ Frei, F. et al. (Organisation, 1992/1996), S. 22.

Verknüpfen von Einflussvariablen. Gemeinsam bildet die sog. *WDI-Entwicklungsschleife* die *innere Helix*.

*„Dem sozialen Teil unserer Umwelt, den anderen Menschen also, kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, da wir uns mit ihnen in Kommunikation und Kooperation auseinandersetzen und von ihnen Feedback erhalten können. [...] Bei der Betrachtung eines sozialen Systems interessiert uns jedoch mehr als bloss die Summe dieser individuellen ‚Lernereignisse‘. Was uns interessiert, ist das Zusammenspiel der Lernschleifen der Individuen in einem sozialen System.“*⁹¹⁸

Aus diesem Bedarf ergibt sich die *äussere Helix* sich verändernder systemischer Organisationsprozesse, die in Anlehnung an die in Kap. 3.1.2.2.1. erwähnte Logik sozialer Veränderungsprozesse und unter Berücksichtigung der Beiträge einer Organisation als lernendes System als ein dynamischer Phasenverlauf des Auftauens, Veränderns und Konsolidierens zu verstehen ist. Die Kunst, Veränderungen zu managen, besteht deshalb in der Auseinandersetzung mit dieser Doppelhelix, der Kenntnis der aufgrund von Trägheit nicht parallel verlaufenden Entwicklungstendenzen und im Auffinden geeigneter Ansätze des Erkennens und Intervenierens.

3.1.3. Praktische Konsequenzen der bestehenden OE-Problematik

Die Übersicht an Kritikpunkten unterschiedlicher Autoren zeigt, dass die OE heute vor grossen Herausforderungen steht. Bei einem Blick auf die gegenwärtige Problematik ist festzustellen, dass der Umfang der laufenden Diskussion zu gross ist, um sie erschöpfend in dieser Arbeit zu behandeln. Deshalb werden wir uns konkret auf einige Konsequenzen für Dienstleister (Kap. 3.1.3.1.) und Kunden (Kap. 3.1.3.2.) konzentrieren, die im Fokus weiterer Überlegungen stehen. Der Terminus *„Dienstleister“* bezieht sich dabei sowohl auf organisationsinterne als auch -externe Verantwortungsträger geplanter organisatorischer Veränderungen.

3.1.3.1. Praktische Konsequenzen für Dienstleister durch einen Wandel im OE-Selbstverständnis

Für Dienstleister, die sich mit dem Bereich einer verhaltensorientierten Organisationsentwicklung sowohl in der Forschung als auch Praxis auseinandersetzen, lassen sich folgende Schwerpunkte einer theoretisch-konzeptionellen Überarbeitung benennen:⁹¹⁹

⁹¹⁸ Ebd., S. 24.

⁹¹⁹ Wir bauen dabei unsere eigenen Überlegungen auf Überlegungen von DOPPLER auf, [vgl. Doppler, K. (Organisationsentwicklung, 2004)].

1. *Angst.* Das Vermeiden der Entstehung von Ängsten oder das Zulassen, der professionelle Umgang und das Nutzen bestehender Ängste (i.V. von Frühwarnindikatoren resp. Objektivierungskriterien).⁹²⁰
2. *Widerstand.* Das Überdenken eines aktiven Auseinandersetzens und Nutzens unterschiedlicher Formen von Widerstand als Indikator für die Qualität von Kommunikationsbemühungen.⁹²¹
3. *Bedarf an „Change-Know How“ des Managers.* Ein *managerielles Tiefenverständnis* i.S. eines Beseitigens von blinden Wahrnehmungsflecken für die mit Wandel in Verbindung stehenden Verhaltensmuster.
4. *Kommunikation.* Das Überdenken von Konzepten zu direkten, enthierarchisierten und offenen Kommunikationsstrukturen anstelle des Ausbaus diplomatischer Gepflogenheiten.
5. *Offenheit.* Das Aufrechterhalten von Flexibilität und das Ankämpfen gegen einen Drang nach Klarheit, Ordnung und Sicherheit unter Berücksichtigung der psychologischen Diskrepanz zwischen gewünschter Stabilität und Veränderung. Damit verbunden ist auch das Aufgeben eines Strebens nach Sicherheit zugunsten des Aufbaus einer Ambiguitätstoleranz und einer Orientierung an überschaubaren Bruchstücken, anstatt Handlungen immer von einer perfekten Ausgangsanalyse und Planung abhängig zu machen.
6. *Reaktionsschnelligkeit.* Das Aufbauen von Geschwindigkeit bei gleichzeitiger Akzeptanz, dass sich Menschen besser vorhandenen Zeitbegrenzungen anpassen können, als dies bisher von der OE angenommen wurde.
7. *Befähigung.* Der Auf- und Ausbau von Organisationsmitgliedern zu Wissensträgern i.S. von Change Spezialisten sowie das Überdenken des Miteinbezugs dieser in Planungs- und Umsetzungsvorhaben, um deren Wissen zu nutzen sowie Akzeptanz und Veränderungskompetenz aufzubauen, anstatt Veränderungen Spezialisten oder externen Beratern zu überlassen.

⁹²⁰ STEIGER & HUG erwähnen in diesem Zusammenhang: „Angst vor Veränderungen kann man niemandem nehmen, weil in der Veränderung keine absolute Sicherheit existiert. Man kann aber sehr wohl dazu beitragen, dass die Gefahren sachbezogener und realistischer eingeschätzt werden können – ohne die Illusion eine Sicherheit aufzubauen, die nicht geglaubt würde.“, [vgl. Steiger, T. et al. (Veränderungsmanagement, 1999/2008), S. 264].

⁹²¹ Lawrence, P.R. (Resistance, 1954), S. 56: „(...) thought of as a useful red flag – a signal that something is going wrong. To use a rough analogy, signs of resistance in a social organization are useful in the same way that pain is useful to the body as a signal that some bodily functions are getting out of adjustment. The resistance, like the pain, does not tell what is wrong but only that something is wrong. And it makes no more sense to try to overcome such resistance than it does to take a pain killer without diagnosing the bodily ailment.“

Gerade in Bezug auf den letzten Punkt der externen Abhängigkeit ergänzt RAEITHEL:

„Wenn die Selbstdiagnose resp. -regulation nur durch die Nutzung der Fähigkeiten eines neuen Teilsystems begonnen werden kann, der Einbezug dieses Systems dadurch unumgänglich wird.“⁹²²

Für einen Dienstleister bedeutet dies ein Umdenken in seinem bisherigen Selbstverständnis und das Erkennen, dass seine eigentliche Aufgabe und das Erfüllen seines Existenzzwecks gerade darin besteht, sich durch seinen Kundenbeitrag „überflüssig“ zu machen. Darin scheint jedoch u.E. eines der Hauptprobleme zu liegen.

Eine Lösung von alten Abhängigkeitsmustern zwischen Berater und Klient heisst, dass die eigentliche Erfolgsbestätigung eines Beraters darin besteht sich gemäss eines Nullsummenspiels selbst „weg zu rationalisieren“. Man könnte auch sagen, dass das Auflösen eines externen Spezialistentums in der Befähigung organisatorischer Wissensträger besteht, worin ein „schlechtes“ Können, das zu den Problemen des Klienten beiträgt, zunächst in Wissen und dann wiederum in nunmehr „gutes“ Können transformiert wird.⁹²³ BAITSCH erwähnt, dass unabhängig von Art und Inhalt des Problems für den Berater oder Change Agent die Aufgabe darin besteht, seine Unterstützungsfunktion in Hinblick auf zwei Ziele zu erfüllen:⁹²⁴ Nicht nur soll ein aktuelles Problem einer befriedigenden Lösung zugeführt werden, sondern dies soll in einer Weise geschehen, dass solche Probleme selbstständig und ohne externe Unterstützung bewältigt werden können. Die Befähigung zur Selbstregulation kann dabei als Erfolgskriterium gesehen werden, worin der Unterstützungsleistung zur Erhöhung der Problemlösekompetenz primär eine Lehr- und Lernfunktion (als rahmengebende Systemfunktion) zukommt. Die Verantwortung für das Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen bei gleichzeitiger Betonung eines selbstregulativen Mechanismus anerkennt auch das in der OE in jüngster Zeit zunehmend diskutierte Menschenbild eines „complex man“.⁹²⁵ Die betroffene Person wird nicht zur beteiligten Person mit Mitentscheidungsrechten, sondern sie wird zum vollwertigen Problemlöser durch Befähigung.

⁹²² Raeithel, A. (Regulativer Kern, 1980), S. 131. Es ist anzumerken, dass RAEITHEL seine Aussage auf den Kontext von Therapieprozessen bezieht, wir jedoch seine Äusserung als durchaus übertragbar auf einen arbeitspsychologischen Kontext sehen.

⁹²³ Ebd., S. 126.

⁹²⁴ Baitsch, C. (Change Agents, 1986), S. 120.

⁹²⁵ Gebhardt, W. (Scheideweg, 1989), S. 195 in Anlehnung an Schein, E.H. (Psychology, 1965/1980), S. 76f.

3.1.3.2. Praktische Konsequenzen für Kunden durch das Fehlen einheitlicher OE-Standards

Ein Hauptmerkmal des Verzichts einer Professionalisierung im Bereich der OE ist, dass jede Person am Markt als Organisationsentwickler auftreten kann. Dies hat auf den ersten Blick den Anschein, dass sich durch den Wegfall professioneller Vorselektionen durch Berufsverbände durchaus Vorteile für Kunden ergeben.

Wo zuvor die Angebotsseite am Markt durch einen Professionskodex beeinflusst und minimiert werden konnte, entscheidet nun einzig und allein die Nachfrage über die (Über-)Lebensfähigkeit einzelner Anbieter und Ansätze. Für den Kunden ergibt sich daraus ein weitaus grösseres Angebot, aus dem er wählen kann, wobei die Qualität durch den Marktmechanismus reguliert wird. Trotz dieser logisch nachvollziehbaren Argumentation stellt sich gerade im Lichte heutiger Turbulenzen die Situation jedoch weniger einfach dar, als ursprünglich gedacht. Durch den Wegfall geeigneter Vorselektionsmechanismen verschiebt sich nicht nur der zeitliche Aufwand, sondern auch das damit verbundene Risiko von Fehlentscheidungen sowie die damit verbundenen Kosten und Aufwände – auch bei Outsourcing der Vorselektion und dem Treffen vertraglicher Rahmenbedingungen – auf den Leistungsempfänger (i.V. eines Kunden). Nebst fehlender Wirksamkeit oder im schlimmsten Fall dem Eintreten von direkten oder indirekten Schädigungen ist nicht einmal ein Entzug der Lizenz möglich, da keine Anlaufstelle mehr geboten ist, die eine Lizenz vergibt.⁹²⁶

Zusätzlich verstärkt wird dieses Problem durch ein häufiges Fehlen an Auswahlkompetenz und -kriterien, wodurch eine Ausrichtung an oberflächlichen Beratermerkmalen vorprogrammiert ist. Anstelle einer Konzentration darauf, wie das externe Beraterwissen schnellstmöglich genutzt und organisationsintern zum Ausbau der eigenen Autonomie vervielfältigt werden kann, verharrt die Diskussion bei der Frage des richtigen externen Beraters und seines Beitrags zur Problemlösung. Tabelle 11 fasst die wesentlichen Konsequenzen zusammen.

⁹²⁶ Vgl. Kühl, S. (Profession, 2001), S. 13.

Konsequenz	Spezifizierung
Hoher finanzieller und zeitlicher Ressourcenaufwand bei der Auswahl	<ol style="list-style-type: none"> 1. Durch das Fehlen eines Mindestmasses an Qualitätsvorselektion zur Sicherung eines Niveaus bei der Leistungserbringung entstehen hohe Suchkosten. Die Kenntnis, ob ein „Star“ oder ein „mittelmässiger Dienstleister“ ausgewählt wurde, ist ungewiss (vgl. auch die Verbindung zum Punkt Qualitätskontrolle). 2. Das Anwenden vermeintlicher Äquivalente ist trügerisch: Referenzlisten und die häufig damit verbundene Bitte um Diskretion der Referenzen geben wenig Auskunft über Qualität, Art und Umfang der Leistungen. Ausbildungshintergründe sind tlw. durch fehlendes Fachwissen schwer nachvollziehbar.
Subjektive Auswahlkriterien verdrängen objektive Merkmale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die nachvollziehbare Anforderung, dass die Qualität einer OE-Beratung vom Gleichgewicht des <i>Was</i> (inhaltliche Kompetenz) und <i>Wie</i> (Art und Weise der zwischenmenschlichen Beraterkompetenz) bestimmt wird, wird durch eine Überbetonung persönlicher Präferenzen verzerrt. 2. Persönliche Eindrücke wie Optik und Auftreten sowie Mundpropaganda im Rahmen persönlicher Bekanntschaften oder öffentlichem Bekanntheitsgrad werden aufgrund fehlender formalisierter Kompetenzkriterien zu Sicherheitssurrogaten hochstilisiert und überbewertet.
Erschwerte Qualitätskontrolle der Beratungsleistung durch fehlende Messbarkeit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Messkriterien für Resultate sowie qualitative Beurteilungskriterien sind v.a. im zwischenmenschlichen Veränderungsbereich schwer zu bestimmen. Ausbleibende Resultate werden häufig unter dem Deckmantel der Zeit, die Veränderungsprojekte benötigen, versteckt. 2. Doch auch wenn bei Fehlschlägen die Möglichkeit von Regressforderungen oder einer Berufshaftpflicht bestehen würde (was ein Berufsverband erfüllt), verliert die Organisation Zeit. Im schlimmsten Fall kommen zu der zu bewältigenden Dynamik noch die Folgen einer wirkungslosen Intervention dazu.

Tab. 11: Konsequenzen für Kunden einer fehlgeschlagenen Professionalisierung von OE-Massstäben.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Ausführungen von KÜHL, 2001, S. 10ff.)

Nicht selten resultiert das Fehlen der genannten Kriterien deshalb in der Konzentration auf Beratungsfirmen und dem Aufbau interner Beraterpools. Generell ist anzumerken, dass auch eine Standardisierung kein Allheilmittel gegen Scharlatanerie ist, das Setzen von Konzessionen an Aus- und Weiterbildung sowie Qualitätssicherung, die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheiden jedoch reduziert.

3.1.3.2.1. Unterstützung durch organisationsexterne Dienstleister

Organisationen gehen immer häufiger dazu über, Beratungsfirmen zu engagieren, die über ein eigenes Gitter von Beurteilungssystemen verfügen, um eine durchgehende Qualität zu sichern. Dies wird meistens durch einen normativen Ansatz gewährleistet, der den Nebeneffekt hat, dass Berater fast beliebig austauschbar sind. Inwiefern das Kriterium der Austauschbarkeit für den Aufbau einer zwischenmenschlichen Berater-Klienten Beziehung und eines Akzeptanzniveaus beiträgt, bleibt dabei fraglich.

HAFEN ET AL. führten eine Umfrage durch, um Gründe für einen Beratereinsatz zu untersuchen.⁹²⁷ In den insgesamt 237 analysierten Reorganisationsprojekten griffen 53% der befragten klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) auf die Hilfe eines Beraters zurück. Die verbleibenden 47% entschieden sich gegen einen Beratereinsatz mit der Begründung, dass sie den organisatorischen Wandel aus eigener Kraft heraus bewältigen wollen.

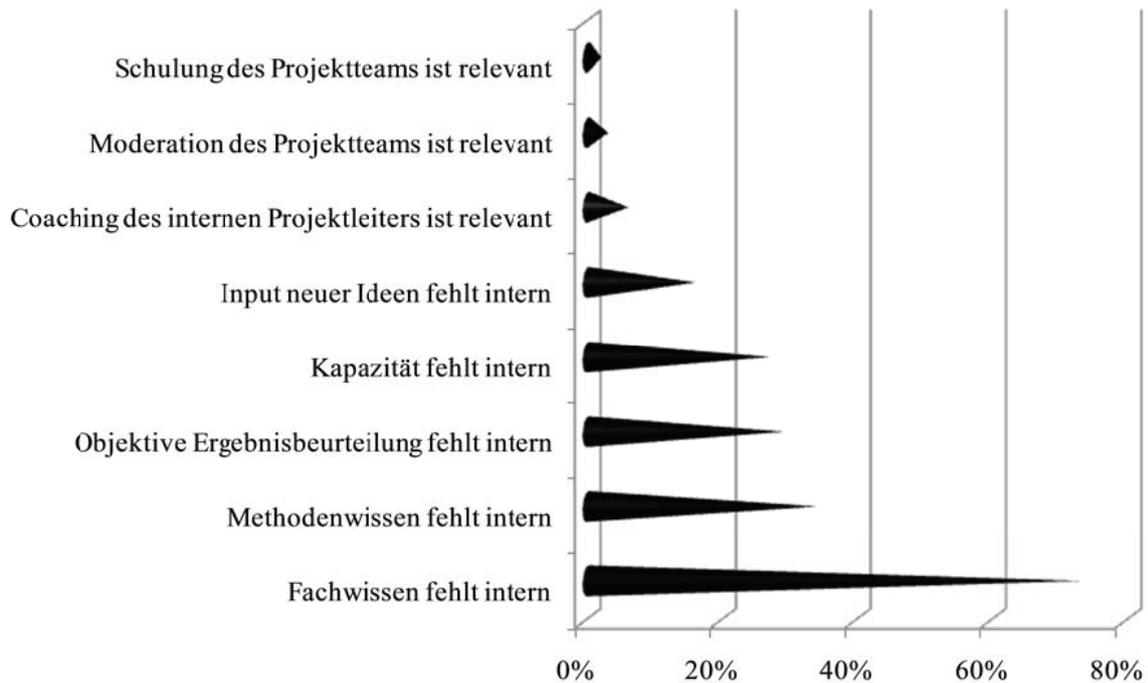


Abb. 34: Gründe für einen Beratereinsatz in KMUs.
(Quelle: HAFEN ET AL., 1999, S. 101)

Generell ist anzumerken, dass der Beitrag externer Berater sowohl Vor- als auch Nachteile hat. In Bezug auf eine Prävention von Letzterem sind zwei Merksätze wichtig:

Die Verantwortung für den Veränderungsprozess trägt der Auftraggeber.

Veränderungsprozesse zu planen, durchzuführen und zu beurteilen ist eine Managementaufgabe. Der Auftraggeber ist der Hauptverantwortliche. Externe Berater nehmen mit ihrer Fach- und Methodenkompetenz sowie ihren analytischen Fähigkeiten und ihrem Erfahrungshintergrund eine unterstützende Funktion innerhalb eines Veränderungsprozesses ein. Unabhängig vom Grund für eine Verantwortungsabgabe

⁹²⁷ Hafen, U. et al. (Restrukturieren, 2000), S. 101f.

muss bewusst sein, dass sich diese immer negativ auf die Veränderungsdynamik auswirkt.⁹²⁸

„The problem comes when (managers, Anm. des Verf.) hand over their managerial responsibilities to these outsiders. (Managers, Anm. des Verf.) are hired to make the decisions. Good consultants won't try to usurp that, but they will fill a leadership vacuum in a heartbeat.“⁹²⁹

Ein Kontrakt mit externen Dienstleistern endet immer erst mit der Rückschau, ob die geplanten Resultate erreicht wurden.

Die meisten Beraterkontrakte enden mit einer Liste notwendiger Massnahmen, die auf Basis umfassender Analysen ermittelt wurden. Die Umsetzung wird in den meisten Fällen dem Klienten überlassen oder dieser ist davon überzeugt, das Umsetzungsmanagement selbst leisten zu können. Was schlussendlich zählt, ist das Resultat und dieses folgt auf die Planung, Konzeption und Implementation. Eine wirksame Berater-Klienten-Beziehung muss deshalb entweder während des gesamten Veränderungsprozesses bis zum Vorliegen der Resultate bestehen oder interne Verantwortliche werden befähigt, um Veränderungen sachlogisch als auch psychologisch erfolgreich unterstützen zu können.

„You need to get to results so that the change is no longer a change, but a part of how you now do business – and you are beginning to see tangible outcomes from all that effort.“⁹³⁰

3.1.3.2.2. Das Bilden organisationsinterner Beraterpools

Zweitens verstärkt sich die Tendenz organisationsinterne Beraterpools aufzubauen. Obwohl in Bezug auf die Auseinandersetzung mit verhaltenswissenschaftlichen Themen die Wahrscheinlichkeit besteht, dass die Berater-Klienten Beziehung aufgrund einer gemeinsam gewachsenen Organisationshistorie problemloser verläuft, stellt sich die Frage, inwiefern interne Berater die notwendige Distanz zur Unternehmensführung sowie zum organisatorischen Geschehen haben. Auch hier zeigen sich deshalb häufig Diskrepanzen, wenn es um die *Vertrauensfrage* geht. Untersuchungen zeigen, dass die Nähe zum Auftraggeber – ob interner oder externer Berater – generell i.V. einer Instrumentalisierung bei Veränderungsprozessen als kritisch gesehen wird.⁹³¹ Ergänzt wird dies durch zusätzliche Spannungen, wenn aufgrund

⁹²⁸ Vgl. hierzu auch die Erfolgsfaktoren von Teil II, Kap. 1.2.

⁹²⁹ Maurer, R. (Resistance, 1996/2010), S. 168.

⁹³⁰ Ebd., S. 168.

⁹³¹ McKendall, M. (Tyranny, 1993).

ausbleibender Resultate erneut Kooperationen mit externen Anbietern angestrebt werden.⁹³²

Nebst fehlenden fundierten OE-Standards und einem Wandel im Beraterverständnis, zeigt sich noch ein weiterer – u.E. wesentlich wichtigerer und allgemeingültigerer – Beweggrund für die Gründung organisationsinterner Beratungen. Der Kunde ist heutzutage aufgrund von Erfahrungsaspekten, Vergleichen und zugänglichen Wissensquellen stärker gegenüber dem Verhältnis von Aufwand, Kosten und Ertrag (Ergebnis) externer Leistungen sensibilisiert als noch zu Zeiten, als strategische, strukturelle und sozialwissenschaftliche Kenntnisse Fachberatern vorbehalten waren. Daraus folgt, dass sich horänte Tagessätze nicht mehr alleine durch Wissensvorsprünge rechtfertigen lassen und der Erfolg von Beratungsleistungen nicht mehr am Konzeptstatus, sondern an erfolgreichen Implementierungen gemessen wird. Der Wandel in der Art der Zusammenarbeit wird zusätzlich durch einen steigenden Wettbewerbs- und Existenzerhaltungsdruck verstärkt, der ein einfaches Trial & Error Vorgehen sowie eine Kompensation fehlender inhaltlicher Lösungen durch aufwendige Analyseverfahren und Präsentationsdarstellungen nicht mehr rechtfertigt.

„Die grossen Unternehmen haben dazugelernt, nicht zuletzt von den Beratern. Sie wissen inzwischen selbst, wie man Kosten senkt oder neue Strategien findet. Die Vorstände sind nicht mehr bereit, ohne weiteres die Sprüche der Beratertruppen zu akzeptieren. Sie erwarten zunehmend, dass die Consultants auch die Mühen auf sich nehmen, die schönen Ideen in die Praxis umzusetzen. Es reicht für die Berater nicht mehr, die Architekten zu sein für schönen Schein, sie müssen auch Handwerker sein, die papierene Konzepte in die Realität von Produktion oder Administration bringen. [...] Die Herren müssen von ihrem hohen Ross herunter und sich der Realität stellen.“⁹³³

Daraus ist abzuleiten, dass der Fokus mehr denn je auf einem zwar theoretisch fundierten, jedoch pragmatisch-umsetzungsorientierten Vorgehen liegt, das Handlungsbedarfe systematisch und empfängerverständlich aufzeigt. Die Akzeptanz entsteht folglich daraus, dass sich die Beratungsleistung zum Zweck der Lösungsfindung stärker in den Prozess der Veränderung integriert anstatt separiert.

In Kenntnis des unsortierten Felds der OE und dem in Kap. 3.1.2.2.2. erwähnten Zitat von Baecker – der in der Kommunikation die eigentliche Beitragskraft der OE sieht – konzentrieren wir uns nachfolgend auf das Erkennen und die Arbeit mit Verhaltens-

⁹³² Vgl. auch Baitsch, C. (Change Agents, 1986), S. 119f. sowie Hafen, U. et al. (Restrukturieren, 2000), S. 101.

⁹³³ Vgl. Büschemann, K.-H. (Beraterfunktion, 2010).

muster. Die Verbindung zwischen Kommunikation und Verhaltensmuster wird in der Anmerkung von VON GURETZKY verständlich, der Strukturmuster als *Kommunikationswerkzeuge* versteht, um die Dynamik eines Systems mit dem Ziel einer erhöhten Anpassungsfähigkeit zu veranschaulichen.⁹³⁴ WATZLAWICK baut zusätzlich eine Brücke zwischen Verhalten und Kommunikation, indem er erwähnt:

„Verhalten hat v.a. eine Eigenschaft, die so grundlegend ist, dass sie oft übersehen wird: Verhalten hat kein Gegenteil, oder um dieselbe Tatsache noch simpler auszudrücken: Man kann sich nicht nicht verhalten. Wenn man also akzeptiert, dass alles Verhalten in einer zwischenpersönlichen Situation Mitteilungscharakter hat, d.h. Kommunikation ist, so folgt daraus, dass man, wie immer man es auch versuchen mag, nicht nicht kommunizieren kann. Handeln und Nichthandeln, Worte oder Schweigen haben alle Mitteilungscharakter: Sie beeinflussen andere, und diese anderen können ihrerseits nicht nicht auf diese Kommunikationen reagieren und kommunizieren damit selbst.“⁹³⁵

3.2. Verhaltensmuster bei Personen und Organisationen

Analog zu Individuen durchleben Organisationen als lernende Systeme von ihrer Entstehung, über die Reifephase bis zu ihrer Auflösung nicht nur unterschiedliche Entwicklungszyklen,⁹³⁶ sondern müssen aufgrund externer und interner Einflüsse kontinuierlich ihre Verhaltensmuster verändern.

Das Erkennen von Verhaltensmustern ist dabei als Methode zu verstehen, die einerseits die Komplexität und den daraus entstehenden Bedarf des Umgangs mit Varietät akzeptiert, jedoch zugleich probiert der Komplexität durch das Erkennen wiederkehrender Regelmässigkeiten gerecht zu werden.⁹³⁷ Die Annahme, dass Verhaltens-

⁹³⁴ Vgl. Guretzky von, B. (Systemarchetypen, 2010).

⁹³⁵ Watzlawick, P. et al. (Kommunikation, 1969/2007), S. 51.

⁹³⁶ Vgl. bspw. das Organisationswachstumsmodell von Greiner, L.E. (Evolution, 1972), der davon ausgeht, dass Organisationen stufenweise festgelegte *evolutionäre* und *revolutionäre Perioden* durchlaufen; die drei Entwicklungsphasen *Pionier-, Differenzierungs- und Integrationsphase* von Lievegoed, B.C.J. (Wandel, 1974), S. 43ff., der davon ausgeht, dass Krisenerscheinungen in der jeweiligen Phase den Übergang zur nächsten Phase bestimmen sowie das Phasenmodell von Wohlgemuth, A.C. (Beratungskonzept, 1984/1991), das weniger ein Stufenmodell darstellt, sondern stärker von einem kontinuierlichen Veränderungsprozess ausgeht, der durch das dynamische Zusammenspiel von *Problemschub- (Instabilität)* und *Konsolidierungsphasen (Stabilität)* gekennzeichnet ist.

⁹³⁷ Vgl. MANELLA, der in Bezug auf das Erkennen personenbezogener Verhaltensmuster (jedoch auch zutreffend auf Organisationen als Institutionen) erwähnt: „Wollen wir Menschen mit anderen Menschen passend umgehen, mit ihnen gemeinsam etwas erreichen, haben wir Wege zu suchen und unser Vorgehen derart ‚anzupassen‘, dass es Personen, Situationen, Zielen usw. gerecht wird und sich als erfolgreich erweisen kann. Dabei kommt uns sicher entgegen, dass die einzelnen Menschen sich nicht unentwegt völlig anders verhalten. [...] Wir müssen im Umgang mit anderen über andere lernen. Dabei steht nicht Einzelnes, das möglichst präzise und im Detail zu erfassen ist, im Vordergrund. Wir haben Beziehungsgefüge, Verhaltensmuster, ihre Abhängigkeiten und Funktionsweisen herauszufinden.“, [vgl. Manella, J. (Führung, 2005), S. 372f.].

muster (vgl. TEIL I, Kap. 5.5.) existieren, legt nahe, dass ihre Analyse nützlich ist, um die hinter einem ersichtlichen Verhalten wirkenden Funktionsmechanismen zu verstehen.

Dabei bezieht sich die Arbeit mit Verhaltensmuster nicht nur auf das Erkennen von Zusammenhängen, sondern benötigt für die Interpretation dieser die Kenntnis bestehender Systemarchetypen.

*„ (...) archetypes help managers recognize patterns of behavior that are already present in their organizations. They serve as the means for gaining insight into the underlying systems structures from which the archetypal behavior emerges. [...] As managers formulate the means by which they expect to accomplish their organizational ends, the archetypes can be applied to test whether policies and structures under consideration may be altering the organizational structure in such manner as to produce the archetypal behavior. If managers find this to be the case, they can take remedial action before the changes are adopted and embedded in the organizations' structure.“*⁹³⁸

Einen wesentlichen Beitrag für das Erkennen von Systemarchetypen leisteten SENGE⁹³⁹ sowie Autoren wie KIM, BRAUN, GOODMAN u.v.m., die auf Senges Forschungen aufbauen.⁹⁴⁰ Ihre Arbeiten zeigen, dass sich die meisten Systemarchetypen durch das Zusammenspiel *verstärkender* und *kompensatorischer Rückkopplungsprozesse* sowie die damit verbundene *Eigenschaft der Antwortverzögerung* beschreiben und erklären lassen (vgl. zur Begriffserläuterung TEIL I, Kap. 5.2.).

Nachfolgend werden die bekanntesten Systemarchetypen, ihre Grundstruktur und ihre Funktionsmechanismen vorgestellt.⁹⁴¹ Wir nutzen dafür die Forschungen der o.g. Autoren. Ergänzt wird die Beschreibung der Systemarchetypen zum einen durch Verhaltensbeispiele von Organisationen, Gruppen oder Individuen. Diese sollen die Vielfalt an Verhaltensweisen aufzeigen, die durch gleiche Wirkmechanismen bestimmt werden. Zum anderen werden die Funktionsmechanismen der Systemarchetypen grafisch dargestellt.

Um eine richtige Interpretation der Grafiken zu erleichtern, wird in Tab. 12 die Notation vorgestellt. Ergänzend verweisen wir auf die in TEIL I, Kap. 5.2.4.2.

⁹³⁸ Braun, W. (Archetypes, 2002), S. 1.

⁹³⁹ Senge, P.M. (Fifth Discipline, 1990) sowie Senge, P.M. et al. (Fieldbook, 1994).

⁹⁴⁰ Vgl. stellvertretend Kim, D.H. et al. (Archetypes, 1998/2007); Kim, D.H. (Diagnosing, 1992/2000) und Kim, D.H. (Patterns, 2000); Braun, W. (Archetypes, 2002) sowie Goodman, M. et al. (Tree, 1994).

⁹⁴¹ Eine gute Übersicht zu weiteren Ausprägungen einzelner Verhaltensmuster findet sich bei KIM, [vgl. Kim, D.H. (Diagnosing, 1992/2000)].

besprochenen Ausführungen zu *verstärkenden* und *kompensatorischen Rückkoppelungseffekten*.⁹⁴²

Erläuterung am Beispiel: „Strukturmuster des begrenzten Wachstums“		
		<p>Primärer Kreislauf: Eine vermehrte Ressourcennutzung führt zu Erfolg und Wachstum [+]. Um den Erfolg aufrechtzuerhalten resp. zu vergrößern, wird dauerhaft auf die erfolgsbestimmende Ressource zugegriffen [+]. Dieser verstärkende Prozess läuft über einen langen Zeitraum gut. Parallel dazu beginnt sich die Ressource langsam zu erschöpfen (sekundärer Wirkungskreislauf). Die Ressourcennutzung führt zu einer sinkenden Ressourcenverfügbarkeit [-]. Je nach Intensität der Ressourcennutzung handelt es sich dabei um einen zeitverzögerten Prozess. Eine geringe Ressourcenverfügbarkeit führt dazu, dass die Ressource weniger genutzt werden kann [+].</p> <p>Zusammenfassend baut sich als Nebenwirkung des Erfolgs (verstärkender Kreislauf) ein Kompensationsprozess auf. Dieser bringt den Erfolgskreislauf zum Erliegen (balancierender Kreislauf).</p>
Zeichen	Übersetzung	Erläuterung
[+]	Verstärkende Rückkoppelung	Es besteht eine Tendenz in <u>eine Richtung</u> : „je mehr ..., desto mehr ...“ <i>oder</i> „je weniger ..., desto weniger ...“.
[-]	Kompensatorische Rückkoppelung	Es besteht eine Tendenz in <u>gegenläufige Richtungen</u> : „je mehr ..., desto weniger ...“ <i>oder</i> „je weniger ..., desto mehr ...“.
→	Primärer Wirkungskreislauf	Der primäre Wirkungskreislauf zeigt den ursprünglichen (archetypischen) Handlungs- resp. Verhaltensverlauf.
--→	Sekundärer Wirkungskreislauf	Der sekundäre Wirkungskreislauf zeigt die Reaktion oder Nebenwirkung auf einen primären Wirkungsverlauf. Durch sein Wirken entsteht das Verhaltensmuster.
⊥ ⊥	Zeitverzögerung	Die Zeitverzögerung steht für jene Zeit, die vergeht, bis eine Reaktion im Systemverhalten entsteht (und erkannt wird).
⚖	Balancierender Kreislauf	Ein balancierender oder verstärkender Kreislauf besteht sowohl aus verstärkenden als auch kompensatorischen Rückkoppelungen. Für das Erkennen der jeweiligen Dynamik gilt die Faustregel: <i>Zähle, wie viele negative Rückkoppelungen bestehen:</i>
⚖	Verstärkender Kreislauf	1. Gerade Zahl → Verstärkender Kreislauf 2. Ungerade Zahl → Balancierender Kreislauf

Tab. 12: Notation zur Darstellung der Systemarchetypen.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Ausführungen von SENGE, 1990 und VESTER, 2002/2005, S. 155)

⁹⁴² Vgl. hierzu auch VESTER, der Hinweise auf die Interpretation von Regelkreisen als Systemindikatoren gibt, [vgl. Vester, F. (Vernetzt Denken, 2002/2005), S. 244].

3.2.1. Systemarchetyp I: Der verzögerte Gleichgewichtsprozess

»Wir dachten, wir wären im Gleichgewicht, aber dann schossen wir zu unserem Nachteil über das Ziel hinaus und benötigten lange, um die Balance wiederzufinden.«
(Erweiterte Formulierung in Anlehnung an SENGE, 1990, S. 390)

3.2.1.1.1. Strukturmuster

Als ersten Systemarchetyp wird das Strukturmuster des verzögerten Antwortverhaltens vorgestellt. Grundsätzlich handelt es sich um eine Organisation, eine Gruppe oder ein Individuum, das aufgrund einer ausbleibenden Reaktion auf eine getätigte Handlung mit einer erneuten Handlung reagiert. Dabei wird übersehen, dass es sich anstelle einer ausbleibenden Reaktion um eine Zeitverzögerung im Antwortverhalten handelt. Folge der verzögerten Reaktion und nachgeschobenen Handlung ist eine Übersteuerung. Diese in den Griff zu bekommen, ist grundsätzlich möglich, erfordert aber mehr Zeit und Aufwand als die Systemreaktion abzuwarten.

3.2.1.1.2. Funktionsmechanismus

Ein verzögertes Antwortverhalten ist Teil eines *Kompensationsprozesses*. Es entsteht, indem die Dauer einer ausbleibenden Rückmeldung auf eine Aktion als störend empfunden wird, weshalb mit einer erneuten Aktion reagiert wird. Die Konsequenz dieser Nachbesserung ist eine *Übersteuerung*, die den Sollzustand überbietet. Durch die Übersteuerung entstehen Probleme, die zusätzlichen Aufwand schaffen. Erst im Nachhinein wird erkannt, dass man diese hätte vermeiden können, wäre man sich des zugrunde liegenden Systemverhaltens bewusst gewesen.

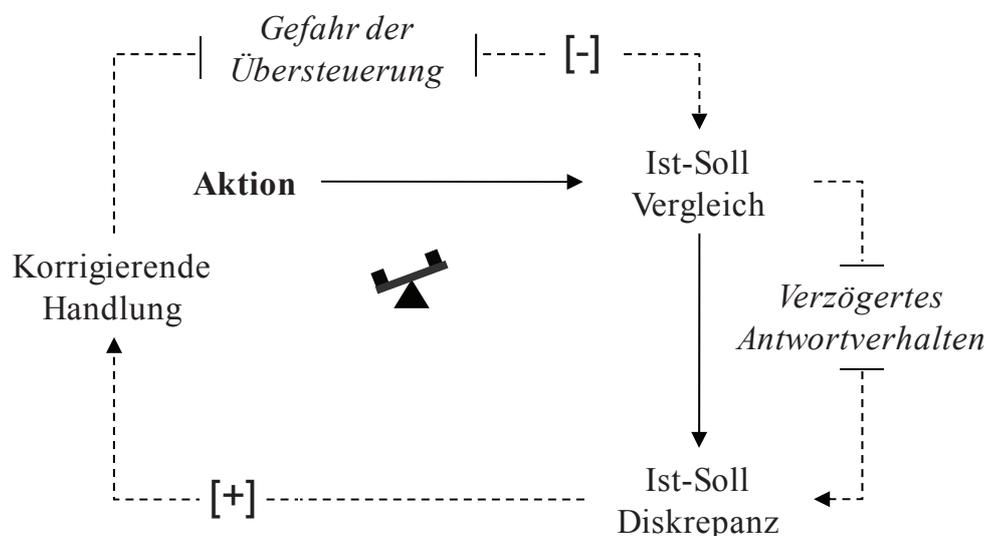


Abb. 35: Das Strukturmuster des verzögerten Antwortverhaltens.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Logik von SENGE, 1990, S. 389)

3.2.1.1.3. Beispiele für verzögertes Antwortverhalten

1. Ein organisatorisches Veränderungsprojekt wird gestartet, einige Organisationsmitglieder zeigen (unbegründeten) Widerstand. Anstelle diesen beseitigen oder unterdrücken zu wollen, sollte bei fehlender Kenntnis der Gründe abgewartet werden. Entweder lassen sich die Probleme im Zeitverlauf konkret benennen oder der Widerstand wird durch fehlenden Nährboden bedeutungslos.
2. Rückmeldungen für interne Projektabstimmungen erfolgen nicht zeitnah. Die Folge dessen ist, dass den Betroffenen eine negative Absicht für die Verzögerung unterstellt wird, die zu erneuter Aufforderung oder Mahnung führt. Nicht berücksichtigt werden weitere Gründe (bestehende Termine, Nachricht ist beim Empfänger nicht angekommen, etc.), die Ursache einer verzögerten Antwort sein können.

3.2.1.1.4. Möglichkeiten der Intervention

Im Fall eines verzögerten Antwortverhaltens bestehen zwei Möglichkeiten: Man ist *geduldig*, da man das Systemverhalten kennt und sich bewusst ist, dass eine zeitlich verzögerte Antwort zu erwarten ist. Tendenziell ist anzunehmen, dass ein aggressives Verhalten, das Handlungen nachlegt, anstelle des gewünschten Verhaltens Instabilität und Mehraufwand erzeugt. Die Korrektur kann demzufolge ressourcenaufwändig sein. Zweitens kann probiert werden, die Reaktionsfähigkeit des zu beeinflussenden Systems zu erhöhen, indem *Redundanzen* im System geschaffen werden oder das Antwortverhalten an ein Anreizsystem gekoppelt wird.

Die erste Variante wird häufiger genutzt, wenn man selbst nicht unter Zeitdruck steht und genug Spielraum hat. Konkret könnte es sich um eine Abstimmung von zwei Geschäftspartnern zu einem Termin handeln. Je früher diese zueinander Kontakt aufnehmen, umso mehr Zeit verbleibt, um bei ausbleibender Reaktion eines Partners zu warten, bevor dieser erneut erinnert wird. Die zweite Variante sieht vor, dass für die Organisation wichtige Informationen auf mehrere Träger verteilt werden oder zentral für mehrere Personen zugänglich sind. In dringenden Fällen könnten diese zeitnahe Informationen liefern. Bei einer Produkteinführung sowie bei der Bewerbung eines Seminars könnten Anreize in Form zusätzlicher Komfortleistungen geschaffen werden, um die Reaktionszeit zu verkürzen. Generell ist wichtig, dass der gesetzte Anreiz seitens des Empfängers als lukrativ und gewünscht eingestuft wird.

3.2.2. Systemarchetyp II: Das begrenzte Wachstum

»Wieso sollen wir uns über Probleme Gedanken machen, die wir nicht haben? Wir wachsen – momentan zwar etwas langsamer – aber immernoch. Das ist ganz normal.«

(Erweiterte Formulierung in Anlehnung an SENGE, 1990, S. 391)

3.2.2.1.1. Strukturmuster

Auf Wachstum ausgelegte Prozesse, die über lange Zeit erfolgreich sind und expandieren, werden durch eine Sättigung oder einen Ressourcenengpass begrenzt. Auf Abweichungen vom gewohnten Erfolg und Wachstum wird mit Erstaunen und der Strategie des „Mehr vom Selben“ (vgl. TEIL II, Kap. 2.2.2.) reagiert, jedoch schnell festgestellt, dass auch die erhöhte Anstrengung nicht das gewünschte Resultat (erhöhte Nachfrage, erhöhte Ressourcenverfügbarkeit) bringt. Die verwendeten Lösungen wandeln sich in sog. „versuchte Lösungen“⁹⁴³ und verursachen Frustration, Lethargie und Ratlosigkeit. Zugleich wird die Lage meistens durch einen verzerrten Rückschaufehler (engl.: „hindsight-effect“) verstärkt. Darunter wird verstanden, dass ohne sachlichen Bezug betroffene und beteiligte Personen behaupten, die sich ergebenden Folgen bereits im Vorfeld erkannt zu haben.⁹⁴⁴

Generell wird bei diesem Systemarchetyp zu spät erkannt, dass jedes Wachstum begrenzt ist und sich auch die meisten Ressourcen früher oder später erschöpfen. Im schlimmsten Fall führt das Nichterkennen dieser Spirale dazu, dass Organisationen ihre Marktattraktivität und Produktivität sowie Personen ihre Leistungsfähigkeit einbüßen.⁹⁴⁵

3.2.2.1.2. Funktionsmechanismus

Die diesem Ablaufmuster zugrunde liegenden Funktionsmechanismen entstehen durch einen zuerst lange Zeit allein agierenden *Verstärkungsprozess*. Dieser greift beständig auf eine begrenzte Ressource zurück und erzeugt langsam einen *kompensatorischen Prozess*. Bei der zwischen Erfolg und dem Eintreten eines Korrekturmechanismus

⁹⁴³ Watzlawick, P. (Mehr des Guten, 2009).

⁹⁴⁴ Vgl. Fischhoff, B. (Debiasing, 1982/2005), S. 427f.

⁹⁴⁵ Im Zusammenhang mit Leistungsanforderung und Leistungsfähigkeit lässt sich i.w.S. hier auch das von PETER & HULL benannte Peter-Prinzip subsumieren, [vgl. Peter, L.J. et al. (Peter-Prinzip, 1972/2010), S. 25]. Dieses besagt, dass man solange erfolgreich von einer Hierarchiestufe zur nächsten wächst, bis man jene Stufe erreicht hat, die nicht mehr äquivalent zur eigenen Leistungsfähigkeit ist: „In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen. [...] Dieses Prinzip ist der Schlüssel zum Verständnis aller hierarchischen Systeme und damit gleichzeitig zum Verständnis der gesamten Struktur unserer Zivilisation.“

verstrichenen Zeit handelt es sich um die in TEIL I, Kap. 5.2. beschriebene verzögerte Antwortreaktion, die eine typische Eigenschaft selbstorganisierender und -regulierender Systeme ist. Das Eintreten sowie die Dauer von Verzögerungen sind dabei immer durch die *Wachstumsrate* sowie in manchen Fällen durch das Ausmass an *Systemresilienz* – i.V. von Strategien zur Komplexitätsbewältigung – beeinflusst.

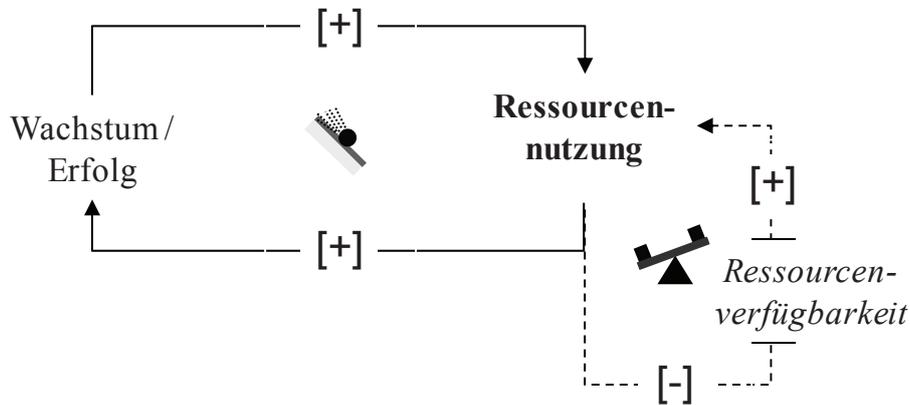


Abb. 36: Das Strukturmodell des begrenzten Wachstums.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Logik von SENGE, 1990, S. 96)

3.2.2.1.3. Beispiele für begrenztes Wachstum

1. Organisatorische Interventionen nehmen in ihrer Wirksamkeit ab, da Mitarbeiter erkennen, dass die seitens des Managements angekündigten Umsetzungen selbst nicht gelebt werden oder Sanktionen ausbleiben.
2. Ein Produkt kommt in die Phase der Marktsättigung, ohne dass der Bedarf nach neuen, substituierten (mit dem Fokus auf lösungsinvariante Kundenprobleme) Produkten oder Dienstleistungen frühzeitig erkannt wird.
3. Ein schneller beruflicher Erfolg führt zu einem schnellen Karriereaufstieg. Durch eine fehlende Work-Life-Balance verschlechtert sich das Familienleben.
4. Das schnelle Umsatzwachstum eines Start-Ups führt dazu, dass das Angebot dem Kundenbedarf hinterherhinkt und verzögerte Lieferungen zunehmend zu Qualitätsverlusten und wachsender Kundenunzufriedenheit führen.
5. Die Ertragskraft eines Unternehmens sinkt trotz wachsender Umsätze, da die zunehmenden Koordinationserfordernisse innerhalb der bestehenden Strukturen nicht auf das vorhandene Wachstumspotenzial ausgelegt sind.

3.2.2.1.4. Möglichkeiten der Intervention

Generell gilt, dass Wachstumsprozesse – gleich welcher Art – immer nur für eine begrenzte Zeit wirken,⁹⁴⁶ bevor ihr Wachstum rückläufig wird und Probleme als Nebenwirkungen des bisherigen Erfolgs erkennbar werden. Um begrenztes Wachstum dennoch zu verhindern, ist es notwendig, die dahinter liegenden Funktionsmechanismen zu kennen und die jeweiligen Einflussfaktoren zu eruieren. Sinnvoll ist dabei zwischen Grössen zu unterscheiden, die beeinflusst oder nicht beeinflusst werden können. Besteht keine Einflussmöglichkeit, muss nach Alternativen zu bestehenden Erfolgskonzepten gesucht werden.⁹⁴⁷ Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Hebelkraft bei beeinflussbaren Zuständen in den frühen Phasen eines Wachstumsprozesses grösser ist, wenn Zeit und Ressourcen noch genügend Bewegungsspielraum zulassen.⁹⁴⁸ Um wirksam zu intervenieren, darf der Fokus des Managements nicht auf der Stärkung des Wachstums liegen, sondern muss sich auf das Beseitigen wachstumshemmender externer und interner Faktoren konzentrieren. Besonders schwierig kann sich das Verlassen gewohnter Denkmuster und mentaler Modelle gestalten, wenn diese nach wie vor erfolgreich sind. Leichter fällt die Aufgabe, wenn bereits Anzeichen bestehen, dass langfristiger Erfolg auf veränderten Grundannahmen aufbaut (vgl. TEIL II, Kap. 1.1.2.). Im Zentrum der Veränderung steht deshalb v.a. das Schaffen von Offenheit gegenüber neuen Lösungen, wodurch der verhaltenstheoretische Aspekt einer Organisation im Wandel betont wird.

Abschliessend ist es für die Auseinandersetzung mit Wachstum hilfreich, *richtiges* und *gesundes* von *falschem* und *krankem Wachstum* zu unterscheiden.⁹⁴⁹ Hierfür sind folgende Merksätze hilfreich. Wachstum und Grösse einer Organisation

1. bilden den Bezugspunkt, sind aber grundsätzlich nicht der Input, sondern *das Ergebnis eines Durchdenkens der Geschäftslogik, seiner Gesetzmässigkeiten* und daraus abgeleiteter *Strategien*.
2. sind nur dann gesund, wenn sich diese durch eine *verbesserte Marktstellung* äussern und das Wachstum einhergeht mit einer parallelen *Erhöhung der Gesamtproduktivität* durch die Nutzung von Lern- resp. Erfahrungskurveneffekten.

⁹⁴⁶ Vgl. Meadows, D. et al. (Grenzen, 2006/2007). Dies hat zur Folge, dass in Bezug auf externe Faktoren die Beobachtung des Umfelds im Rahmen strategischer Managementaufgaben zu den dauerhaften Aufgaben der Führung zählt.

⁹⁴⁷ Dies entspricht der in TEIL II, Kap. 2.2.2. vorgestellten Logik des Wandels zweiter Ordnung.

⁹⁴⁸ Senge, P.M. et al. (Fieldbook, 1994), S. 133.

⁹⁴⁹ Vgl. Malik, F. (Denken, 2007/2010), S. 134.

3.2.3. Systemarchetyp III: Problemverschiebung durch Symptombekämpfung

»Wieso andere Lösungen anwenden, die haben doch bisher auch immer funktioniert?«
(Eigene Formulierung)

3.2.3.1.1. Strukturmuster

Der Systemarchetyp der Problemverschiebung durch Symptombekämpfung knüpft an den Systemarchetyp des begrenzten Wachstums an. Es werden auf eine ähnliche Art und Weise unwirksame Lösungen i.S. versuchter Lösungen gemacht.⁹⁵⁰

Im Fall einer Symptombekämpfung besteht zwar die Problemwahrnehmung, doch anstatt probiert wird das Grundproblem zu lösen, konzentriert man sich auf die erkennbaren Symptome. Während dies kurzfristig zu den erwünschten Resultaten führen kann – was zur Annahme verleitet, das Grundproblem gelöst zu haben – kommt es meistens langfristig zur Verschlimmerung des tatsächlichen Problems.

Die Tendenz, Probleme durch Symptombekämpfung zu verschieben, kann bewusst oder unbewusst seine Wirkung entfalten. *Bewusst* tendiert man zur Symptombekämpfung, wenn die Analyse und darauf basierende Lösung der wirklichen Problemursache zeit- und/oder kostspielig ist. Weiter wird davon ausgegangen, dass die Symptombekämpfung zwar langsamer das gewünschte Resultat erzielt, jedoch vom Grundsatz her die gleiche Lösung bietet wie eine aufwendige Problembekämpfung. *Unbewusst* handelt es sich bei diesem Systemarchetyp meistens um die Annahme, das tatsächliche Problem erkannt zu haben.

3.2.3.1.2. Funktionsmechanismus

Die diesem Ablaufmuster zugrunde liegenden Funktionsmechanismen bestehen aus *zwei Kompensationsprozessen*, wovon einer die symptomatische Problemlösung und der andere die Grundproblematik darstellt. Während die symptomatische Problemlösung schnelle, jedoch nicht anhaltende Erfolge zeigt, ist das Auseinandersetzen mit

⁹⁵⁰ Wir werden entgegen der in der Literatur zu findenden Unterscheidung zwischen den Systemarchetypen *Symptombekämpfung* (engl.: „shifting the burden“) und *Fehlerkorrekturen* (engl.: „fixes that fail“) keine Unterscheidung machen, da u.E. die Fehlerkorrektur das gleiche – wenn auch nicht ganz ausgereifte – Grundmuster zeigt wie die Symptombekämpfung. Tendenziell handelt es sich bei beiden Grundmustern um eine *Verschiebung des Problemfokus* weg vom Grundproblem und hin zur Symptombekämpfung. Dies einerseits, da Symptome direkt ersichtlich sind und andererseits ihre Beseitigung schnelle Erfolge erzielt.

der Problemursache aufwendig und zeigt häufig erst zeitlich verzögert seine Wirkung. Diese hätte aber den Vorteil, dass das Problem unwiderbringlich aufgelöst wird. Erfolgt im klassischen Fall zuerst eine symptomatische Problembekämpfung, kommt es häufig zu sich *selbst verstärkenden Nebenwirkungen*, die die Lösung der Grundproblematik erschweren oder im schlimmsten Fall verhindern. Problematisch i.S. eines Teufelskreises wird es, wenn symptomatische Lösungen eine dauerhaft verstärkende Abhängigkeit erzeugen. Dies funktioniert i.S. des Systemarchetyps des begrenzten Wachstums solange, bis das System einen nicht revidierbaren Totalkollaps erleidet.

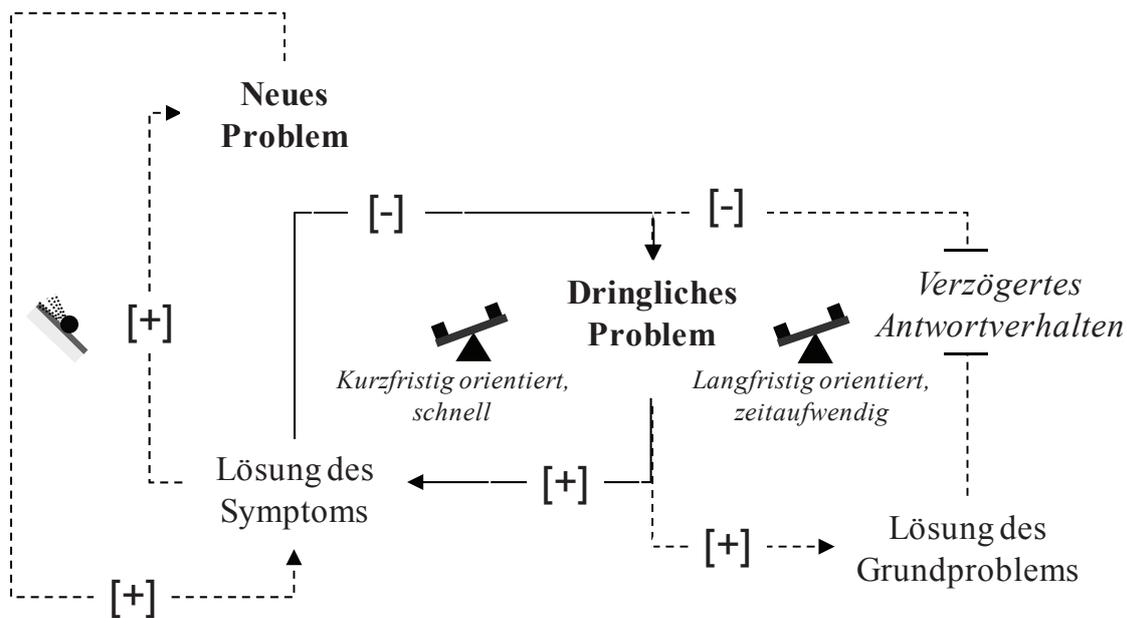


Abb. 37: Das Strukturmodell der Symptombekämpfung.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Logik von SENGE, 1990, S. 105)

3.2.3.1.3. Beispiele für eine Problemverschiebung

1. Ertragsprobleme, die aus der Art und Weise, wie die Gesamtorganisation gestaltet ist und geführt wird, resultieren, wird begegnet, indem kurzfristig eine Sekundärorganisation in Gestalt von Optimierungsprojekten, etc. eingeführt wird.
2. Ebenfalls und in Bezug zur jüngsten Weltwirtschaftskrise werden Liquiditätsprobleme durch staatlich finanziertes Fremdkapital gedeckt, wodurch sich die kurzfristige finanzielle Lage verbessert, langfristig aber keine Lösung des Grundproblems erreicht wird. Vom Grundsatz her geht dies zugunsten kurzfristig orientierter Ziele und auf Kosten der langfristigen organisationalen Vitalität.
3. Arbeitsüberlastung, die von der Organisation durch verlängerte ad hoc Mitarbeiterurlaube zu bekämpfen probiert wird und von Organisationsmitgliedern, indem Erschöpfungszustände und physische Stressreaktionen durch den Gebrauch

von Suchtmitteln kompensiert werden. Diese erhöhen kurzfristig die Leistungsfähigkeit, wirken sich langfristig jedoch gesundheitsschädlich aus.

4. Ein Management, das sich selbst in der Annahme bestätigt, situationsadäquat zu delegieren, Rückdelegationen jedoch – teils unbewusst – zur Norm gehören, wodurch der in Kap. 2.1.1.2.1. beschriebene Kamineffekt in Form einer Arbeitsüberlastung entsteht. Nebeneffekt dieses Beispiels ist auch, dass das Management den Betroffenen die eigene Entwicklungsmöglichkeit nimmt und Mitarbeitende schnell lernen, schwierige Situationen nicht selbst zu lösen, sondern im Rahmen einer Self-Handicapping Strategie⁹⁵¹ zurück zu delegieren.

3.2.3.1.4. Möglichkeiten der Intervention

Eine Symptombekämpfung durch Problemverschiebung lässt sich meistens durch drei Merkmale erkennen: Erstens liegt ein Problem vor, das trotzdem man sich mit ihm befasst, nicht besser wird oder eine schnelle Besserung eintritt, die für Euphorie sorgt, jedoch nicht nachhaltig wirksam ist. Zweitens zeigt sich eine allgemeine Verschlechterung des Gesundheitszustands des Systems und drittens wächst das Gefühl der Hilflosigkeit.

Um erfolgreich eine Problemverschiebung zu vermeiden, ist es deshalb unumgänglich sich mit den zugrunde liegenden Gründen der Problementstehung auseinanderzusetzen. Dies erfordert das laufende Hinterfragen, ob es sich bei dem identifizierten Problem wirklich um das Kernproblem handelt. Es muss probiert werden, die hinter dem Problemfeld stehenden Wirkmechanismen und Abhängigkeitsstrukturen zu erkennen, die einen Fokus auf das tatsächliche Problem behindern. Dazu ist es hilfreich, zuerst die Problemsymptome wie bspw. sinkende Marktanteile oder eine erhöhte Fluktuationsrate genau zu eruieren und diese sowohl quantitativ als auch qualitativ zu beschreiben. Dabei ist darauf zu achten, ob Barrieren evtl. von internen Regelungen verursacht werden wie bspw. einer kurzfristigen Gewinnperspektive, die sich kontraproduktiv auf eine langfristig orientierte Perspektive auswirkt.

Vom Grundsatz her bedeutet das Auseinandersetzen mit einer Grundproblematik jedoch zuallererst kritikfähig zu sein und Grundannahmen offen zur Diskussion zu stellen. Handelt es sich um Probleme, die sich auf die Organisation als Ganzes

⁹⁵¹ Vgl. Brehm, S.S. et al. (Social Psychology, 2002), S. 78f.: „ (...) By admitting to a limited physical or mental weakness, they (people, Anm. des Verf.) can shield themselves from what could be the most shattering implication of failure – a lack of ability.“

beziehen, ist es bedeutsam auf einem gemeinsamen mentalen Modell sowohl die Problemidentifikation als auch das weitere Vorgehen aufzubauen. Konkret bedeutet dies, dass der Wunsch, das Grundproblem anstelle der Symptome zu beseitigen, von allen Beteiligten gleichermaßen getragen werden muss.⁹⁵² Aus- und Weiterbildungen sowie persönliche Berater oder Mentoren, die helfen das Verhaltensrepertoire einzelner Entscheidungsträger zu korrigieren und wirksame Verhaltens- und Entscheidungsstrategien auf Basis des vorgestellten Systemarchetyps zu entwickeln, sind förderlich.

3.2.4. Systemarchetyp IV: Zielkorrektur

»Eine Zielkorrektur ist halb so schlimm; im Gegenteil es gehört zu unserer Flexibilität und Strategie des nachfolgend geplanten grossen Wachstums.«

(Eigene Formulierung)

3.2.4.1.1. Strukturmuster

Im weiteren Sinn kann der Systemarchetyp der Zielkorrektur als eine Ausprägung des Verstärkungsprozesses des Systemarchetyps des begrenzten Wachstums oder des Systemarchetyps der Symptombekämpfung gesehen werden. Wir führen diesen jedoch getrennt an, da er nicht nur als Unterkategorie, sondern auch als eigenständiges Strukturproblem zu sehen ist.

Grundsätzlich handelt es sich um eine Reaktion der Zielanpassung, nachdem festgestellt wird, dass ein geplantes Ziel nicht mehr erreicht werden kann. Dabei kann es sein, dass die Zielkorrektur als Alternativlösung oder als Folge einer fehlgeschlagenen erhöhten Anstrengung gewählt wird. Gründe sind organisationsextern oder -intern zu finden, wobei unabhängig vom Auslöser die Reaktion der Zielanpassung gleich bleibt. *Externe Ursachen* können bspw. veränderte Marktbedingungen sein, die die Bedeutung strategischer Ziele einschränken. *Interne Ursachen* liegen vor, wenn aufgrund organisationaler Reibungsverluste Ziele nicht erreicht werden können oder die Einschätzung möglicher Entwicklungen überschätzt wurde.

⁹⁵² In TEIL II, Kap. 2.1. erwähnten wir eine empirische Studie, die nachweisen konnte, dass v.a. das Management dazu neigt, sogar faktenunterstützte Informationen noch lange verzerrt – zugunsten eigener Überzeugungen – wahrzunehmen. Trifft dies zu, sollte probiert werden die in TEIL III, Kap. 1.2.5.2. zum „Groupthink“-Effekt genannten Interventionsmöglichkeiten für Entscheidungsfindungen zu institutionalisieren.

3.2.4.1.2. Funktionsmechanismen

Beim Systemarchetyp der Zielkorrektur handelt es sich um *zwei miteinander gekoppelte Kompensationsprozesse*, wovon der eine *handlungs-* und der andere *erwartungsregelnd* ist. Dies führt dazu, dass in einem kontinuierlichen iterativen Prozess ein Ist-Soll Abgleich zwischen Handlungsergebnissen und Zielsetzungen erfolgt.

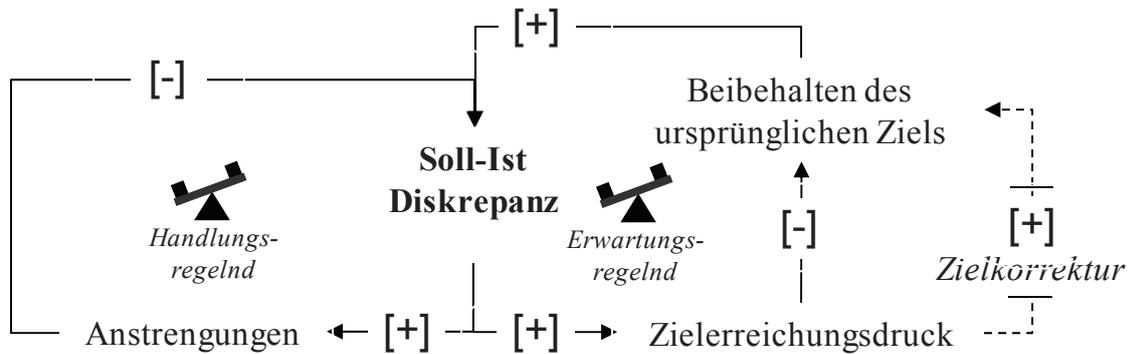


Abb. 38: Das Strukturmodell der Zielkorrektur.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Logik von SENGE, 1990, S. 394)

3.2.4.1.3. Beispiele für eine Zielkorrektur

1. Organisationen, die Kosten senken, indem Entwicklungsbudgets und Arbeitsplätze gekürzt werden.
2. Reduzierte Qualitätsstandards, die auf Basis einer rein internen Beurteilung als nicht (mehr) kundenrelevant eingestuft werden.
3. Korrektur eigener Strategieprämissen, obwohl die Ursache für die Nichterreichung nicht durch externe Gründe erkennbar ist, sondern vielmehr durch eine übertriebene Fehleinschätzung des Managements verursacht wurde.
4. Leistungsanforderungen, die zwecks Kompensation zu tief heruntergeschraubt werden, sodass sich die Leistungsbereitschaft ins Gegenteil umkehrt.

3.2.4.1.4. Möglichkeiten der Intervention

Gründe für das Revidieren von Zielen können durch veränderte Marktbedingungen sowie durch fehlende Ressourcenverfügbarkeit durchaus sinnvoll sein. Trotzdem sollten im Vorfeld die Gründe der Zielkorrektur sowie die damit verbundene Notwendigkeit genauestens überprüft werden. Gefährlich wird dieser Systemarchetyp immer dann, wenn die Zielkorrektur ohne ersichtlichen Grund und unter Kenntnis einer fehlenden Nutzung zusätzlicher Anstrengungen unternommen wird.

Generell sollte eine Zielkorrektur immer der letzte Schritt sein und nicht als gleichwertige Alternative zu einer erhöhten Anstrengung gesehen werden. Voreilige Korrekturen können zu einem Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlust seitens der Belegschaft führen. Genauso kann eine Anpassung im individuellen Bereich zu einem persönlichen Zielzerfall führen, wodurch die Bereitschaft, seine Leistungsgrenzen auszuloten, geschwächt wird.

3.2.5. Systemarchetyp V: Eskalation

»Wenn sie endlich aufhören würden, könnten wir dieses Thema beenden und uns wieder den wichtigen Dingen zuwenden!«
(Eigene Formulierung)

3.2.5.1.1. Strukturmuster

Eine Eskalation kommt zustande, indem zwei Parteien aggressiv um eine Vormachtstellung kämpfen. Grundannahme des Systemarchetyps ist, dass nur einer die dominante Position innehaben kann. Dies führt dazu, dass der Erfolg des einen zugleich der Antrieb für erhöhte Anstrengungen des anderen ist. Da der Erfolg einer Partei immer wieder erneut als Anstoss zum Ausgleich oder als provokative Handlung gegenüber der eigenen Positionierung durch den anderen Teil erlebt wird, entsteht eine endlose, sich permanent aufschaukelnde Reaktionsschleife. Wird dieses Muster nicht durch die Beteiligten unterbrochen, besteht die Möglichkeit, dass der gesamte Prozess durch den Zugriff auf begrenzte Ressourcen zum Erliegen kommt. Letzteres trifft v.a. dann zu, wenn die Wahrnehmung beider Parteien so ist, dass der Wettbewerb erst beendet werden kann, wenn die gegnerische Partei ihren Fehler einsieht, da man selbst in der Opferrolle ist und nur eine Verteidigungsstrategie anwendet.

3.2.5.1.2. Funktionsmechanismus

Der Systemarchetyp der Eskalation entsteht, wenn *zwei Kompensationsprozesse* interagieren und sich durch den Bedarf an Balance zu *einem Verstärkungsprozess* aufschaukeln. Der Erfolg eines Protagonisten (A) verstärkt die Handlung eines zweiten Protagonisten (B), indem dieser durch erhöhte Anstrengung probiert den Vorsprung von A auszugleichen oder zu überbieten. Logische Konsequenz eines Erfolgs von B ist die Erfolgsdezimierung von A, wodurch dieser zur gleichen Reaktion greift wie zuvor B. Generell verursachen mehrere dieser Reaktionsmuster eine Veränderung des Funktionsmechanismus hin zu einem Verstärkungsprozess, der wie eine Spirale beiden Protagonisten den Ausstieg erschwert.

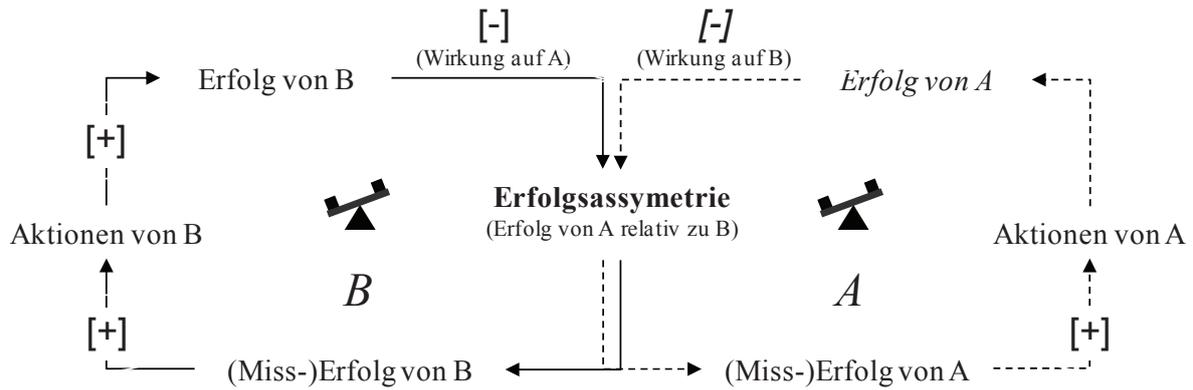


Abb. 39: Das Strukturmuster des Eskalationsverhaltens.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Logik von SENGE, 1990, S. 395)

3.2.5.1.3. Beispiele für eine Eskalation

1. Eine innerhalb oder zwischen Geschäftsbereichen bestehende persönliche oder bereichsbezogene Optimierung, die auf Kosten der Gesamteffizienz geht.
2. Ein Preiskampf zwischen Unternehmen, der dazu führt, dass beide Unternehmen durch permanente zu überbietende Preissenkungen nicht nur ihre Marktanteile verlieren, sondern auch ihre Existenz durch zunehmend fehlende Kostendeckungen und Gewinne gefährden.
3. Unterschiedliche Varianten der Kommunikation wie bspw. die fehlende Gesprächskultur in Sitzungen, in denen zugunsten einer persönlichen Verteidigungshaltung und zum Nachteil der notwendigen Entscheidungsfindung sachlich nicht nachzuvollziehende Gegenargumente eingebracht werden.
4. Das Gleichgewicht zwischen Familie und Beruf, bei der verstärkte Bemühungen der Familie, den Arbeitenden für das Familienleben zu begeistern, dazu führen, dass dieser noch mehr arbeitet, um den Familienstandard aufrechtzuerhalten resp. zu erweitern.

3.2.5.1.4. Möglichkeiten der Intervention

Ausgangslage für das Stoppen dieser Wirkspirale ist die Einsicht in den Funktionsmechanismus und das Ändern des Handlungsmodells. Anstelle der Überzeugung, dass der Stärkere gewinnt, sollte als Alternative besser eine Kooperation in Form einer Situation, die für beide Protagonisten Vorteile bringt, oder eine Form gegenseitiger Akzeptanz mit der Einsicht, dass beide Protagonisten über Stärken und Schwächen verfügen, angestrebt werden. Eine bereits eskalierte Situation kann nur beendet

werden, wenn das mentale Modell des Gewinners durch das Beenden eines sich aufschaukelnden Prozesses definiert wird.

3.2.6. Systemarchetyp VI: Die einseitige Erfolgsspirale

»Würden die sich mehr anstrengen, könnten sie die gleichen Ergebnisse erzielen wie wir.«
(Eigene Formulierung)

3.2.6.1.1. Strukturmuster

Beim Systemarchetyp der einseitigen Erfolgsspirale konkurrieren zwei Protagonisten um eine zugängliche, jedoch begrenzte Ressource. Diese kann sowohl *materiell* (Rohstoffe, etc.), *immateriell* (Informationen, Aufmerksamkeit, etc.) oder *personenbezogen* (Unterstützungsleistungen, etc.) sein. Durch Geschick oder Glück erhält ein Protagonist für den Ressourcenzugriff einen Wettbewerbsvorsprung vor dem anderen. Dieser erhöht seine Rückgriffsmöglichkeit auf die Ressource. Die Konsequenz dieser Verstärkung ist ein sog. Nullsummenspiel, das zu Lasten des anderen Protagonisten geht. Dieser geht grundsätzlich als Verlierer aus der sich aufschaukelnden Dynamik hervor. Anders formuliert, fällt er aufgrund eines fehlenden oder eingeschränkten Zugangs zu Ressourcen und Leistungen in seiner Produktivität zurück und kann zunehmend weniger mit dem wachsenden zweiten Protagonisten verglichen werden. Im Kontext von Organisationen zeigt sich das Befassen mit einer einseitigen Erfolgsspirale im Dauerbrennerproblem der Zentralisation und Dezentralisation und der Frage nach einer ausgewogenen Ressourcenallokation. Im zwischenmenschlichen Bereich findet sich der Wirkmechanismus u.a. in selbsterfüllenden Prophezeihungen (vgl. auch TEIL I, Kap. 5.2.).

3.2.6.1.2. Funktionsmechanismus

Der Systemarchetyp der einseitigen Erfolgsspirale entsteht meistens aus *zwei Verstärkungsprozessen*, die zwar das gleiche Ziel anstreben, in ihrer Funktion aber selbstständig agieren. Die Voraussetzungen für den Wettbewerb bestehen meistens bereits in den Anfangsbedingungen oder entstehen aufgrund plötzlicher externer oder interner Gründe. Die Interaktion beider Protagonisten begründet sich darin, dass durch den erhöhten Zugang des einen der Zugang des anderen kontinuierlich geschwächt wird. Folge davon ist *ein sich selbst verstärkender Prozess*, der sich jedoch in seiner Wirkrichtung für beide Protagonisten unterscheidet: Während der eine Protagonist dauerhaft stärker wird (verstärkender Prozess), wird der andere Protagonist immer

schwächer (kompensatorischer Prozess). Nachfolgende Abbildung zeigt dieses Abhängigkeitsverhältnis.

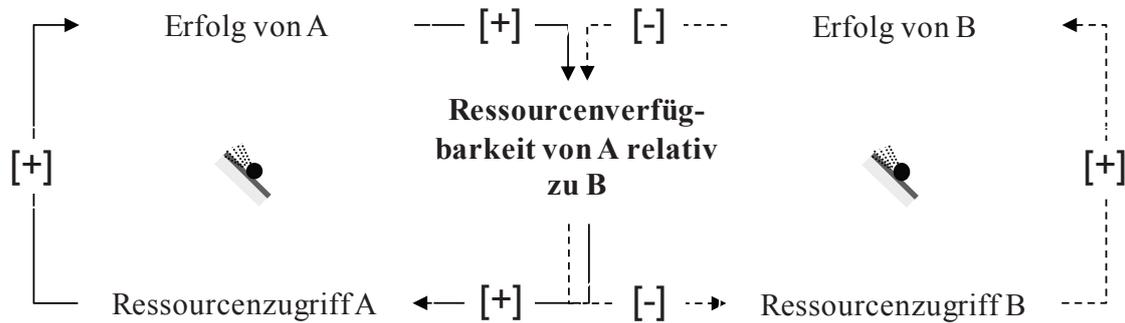


Abb. 40: Das Strukturmuster der einseitigen Erfolgsspirale.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Logik von SENGE, 1990, S. 396)

3.2.6.1.3. Beispiele einer einseitigen Erfolgsspirale

1. Einige Mitarbeiter werden verglichen mit anderen aufgrund persönlicher Präferenzen oder wegen andere Gründe stärker in ihrer persönlichen Entwicklung gefördert.
2. Spezifische Firmenstandorte erhalten mehr Aufmerksamkeit und Zuwendungen in Form von Freiheiten des Ressourcenzugriffs als andere.
3. Geschäftsbereichsleiter mit gleichem Aufgabenumfang und Komplexitätsgrad unterscheiden sich in der Zuweisung von Assistenzstellen.
4. Die Vergabe von Auftragsabwicklungen innerhalb eines Unternehmens erfolgt trotz gleichverteiltem Kompetenznachweis bei den Mitarbeitern immer an die gleichen Mitarbeitenden, deren Erfahrungswissen dadurch steigt.

3.2.6.1.4. Möglichkeiten der Intervention

Nebst der Kenntnis des Funktionsmechanismus handelt es sich bei diesem Systemarchetyp um einen Problemfall. Denn nebst der Möglichkeit des Ressourcenverlusts und der erhöhten Anstrengung seitens des schwächeren Protagonisten kann der Teufelskreis nur durch den Erfolgreichen selbst oder durch eine übergeordnete Weisungsinstanz durchbrochen werden. Die Wahrscheinlichkeit des Erfolgreichen, einen Teil seiner Ressourcen zugunsten eines anderen weniger erfolgreichen Parts abzugeben, besteht zwar, ist in der Praxis aber unwahrscheinlich. Grund dafür ist, dass

man das Erreichen von Erfolg häufig seinen eigenen Fähigkeiten zuweist.⁹⁵³ Die Reaktion bezieht sich deshalb häufig auf die Äusserung, dass sich das Gegenüber eben mehr anstrengen muss.

Wurde eine Einigung gemäss dem Subsidiaritätsprinzip probiert, die erfolglos war, hilft meistens nur eine Intervention eines höher gestellten Weisungssystems i.S. eines Meta-Systems (vgl. Kap. 2.3.). Dieses kann in Form eines Entscheids resp. einer Regelung erfolgen, die sich auf den Rückgriff der betroffenen Ressourcen oder Unterstützungsleistungen bezieht. Problematisch wird es jedoch, wenn das Meta-System selbst Gegenstand der Betrachtung ist.

3.2.7. Systemarchetyp VII: Die Tragödie der Gemeingüter

»Bisher war immer genug für alle da. Jedoch scheint es, als ob wir uns jetzt für das gleiche Ergebnis doppelt so stark anstrengen müssen«
(Erweiterte Formulierung in Anlehnung an SENGE, 1990, S. 398)

3.2.7.1.1. Strukturmuster

Der Systemarchetyp der Tragödie der Gemeingüter kann als Zusammenspiel von zwei oder mehreren Varianten des Systemarchetyps des begrenzten Wachstums gesehen werden. Er kann auch eine Folge des Systemarchetyps der einseitigen Erfolgsspirale sein.

Meistens beginnt er damit, dass mehrere Einzelpersonen von der Nutzung einer gemeinsamen Ressource profitieren. Als Ressourcen oder Gemeingüter sind natürliche Rohstoffe und menschliche Anstrengungen zu nennen, die dem Erhalt des Allgemeinwohls dienen. Sie können *ersetzbar* oder *unersetzbar* sein. Dass sich die Ressource erschöpfen könnte, wird aufgrund der Fülle der gegenwärtigen Ressourcenverfügbarkeit nicht wahrgenommen. Durch die dauerhafte Ressourcenausbeute kommt man früher oder später zu dem Punkt, an dem die Nachfrage den Grad des Angebots übersteigt und der Bedarf nicht mehr gedeckt werden kann.

Zwei Begleiterscheinungen charakterisieren diesen Systemarchetyp: Erstens wird es immer schwieriger seinen eigenen Anteil an der gemeinsamen Ressource zu bekommen und zweitens wächst das Gefühl der Machtlosigkeit und der Einsicht in die begrenzte Ressourcenverfügbarkeit. Folge dieser Begleiterscheinungen ist ein erhöhtes

⁹⁵³ Manella, J. (Relationale Mensch, 2003), S. 15. Als Pendant dazu wird Misserfolg meistens fremdattribuiert.

Aktivitätsniveau, um seinen gewohnten Standard zu halten. Dieser erfordert im Vergleich zu früheren Anstrengungen jetzt doppelte Anstrengung.

3.2.7.1.2. Funktionsmechanismus

Grundsätzlich handelt es sich um *Verstärkungskreisläufe* *voneinander unabhängiger Nutzer*, deren Gemeinsamkeit der Zugriff auf eine beschränkte Ressource ist. Durch das gemeinsame Interesse daran entsteht ein sich *aufschaukelnder Verstärkungsprozess*. Dieser wird durch die gemeinsame Nutzung beschleunigt. Die Folge ist eine zunehmende Ressourcenverknappung. Eine typische Reaktion darauf – die bereits beim Systemarchetyp des begrenzten Wachstums erläutert wurde – sind erhöhte Anstrengungen. Diese können jedoch nicht die gewünschten Ergebnisse erbringen, da der Engpass die Ressource selbst ist. Handelt es sich um unbegrenzte Ressourcen, die zeitlich nur vorübergehend erschöpft sind, zeigt sich häufig auch ein *Kompensationsprozess*.

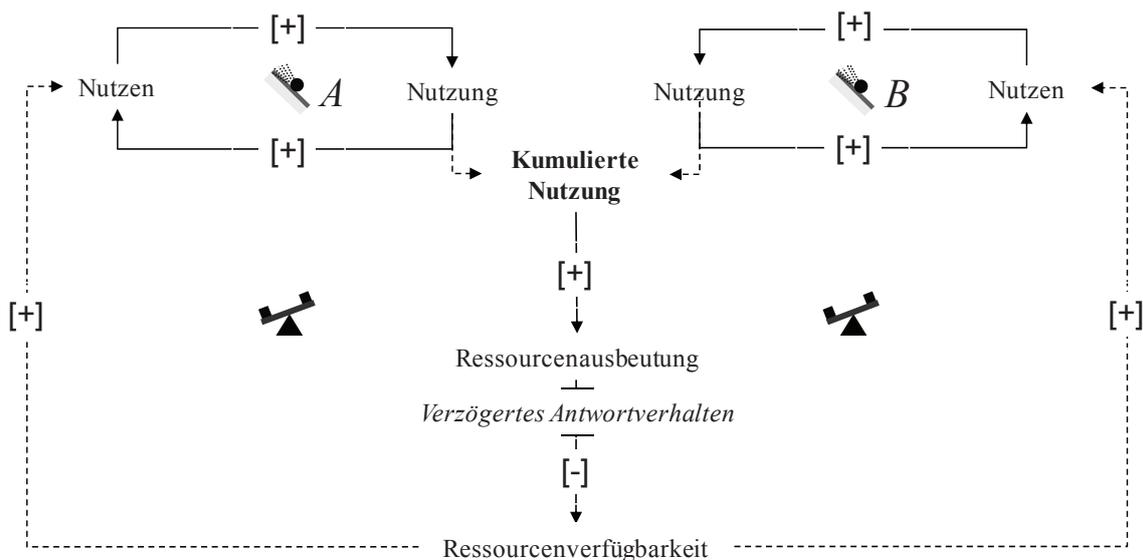


Abb. 41: Das Strukturmodell einer Tragödie der Gemeingüter.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Logik von SENGE, 1990, S. 397)

3.2.7.1.3. Beispiele einer Tragödie der Allgemeingüter

1. Mehrere Organisationsbereiche greifen beim Staffing von Projekten immer wieder auf die gleichen Mitarbeitenden zurück.
2. Auf Unternehmensebene angesiedelte Zentralbereiche, die für die unternehmensweite Leistungsunterstützung verantwortlich sind, kümmern sich schwerpunktmässig immer um die gleichen Bereiche, was die Gesamtverfügbarkeit reduziert.

3.2.7.1.4. Möglichkeiten der Intervention

Das Verhindern einer Ausbeute ist im Fall dieses Systemarchetyps nur gegeben, wenn alle Ressourcennutzer die entstehende Knappheit erkennen und gemeinsam zugunsten der Ressource ihren Gebrauch einschränken. In Organisationen kann wahrnehmbaren Bereichsoptimierungen begegnet werden, indem Regulierungen die Nutzung und den Einsatz von Organisationsbereichen und -mitgliedern kontrollieren. Diese Regelungen können sich inhaltlich sowohl auf eine Bewusstseinsbildung in Form von Aus- oder Weiterbildung oder auf klare Sanktionsvorschriften bei Nichteinhalt konzentrieren. Sofern möglich, besteht eine weitere Alternative darin, eine vorübergehende Ressourcenknappheit durch einen parallelen Ressourcenaufbau auszugleichen, indem bspw. bei einem Engpass von Mitarbeitenden mit einer gewissen Fertigkeit versucht wird diese mehrfach redundant durch Aus- und Weiterbildung aufzubauen und dadurch die Begrenzung zu lösen. Hierzu wurde jedoch schon erwähnt, dass dies zeitintensiv sein kann, weshalb eine Vorausschau unumgänglich bleibt.

Generell ist es wie bei den anderen Systemarchetypen mit ähnlichen Mustern ratsam, immer zuerst eine Mitverantwortlichkeit (bspw. bei der Regelerarbeitung) und Lösung auf der direkt betroffenen Ebene anzustreben. Nebst der Eigenverantwortung des Einzelnen sollte jedoch auch hier eine sachliche Lösung anstelle eines reinen persönlichen Appells fokussiert werden.

3.2.8. Systemarchetyp VIII: Wachstum trotz Unterinvestition

»Wir warten mit Investitionen lieber noch etwas ab, bis wir erste Marktbedarfe konkret erkennen können.«

(Eigene Formulierung)

3.2.8.1.1. Strukturmuster

Zum Entstehen des Systemarchetyps des Wachstums bei gleichzeitiger Unterinvestition trägt der Systemarchetyp des begrenzten Wachstums bei. Als Konsequenz einer schnellen Problembeseitigungs- und Rechtfertigungsstrategie kann zudem der Systemarchetyp der Zielkorrektur herangezogen werden.

Grundsätzlich handelt es sich beim Systemarchetyp des Wachstums trotz Unterinvestition um einen sich dauerhaft verstärkenden Wachstumsprozess, dessen Ende absehbar ist. Um weiterhin Wachstum aufrechtzuerhalten, ist das Finden einer neuen Marktlösung oder das Optimieren des bestehenden Produkts oder der bestehenden Leistung wichtig. Beides erfordert eine Investition. Anstelle einer Investition wird jedoch nach Gründen gesucht, die die ausbleibende Zielerreichung sowie eine

gegenwärtige Unterinvestition rechtfertigen. Das Risiko besteht bei diesem Systemarchetyp im doppelten Sinn. Denn auch wenn man sich für eine Investition entscheidet, muss diese in Kenntnis eines verzögerten Antwortverhaltens frühzeitig erfolgen. Wenngleich sich der Terminus „frühzeitig“ nicht zeitlich festlegen lässt, ist damit eine Reaktionsforderung gemeint, *bevor* sich ein Marktbedarf in einer konkreten Nachfrage finden lässt.

3.2.8.1.2. Funktionsmechanismus

Der Systemarchetyp des Wachstums bei gleichzeitiger Unterinvestition setzt sich aus *einem Verstärkungsprozess* und *zwei Kompensationsprozessen* zusammen. Der Verstärkungsprozess schaukelt sich gemäss dem Muster eines begrenzten Wachstums hoch, bis eine zeitverzögerte Sättigung eintritt. Um das abnehmende Wachstum zu kompensieren, wird durch eine erhöhte Anstrengung zuerst probiert das Wachstum aufrechtzuerhalten. Funktioniert dies nicht, wird als Alternativlösung häufig das Ziel nach unten korrigiert. Letzteres wird v.a. zur Rechtfertigung einer Unterinvestition genutzt.

Die Besonderheit dieses Systemarchetyps ist, dass der zweite Kompensationsprozess der erhöhten Investition zugleich eine typische Systemreaktion und eine Lösung darstellt. Das *typische Systemverhalten* bezieht sich darauf, dass die Notwendigkeit einer Investition zum Ressourcenaufbau zwar gesehen wird, der Investitionsentscheid aber zu spät kommt, da das verzögerte Antwortverhalten des Systems nicht bedacht wird. Konkret heisst dies, dass der richtige Stellhebel zwar genutzt wird, jedoch zu spät, um die Dynamik des Systemverhaltens noch ändern zu können. Die *Lösung* wäre die Investition unter Berücksichtigung der Zeit, die das System benötigt, um marktgerecht reagieren zu können sowie auf Basis der aktuellen Kenntnis über die Marktentwicklung, einzuleiten. Unter der benötigten Zeit, die das System für seine Anpassung braucht, kann sowohl der Aufbau von Fertigkeiten, der Kauf von Anlagen, die Zeit für Forschung und Entwicklung sowie weitere Tätigkeiten gemeint sein.

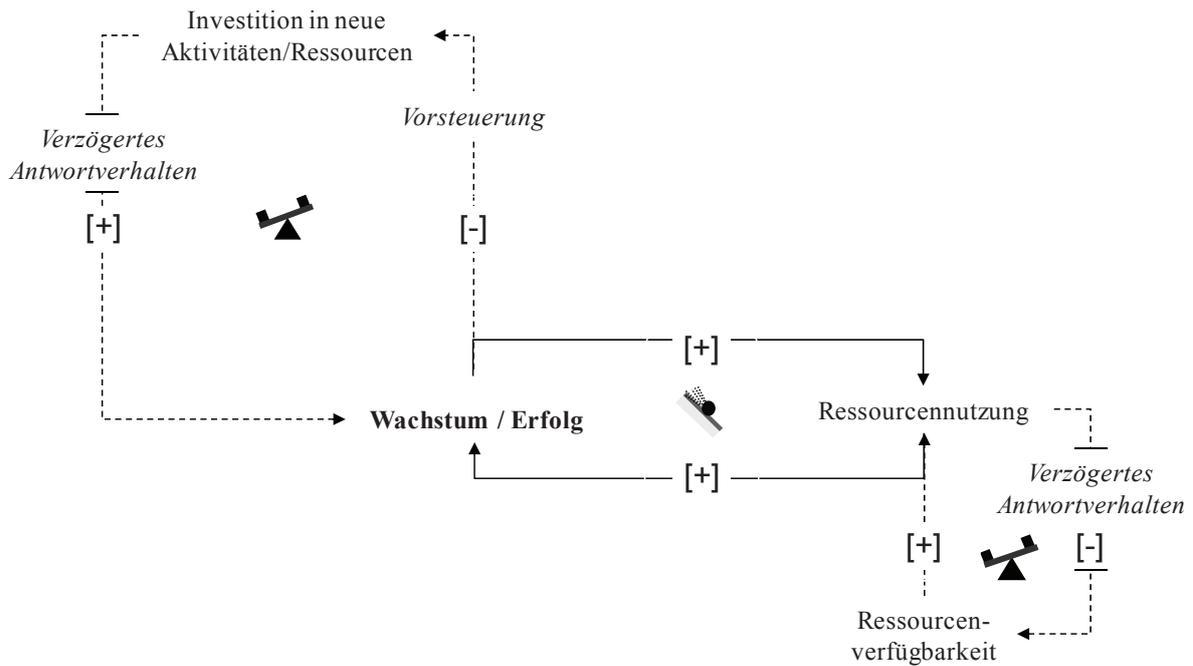


Abb. 42: Das Strukturmuster von Wachstum bei gleichzeitiger Unterinvestition.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Logik von SENGE, 1990, S. 400)

3.2.8.1.3. Beispiele für Wachstum trotz Unterinvestition

1. Ein Unternehmen realisiert, dass es seine Kostenposition verbessern muss und reduziert die Belegschaft sowie das Forschungs- und Entwicklungsbudget.
2. Investitionen in die Qualitätskontrolle und Mitarbeiterausbildung werden minimiert, da diese vom Management als nicht marktrelevant eingestuft werden.

3.2.8.1.4. Möglichkeiten der Intervention

Der richtige Stellhebel für eine Lösung liegt im *Zeitpunkt*, im *Umfang* und dem *Ort der Investition*. Generell sollte eine Investition erfolgen, wenn durch eine Umfeldanalyse bereits ein Marktpotenzial abschätzbar ist (vgl. TEIL III, Kap. 1.), sich dieses jedoch noch nicht in einer erhöhten Nachfrage äußert. Letzteres wäre bereits ein Indikator dafür, dass die Investition zu spät erfolgte.

Grundsätzlich fallen diese Entscheide in den Bereich der Strategiearbeit unabhängig davon, ob das ganze Unternehmen oder nur Teilbereiche davon betroffen sind. Eine Strategie der Ausweitung oder des Ersatzes enthält dabei immer jenes Risiko, das nach DRUCKER ein Risiko ist

“one cannot afford not to take.“⁹⁵⁴

⁹⁵⁴ Drucker, P.F. (Results, 1964/1999), S. 193.

3.2.9. Systemarchetyp IX: Gegner wider Willen

»Wieso wir plötzlich zu Konkurrenten wurden, ist unbegreiflich.

Unsere Intention war doch die Kooperation.«

(Eigene Formulierung)

3.2.9.1.1. Strukturmuster

Vom Systemarchetyp der Gegner wider Willen sind bspw. unterschiedliche inter-organisationalen Kooperationsformen betroffen. Grundsätzlich geht es um einen Zusammenschluss mit der Absicht ein gemeinsames Ziel durch das Nutzen gegenseitiger Stärken zu erreichen. Diese Form des Miteinanders sowie die innerhalb des Verbunds verfolgten eigennützigen Ziele der Partner sind solange erfolgreich, solange diese auf die strategischen Ziele, die beide gemeinsam verfolgen, ausgerichtet sind und ein intensiver Austausch über bestehende und geplante Aktivitäten zwischen beiden Partnern besteht.

In der Praxis zeichnen sich Kooperationen häufig durch eine räumliche Distanz aus. Trotz neuester Informationstechnologie kann dies jedoch dazu führen, dass gegenseitige Abstimmungen abnehmen und Partner häufiger dazu tendieren, eigennützige Strategien und Ziele ohne gegenseitige Abstimmung zu verfolgen. Eine Konsequenz ist, dass der Erfolg des einen Partners zum Nachteil des anderen wird. Dadurch entstehende Diskrepanzen werden häufig durch unterstellte Absichtserklärungen verstärkt und führen langsam von der anfänglichen Intention der Kooperation zu einem zunehmenden feindlichen Klima. Um jedoch die Zusammenarbeit doch noch zu retten, probieren beide Partner den anderen von der Übernahme ihrer Strategie zu überzeugen, was in den meisten Fällen die vorhandene Situation durch gegenseitiges Misstrauen verschlimmert. Am Schluss überwiegen trotz der noch ersichtlichen Kooperationsvorteile die negativen Argumente und die Partnerschaft wird wegen unüberbrückbaren Differenzen aufgelöst.

3.2.9.1.2. Funktionsmechanismus

Der Systemarchetyp der Gegner wider Willen setzt sich aus *drei Verstärkungs-* und *zwei Kompensationsprozessen* zusammen. Während der innere Kooperationskreis (vgl. Abb. 43) der gegenseitigen *Verstärkung der Marktposition* dient (Verstärkungsprozess), führen die sich unabhängig voneinander vollziehenden Verstärkungsprozesse zur *Erfolgsoptimierung beider Partner*. Dies hat zur Konsequenz, dass sich deren Erfolg negativ auf den anderen Partner auswirkt (zwei Kompensationsprozesse).

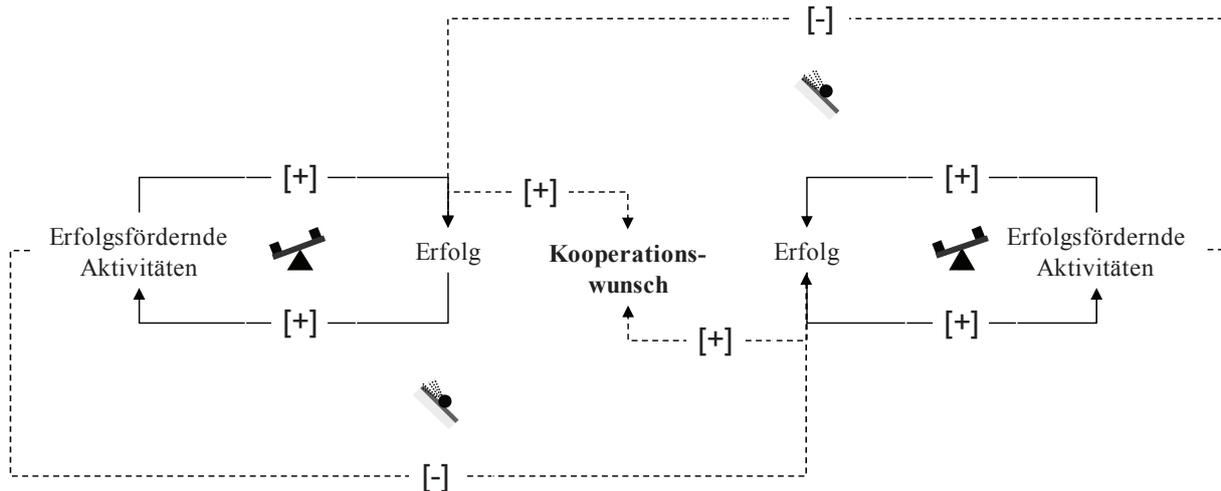


Abb. 43: Das Strukturmodell von Gegnern wider Willen.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Logik von KEMENY, 1994, S. 147)

3.2.9.1.3. Beispiele für Gegner wider Willen

1. Joint Ventures, die wie in Kap. 2.1.2.2. aufgrund von Markteintrittsbarrieren gegründet werden. Im Laufe der Zeit verselbstständigt sich der inländische Partner und nutzt das gewonnene Wissen zum Ausbau seines Standortvorteils.
2. Unterschiedliche Forschungsgruppen, deren Ziel es ist, aus unterschiedlichen Perspektiven an der gleichen Thematik zu arbeiten, entwickeln sich zunehmend zu Konkurrenten.

3.2.9.1.4. Möglichkeiten der Intervention

Grundsätzlich sollte durch die Kenntnis dieses Funktionsmechanismus bereits zu Beginn einer angestrebten Kooperation überlegt werden, wie negative Einflüsse auf die Zusammenarbeit vermieden werden können. Zentraler Stellhebel ist die Art und Weise, wie beide Partner miteinander kommunizieren und wie mit Konfliktsituationen umgegangen wird, sodass negative mentale Modelle über den jeweiligen anderen Partner erst gar nicht entstehen können. Nebst dem Verständnis für den Kooperationspartner ist es hilfreich, sich konträr zur klassischen Denkweise zu überlegen, welchen eigenen Beitrag man als Unterstützung dem Partner anbieten könnte. Dies kann dazu führen, dass durch die Stärkung des Partners indirekt eigene Vorteile erwachsen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Suche nach Strukturmuster sowohl für das Analysieren als auch für das Gestalten von Organisationen nützlich ist, indem es die dem Verhalten der Organisation oder ihrer Organisationsmitglieder zugrunde liegenden Funktionsmechanismen zu erkennen versucht. Zugleich ist jedoch anzumerken, dass eine praxisnahe Arbeit anspruchsvoll ist und sowohl die theoretische Kenntnis der grundlegenden Wirkmechanismen als auch ein Mindestmass an Erfahrung und Routine für einen flexiblen Gebrauch voraussetzt. Vergleicht man methodisch die Herangehensweisen der eingangs in Kap. 3.3. genannten Autoren, lassen sich drei invariante Schritte identifizieren:

1. Betrachte das Problem gesamthaft und probiere den treibenden Systemarchetyp und seine Einflussfaktoren zu identifizieren.
2. Analysiere, inwiefern dieser Systemarchetyp mit anderen interagiert.
3. Suche nach Stellhebeln, die den grössten Einfluss auf die gegenwärtige Situation haben. Sind diese zu verändern, ändere sie; sind sie unveränderbar, monitore ihre Entwicklung und probiere sie zu kompensieren oder zu umgehen.

Generell ist hilfreich, die Erkenntnisse zu notieren und eine Skizze oder Grafik zu erstellen, um den Gesamtüberblick zu behalten und Änderungen und Zusammenhänge nachvollziehbar zu machen. GOODMAN & KLEINER erarbeiteten darüber hinaus einen nützlichen Entscheidungsbaum, der für die Problemidentifikation und Lösung die besprochenen Archetypen in ihrer gegenseitigen Wirkung zeigt.⁹⁵⁵

„(...) The fundamental ‚information problem‘ faced by managers is not too little information but too much information. What we most need are ways to know what is important and what is not important, what variables to focus on and which to pay less attention to – and we need ways to do this that can help groups or teams develop shared understanding. Mastering such basic archetypes (...) is the first step in developing the capability of seeing the forest and the trees – of seeing information in terms of broad and detailed patterns. Only by seeing both can you respond powerfully to the challenge of complexity and change.“⁹⁵⁶

3.3. Zusammenfassung und kritische Reflektion

3.4.1. Zusammenfassung

Ziel von *Kap. 3.* war es, ergänzend zur strukturell-prozessualen Sichtweise von *Kap. 2.* darzustellen, wie sich über die Zeit hinweg die methodologische und methodische

⁹⁵⁵ Goodman, M. et al. (Tree, 1994), S. 149f.

⁹⁵⁶ Senge, P.M. (Fifth Discipline, 1990), S. 125.

Bedeutung verhaltenstheoretischer Aspekte in Veränderungsprozessen wandelte (Kap. 3.1.). Zweitens wurde aufgezeigt, inwiefern das Erkennen von Strukturmustern eine methodische Alternative darstellt, um komplexe Sachverhalte zu analysieren (Kap. 3.2.).

Die Rekonstruktion des Entwicklungsverlaufs verhaltensorientierter OE-Ansätze und die Beurteilung ihrer Bedeutung erlaubt zusammengefasst drei Feststellungen: Erstens ist weder ein struktureller noch ein personaler Ansatz alleine fähig, die heutige Komplexität wirksam zu meistern. Zweitens folgt aus dem zunehmenden Bedarf der Integration sachlogischer und psycho-soziologischer Aspekte, dass v.a. das heutige Handlungsparadigma sozialwissenschaftlicher Ansätze einer theoretisch-konzeptionellen Neuausrichtung bedarf. Im Vordergrund steht dabei eine Neubewertung des sachlich gegebenen Kontexts sowie die Frage, welche psychosozialen Themen wie integriert werden können. Drittens bezieht sich diese Neuausrichtung nicht nur auf die von Drucker definierte Effektivität i.V. „das Richtige tun“ (vgl. TEIL II, Kap. 2.2.1.), sondern v.a. auf die Art und Weise wie geplante organisatorische Veränderungsprozesse gemanagt werden. Letzteres v.a. in Bezug auf präventive Massnahmen gegen unnötig entstehende Spannungen, Konflikte und Widerstände bei Veränderungen.

„Experiments show, however, that real people care not only about outcomes, but about whether the process itself was fair. [...] People will punish unfair behavior, even at a cost to themselves, and even if they have no hope of recovering that cost in the future.“⁹⁵⁷

In Kenntnis, dass das Beantworten dieser Fragestellung zu umfangreich für die vorliegende Arbeit ist, konzentrierten wir uns auf das Aufzeigen individueller und organisatorischer Verhaltensmuster, die u.E. für das Verständnis organisatorischer Veränderungen nützlich sind. Es wurden neun Systemarchetypen vorgestellt, die bei der Diagnose und Überprüfung geplanter Interventionen angewendet werden können. Obwohl wir individuelle sowie organisatorische Verhaltensmuster in der Darstellung unterschieden, ist davon auszugehen, dass die Anwendungsgrenzen je Kontext fließend verlaufen.

3.4.2. Kritische Reflektion

Die mit organisatorischem Wandel in Verbindung stehenden Haupteinwände am sozialwissenschaftlichen Paradigma sowie die Kritik an seinen Schwerpunktsetzungen und Vorgehensweisen wurde in Kap. 3.1.2. vorgestellt und reflektiert. Wir

⁹⁵⁷ Beinhocker, E. (Origin, 2006), S. 421.

konzentrieren uns deshalb nachfolgend auf Überlegungen einer zukünftigen Weiterentwicklung. RICHTER erarbeitet auf Basis eines rekonstruierten Entwicklungsverlaufs drei Zukunftsszenarien.⁹⁵⁸

1. *Fortführung des Status Quos.* Der Versuch, die OE als eigenständigen Ansatz zu etablieren, scheitert. Die Entwicklung der OE wird weiterhin aufgrund einer fehlenden theoretischen Fundierung und Akkreditierung durch die Praxis dominiert. Eine Rezeption in andere Bereiche erfolgt mit dem Status einer integrativen Teilfunktion der Managementlehre.
2. *Verstärkte Professionalisierung.* Die OE nutzt die Annahme ihres Spezialistentums und bündelt auf Basis einer Standortbestimmung ihre Stärken als Voraussetzung für eine Neuorientierung. In Bezug auf den Anwendungsbereich erarbeitet sie jene Qualitätsstandards, die sie als Profession legitimieren. Sie regeneriert sich als eigenständige Disziplin.
3. *Entwicklung eines neuen Paradigmas.* Ausgehend von der Annahme, dass sozialwissenschaftliche Theorien unstrukturiert von der Praxis (anstelle der Wissenschaft) in die Praxis diffundieren, ist dieses Szenario vage. Obwohl eine konsistente Metatheorie nicht verfügbar ist, ist davon auszugehen, dass bereits kleine Veränderungen grosse Auswirkungen auf einen Paradigmenwechsel hätten.

Während die Eintretenswahrscheinlichkeit der drei Szenarien offen bleibt, geht Richter davon aus, dass durch die Trägheit der OE-Szene der Änderungsdruck noch lange (5-10 Jahre) unerkannt bleibt, wenngleich auch das Forschungs- und Entwicklungspotenzial hoch ist. In Anbetracht dieser Aussage von 1994 und der in *Kap. 3.* vorgestellten jüngeren Studien zeigt sich, dass diese Einschätzung zutreffend war. Wir wollen jedoch diese Feststellung vor dem Hintergrund unserer Ausführungen um ein weiteres Szenario ergänzen. Dieses ist eine Konsolidierung von Szenario eins und drei:

4. *Szenario der Musterintegration.* Die OE löst sich von der Vorstellung eines eigenständigen Ansatzes. Sie evaluiert die Grundlage ihres systemorientierten-sozialwissenschaftlichen Beratungsansatzes vor dem Hintergrund realer Anforderungen (Machtkonstellationen, Eskalationsszenarios, politische Einflussnahmen, etc.) und reformuliert ihre Erkenntnisse unter Nutzung der organisatorischen Mustererkennung als theoretisches Fundament.

Obwohl das Szenario der Musterintegration anspruchsvoll ist, ist es eine Alternative, die Beiträge der OE auf ein praxisrelevantes Niveau zurückzuholen. Wenngleich sich

⁹⁵⁸ Vgl. Richter, M. (Rekonstruktion, 1994), S. 241ff.

die OE zur Teildisziplin wandelt, wird ihr durch das aktive Arbeiten mit komplexen Verhaltensmodellierungen jene Aufmerksamkeit als Teil eines multidimensionalen Integrationsansatzes⁹⁵⁹ zukommen, die sie durch den Status einer eigenständigen Disziplin zu erlangen hofft.

„Nach Beziehungsgefügen zu suchen, ermöglicht ein ganz anderes Verstehen und schafft konstruktive Veränderungsmöglichkeiten. [...] Durch eine solche Betrachtungsweise werden die ‚Ursachen‘ für das Tun aus dem Innern, dem ‚Sosein‘, heraus und vom ‚Äussern‘, dem Kontext, hinein in wechselseitige Beziehungen verlagert.“⁹⁶⁰

4. Resümee und Reflektion methodologischer und methodischer Implikationen

Der in TEIL IV vorgestellte entwicklungsbedingte Rekonstruktionsverlauf von Organisationsstrukturen und einer verhaltenswissenschaftlich orientierten Organisationsentwicklung untersuchte, wie sich beide Bereiche methodologisch und methodisch im Spannungsfeld von Bedarf und Bedarfsdeckung entwickelten. Als Orientierung stellten wir einleitend unterschiedliche Sichtweisen auf eine Organisation, Varianten der organisatorischen Zwecksetzung sowie Gestaltungsprinzipien von Organisationsstrukturen vor. Wir nutzten die Auslegeordnung auch, um die der Arbeit zugrunde liegende Ausrichtung vorzustellen.

Im Bereich von Organisationsstrukturen wurden unterschiedliche Strukturmodelle in ihrem zeitlichen Entwicklungsverlauf durch die Metaphern Organisation als Maschine und Organisation als Organismus vorgestellt und ihre strukturellen Stärken und Schwächen anhand der Ausrichtung auf die Kriterien Markt/Kunde, Leistungserbringung und Managementbedarf evaluiert. Ergänzend wurde die Struktur zur Strategie und zu Prozessen in Relation gesetzt und unterschiedliche Sichtweisen sowie das der Arbeit zugrunde gelegte Verständnis erläutert. Abschliessend stellten wir einen strukturellen Bezugsrahmen vor, der in seiner dritten Entwicklungsgeneration nicht nur Gestaltungsprinzipien einer Netzwerkorganisation resp. einer Organisation als Organismus berücksichtigt, sondern darüber hinaus sowohl eine prozessuale Sichtweise sowie ethisch-normative Überlegungen in seine Strukturüberlegungen integriert.

⁹⁵⁹ Vgl. hierzu die Forderung von GEBHARDT in Kap. 3.1.2.2.2.

⁹⁶⁰ Manella, J. (Relationale Mensch, 2003), S. 11.

Während das o.g. Verständnis einer Organisationsgestaltung stärker den strukturell-sachlogischen Aspekt einer Organisation thematisierte, konzentrierte sich die entwicklungsbedingte Rekonstruktion einer verhaltensorientierten Sichtweise von Organisationsentwicklung stärker auf einen personalen Ansatz. Aufgezeigt wurden die Entstehungsgeschichte der Organisationsentwicklung, ihr methodischer Entwicklungsverlauf sowie die sich aus einer entwicklungsbedingten Rekonstruktion ergebenden gegenwärtigen Handlungsbedarfe.

Die integrierte Betrachtung des Entwicklungsverlaufs von Organisationsstrukturen und einer verhaltensorientierten Ausrichtung der Organisationsentwicklung erlaubt folgende methodologische und methodische Feststellungen:

Der Zweck einer Organisation ergibt sich aus dem Bedarf ausgewählter Leistungsempfänger und ist begrenzt durch die Legitimität der Zweckformulierung sowie der eingesetzten Mittel der Zweckerfüllung.

Die Sichtweise einer Ausrichtung am Leistungsempfänger (vgl. hierzu die Stellungnahme von Kunde und Leistungsempfänger in TEIL III, Kap. 1.1.2.1.) entwickelt sich aus der Erkenntnis, dass das Interesse von diesem am Output einer Organisation einzig objektiver Vergleichswert und oberstes Effektivitätskriterium einer Organisation ist. Die Auswahl der Zwecksetzung ist dabei durch die Legitimität der Zwecksetzung und die Legitimität der benötigten Mittel der Zweckerfüllung begrenzt. Denn unter Berücksichtigung einer ethisch-normativen Ebene ist ein Zweck, der nicht legitim ist, genauso auszuschließen, wie illegitime Mittel der Zweckerfüllung.

Die sich unter Berücksichtigung dieser Restriktion ergebende Konzentration auf den Leistungsempfänger im Vergleich zu anderen Möglichkeiten der Zwecksetzung bewirkt durch einen Wechsel der Bezugsebenen zwei methodologische Veränderungen: Erstens wird die Zwecksetzung sowohl für den Business als auch Non-Business Bereich „vereinheitlicht“. Unter Berücksichtigung der in TEIL III, Kap. 1.1.2.1. erwähnten Adaption der Kundendefinition für Non-Business-Organisationen ergibt sich daraus eine Vereinfachung im Denkmodell. Zweitens grenzt die Orientierung am Leistungsempfänger durch ihre systemtheoretische Ausrichtung, Ziele anderer Ansätze nicht aus, sondern integriert diese durch einen Wechsel der Aggregationsebene und Kausalität: Gewinn und die Erfüllung legitimer Ansprüche ist nicht mehr primäre Zwecksetzung, sondern neu das Resultat einer wirksamen Kunden- ausrichtung.

Die Gestaltung von Organisationen anhand der Logik einer sach- und personenorientierten Ausrichtung.

Für die Unterscheidung der Organisationsstruktur in Aufbau- und Ablauforganisation zeigt sich aufgrund diverser Probleme dieser Differenzierung und unter Berücksichtigung verhaltensorientierter Aspekte der Organisationsgestaltung eine Neuformulierung und Verschiebung der methodologischen Bezugsebene. Für die Logik der Veränderung von Organisationen tritt an erste Stelle die Unterscheidung von Sach- (ad rem) vs. Personenorientierung (ad personam), worunter nachgelagert aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte zu zuordnen sind. Während die Sachorientierung die Objekt- und Bewegungskomponente bestimmt, integriert die Personenorientierung verhaltenswissenschaftliche Kriterien. Wenngleich eine klare Vorgehenslogik besteht, wird eine methodische Annäherung in der Praxis häufig durch ein Wechselspiel erreicht. Dabei bilden sich neue ad rem-Strukturen durch einen iterativen Prozess des Abwägens machbarer (ad personam) und notwendiger (ad rem) Anpassungen.

Die Orientierung einer Organisation an der Funktionsfähigkeit eines Organismus und am Prinzip der Selbstorganisation wird ersichtlich.

1. In der Unterscheidung von *ausführenden* und *führenden Funktionen* und im Selbstverständnis der Führung als Rahmengestaltung.
2. Im Bedarf einer integrierten Betrachtung normativer, strategischer und operativer Überlegungen, für das Erkennen von Einflussgründen und das Gestalten von Veränderungsprozessen.
3. Im Erkennen des Wechselspiels unterschiedlicher Dimensionen, die den Handlungsraum zwischen Norm und Machbarkeit bestimmen. Hierzu zählen u.a.:
 - a. Umfeldbedingte Anforderungen – organisatorische Möglichkeiten
 - b. Struktur- und prozessbedingte Klarheit – organisatorische Möglichkeiten
 - c. Wahl der Handlungsstrategie – erlebnisgeprägte Verhaltensmuster

Methodisch steht sowohl für die Analyse als auch die Ergebnisevaluation – als Voraussetzung der Intervention – der Dialog im Vordergrund.

Für das Erkennen von Veränderungsbedarfen, Gestaltungsanforderungen und -herausforderungen auf sachlogischer oder psycho-soziologischer Ebene ist methodisch der Dialog sinnvoll. Zentral ist dabei ein breit angelegter Austausch mit unterschiedlichen Gruppen betroffener und beteiligter Personen, um Situation und Kontext für darauf folgende Handlungsentscheide realitätsnah einzuschätzen. Im Fokus steht dabei das Erkennen von Verhaltensmustern, die auf einem Archetypen

oder auf dem Zusammenspiel mehrerer Archetypen aufbauen. Die Kenntnis über Zusammensetzung und Wirkmechanismus von Archetypen ist dabei konstitutive Voraussetzung, um Verhaltensmuster interpretieren zu können.

Um zu verstehen, wie sich Organisationen entwicklungsbedingt wandelten, konzentrierten wir uns bisher in den TEILEN III und IV auf methodologische und methodische Veränderungen in den Bereichen strategische Frühaufklärung, Organisationsstrukturen und einem verhaltensorientierten Verständnis von Organisationsentwicklung (*Untersuchungsziel 1*). Integriert wurde dabei stets die in TEIL II vorgestellte theoretische Sicht unterschiedlicher Aussagen zu Wandel.

Unter Berücksichtigung der sich daraus ergebenden Implikationen ist es das Ziel von TEIL V, einen Bezugsrahmen für geplante organisatorische Veränderungen zu entwickeln (*Untersuchungsziel 2*). In Kenntnis, dass sich die o.g. Beiträge nicht nur auf unterschiedliche Perspektiven und Aggregationsebenen beziehen, besteht die Anforderung v.a. darin, *inhaltliche (sach- und psycho-soziologische) Erkenntnisse* der o.g. Bereiche in ihrem *zeitlichen Verlauf* zu systematisieren.

V. DAS NIA-PROZESSMODELL GEPLANTER ORGANISATORISCHER VERÄNDERUNGEN

»Organisation besteht darin, weder den Dingen ihren Lauf noch den Menschen ihren Willen zu lassen.«
(Helmut Nahr, dt. Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler)

1. Verwendungszweck und Architektur

Das vorzustellende Prozessmodell versteht sich als Orientierungsrahmen für das Planen organisatorischer Veränderungen und das Identifizieren von Umsetzungsbarrieren im Implementierungsprozess. Aufgrund seiner Zwecksetzung,

ein **N**avigieren in geplanten Veränderungssituationen durch eine **i**ntegrierte Betrachtung veränderungsrelevanter **A**nwendungsfelder

zu ermöglichen, wird es als NIA-Prozessmodell bezeichnet. Da es seinen inhaltlichen Beitrag auf *semantischer Ebene* leistet, ist es für die Verwendung auf pragmatischer Ebene kontextabhängig zu adaptieren.⁹⁶¹

In *Kap. 1.* wird das NIA-Prozessmodell zuerst grafisch dargestellt (Kap. 1.1.). Anschliessend wird der formale Modellrahmen (Kap. 1.2.) und der inhaltliche Modellaufbau (Kap. 1.3.) erläutert. In *Kap. 2.* werden wir den Modellinhalt vorstellen. Wir orientieren uns dabei an der vertikalen Modellachse, die die Phasen geplanter organisatorischer Veränderungsprozesse beschreibt.

Wegen der Komplexität von Veränderungsprojekten nutzen wir für die Beschreibung der Phaseninhalte Heuristiken, dessen Nutzen und Anwendungsbereich in TEIL I, Kap. 5.4. vorgestellt wurde.

⁹⁶¹ Vgl. zur Unterscheidung von „syntaktischer“, „semantischer“ und „pragmatischer“ Ebene das von MORRIS vorgestellte Konzept in TEIL I, Kap. 5.3.

1.1. Modellüberblick

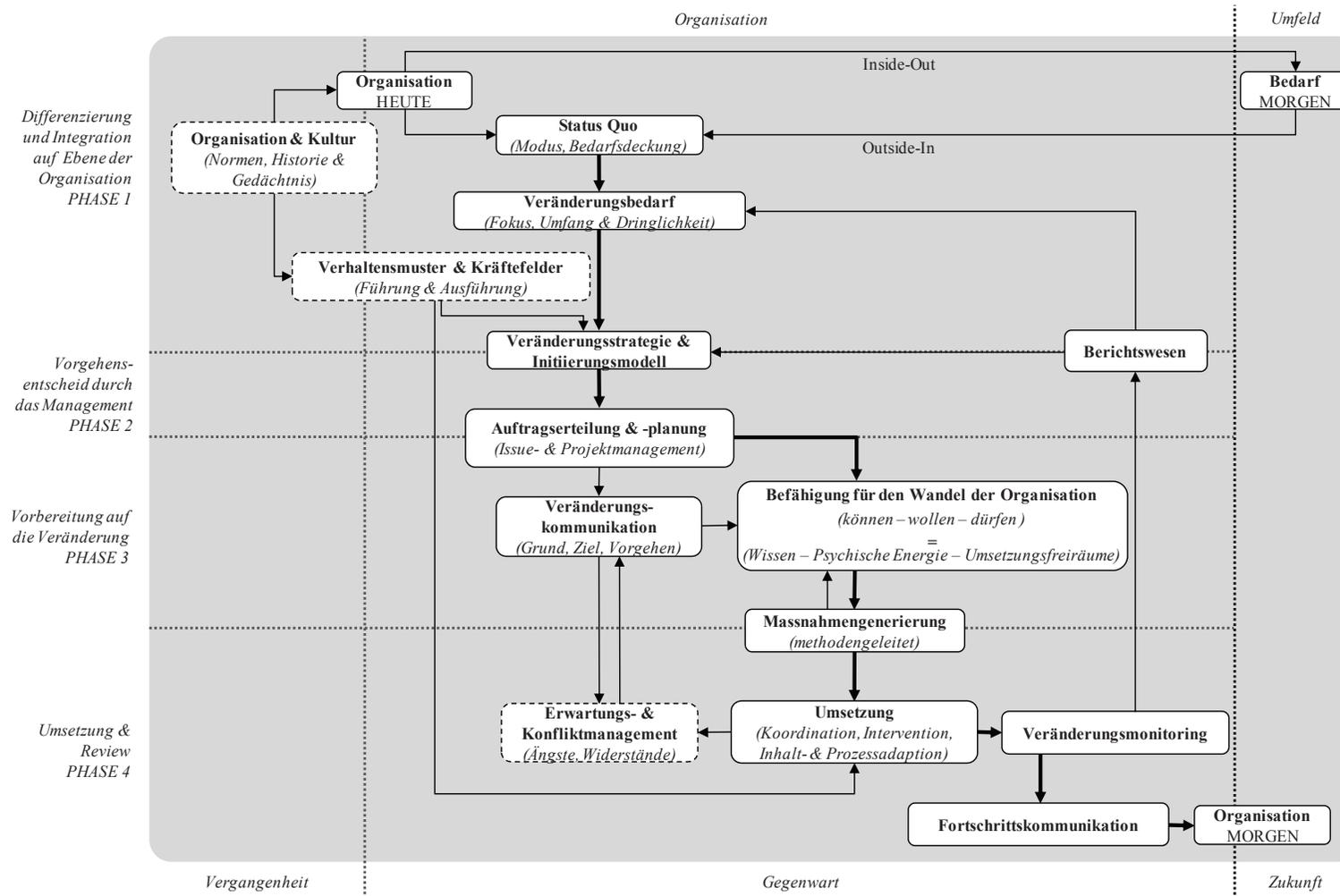


Abb. 44: Das NIA-Prozessmodell im Überblick.
 (Quelle: Eigene Darstellung, = sachlich orientierte Elemente; = verhaltensorientierte Elemente)

1.2. Formaler Modellrahmen

Formal besteht das NIA-Prozessmodell aus einer *Prozessachse* und einer *Zeitachse*, die die Elemente für die Veränderung einer „Organisation von HEUTE“ zu einer „Organisation von MORGEN“ strukturieren.

Während die *Prozessachse* (Ordinate) die Modellelemente und die Sequenz im Vorgehen in aufeinanderfolgende Phasen einteilt, stellt die *Zeitachse* (Abszisse) den grundsätzlichen Bezug zu vergangenen und gegenwärtigen Handlungen der Organisation her. Indem bei der *Zeitachse* zukünftige Bedarfe mitberücksichtigt werden, richtet das Modell den Blick nicht nur auf die Organisation, sondern auch auf das Organisationsumfeld. Der Zeitrahmen der Zukunftsbetrachtung ist dabei offen. Sinnvoll ist jedoch die Wahl einer zeitlichen Perspektive, die sich nicht nur auf Wochen bezieht, sondern langfristig orientiert ist.

Als zusätzliches Differenzierungsmerkmal informiert die Rahmenart der Elemente, ob das Element sachlogisch auf die *Organisation als zweckorientiertes Ganzes* (durchgehender Rahmen) oder verhaltensorientiert auf *Mitarbeitende* (strichlierter Rahmen) ausgerichtet ist. Der im Vordergrund stehende Umsetzungspfad ist zusätzlich durch dickere Pfeile, die wichtigsten nicht graduell verlaufenden Beziehungen und Rückkopplungsschlaufen zwischen den Elementen durch *zusätzliche Verbindungen* gekennzeichnet. Nebst der Orientierung am Pareto-Prinzip (vgl. TEIL I, Kap. 5.2.3.) wurde für den formalen Modellaufbau die auf Basis empirischer Untersuchungen gezeigte Richtungsasymmetrie der visuellen Wahrnehmung berücksichtigt. Die Elemente sind dementsprechend bewusst „von links nach rechts“ und „von oben nach unten“ angeordnet.⁹⁶²

1.3. Inhaltlicher Modellaufbau

Mit dem Ziel, die in der Dissertation besprochenen methodologischen und methodischen Implikationen in einem Prozessmodell für geplante organisatorische Verän-

⁹⁶² Die o.g. Ergebnisse beziehen sich auf Untersuchungen von LAMP mit Bildblattvorlagen, die zur Unterstützung von demoskopischen „face-to-face“-Interviews genutzt wurden. Da wir unser Modell analog zu Bildblattvorlagen im o.g. Sinn verstehen, nutzen wir die Erkenntnisse für unsere Modelldarstellung. Nebst o.g. Ergebnissen zeigen die Untersuchungen, dass Richtungseffekte kulturell (und nicht dispositiv) geprägt sind, [vgl. Lamp, E. (Richtungseffekte, 2004)].

derungen zu integrieren (vgl. TEIL I, Kap. 2.), wurden folgende Dimensionen für den Modellaufbau sowie für die Wahl und Anordnung der Elemente berücksichtigt:

Dimension	Ausprägung	Modelllage	Dissertationsbezug
Räumliche Dimension	Umfeld, Organisation	Obere Abszisse	TEIL III, IV
Zeitliche Dimension	Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft	Untere Abszisse	TEIL II und III
Sach- und psycho-soziale Dimension	Systemperspektive Organisation als zweckorientiertes System Organisation als soziales System	Elementerahmen <i>sachlogisch</i> : durchgehend <i>psycho-sozial</i> : strichliert	TEIL IV
Dimension der Führung und Ausführung	Vorbereitung, Entscheid, Umsetzung und Review	Ordinate	TEIL II, III und IV

Tab. 13: Berücksichtigte Dimensionen im NIA-Prozessmodell.
(Quelle: Eigene Darstellung)

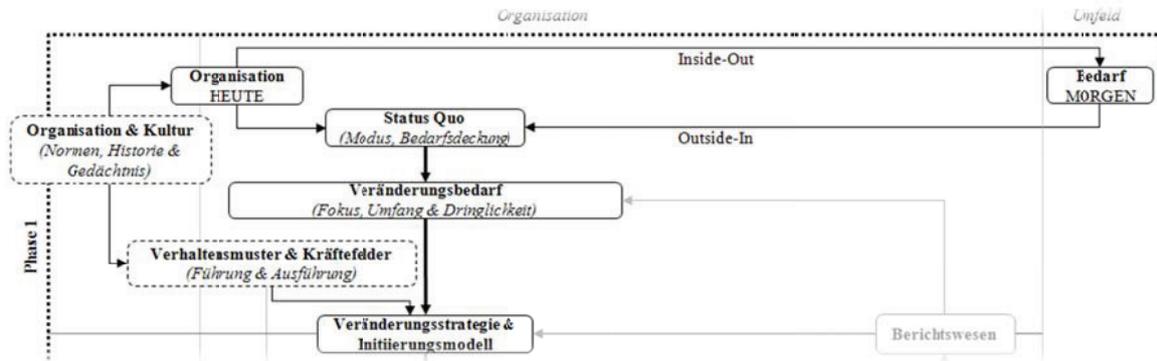
Ergänzend findet sich im Modell die Unterscheidung von PERICH in eine Kräfte-, Objekt- und Bewegungskomponente (vgl. TEIL III, Kap. 4.), die Grundlogik von Veränderungsprozessen nach LEWIN und die für die Führung adaptierte Version von WEICK & QUINN (vgl. TEIL IV, Kap. 3.) sowie das Erfolgsfaktoren-*Metamodell* von GERKHARDT & FREY (vgl. TEIL II, Kap. 1.) wieder.

2. Modellerklärende Heuristiken für den Umgang mit geplanten Veränderungen

In TEIL II, Kap. 5.4. wurde erklärt, warum Heuristiken eine effiziente Zielverfolgung bei unvollständiger Repräsentation und Information ermöglichen. In Kenntnis, dass Veränderungssituationen zu unterschiedlich und zu komplex sind, um inhaltliche Vorgehensschritte algorithmisch festzulegen, werden wir uns auch hier für das Beschreiben der Phasen des NIA-Prozessmodells auf Modellheuristiken stützen. Da die zugrunde gelegten Inhalte in den jeweiligen Abschnitten dieser Arbeit bereits vorgestellt wurden, werden die einzelnen Heuristiken nicht mehr ausführlich erläutert. Es erfolgt lediglich ein Verweis auf die entsprechenden Kapitel. Für die nachfolgend vorzustellenden vier Phasen wird folgende Struktur gewählt: Zuerst wird der Fokus der jeweiligen Phase beschrieben. Anschliessend werden je Phase die wichtigsten Modellheuristiken vorgestellt, die ein erfolgreiches Navigieren durch geplante organisatorische Veränderungen ermöglichen.

2.1. Heuristiken zu den Prozessphasen

2.1.1. Phase 1: Differenzierung und Integration auf Ebene der Organisation



Fokus der Phase 1

Die Phase „Differenzierung und Integration auf Ebene der Organisation“ hat die Klärung eines möglichen Veränderungsbedarfs und das Abschätzen erster Vorgehensschritte für eine geplante organisatorische Veränderung zum Ziel. Methodisch wird unter *Differenzierung* die Analyse von Verhaltensweisen der Organisation und des Organisationsumfelds verstanden. Die *Integration* der Erkenntnisse ist die Grundlage für eine Diagnose i.V. erkannter organisatorischer Verhaltensmuster und Handlungsbedarfe (vgl. TEIL IV, Kap. 2.1.2.). Anders formuliert, ist das Erkennen des Veränderungsbedarfs als *Prozess der Konsolidierung* zu sehen, der den Vergleich organisationsinterner und organisationsexterner Informationen zum Gegenstand hat.

Organisationsintern ist die Organisation HEUTE mit ihrer gegenwärtigen Leistung relevant. Um diese zu verstehen, ist der Kontext der bisherigen Entwicklung der Organisation zu berücksichtigen. Dieser umfasst das Entstehen von *Systemnormen* sowie das Kennen der *Organisationshistorie* und des *Gedächtnisses der Organisation* (vgl. TEIL II, Kap. 2.2.1.). Das Formulieren von Systemnormen ist dabei sowohl als (*pro-*)*aktiver* (in Bezug auf das Festlegen der Systemidentität) als auch *reaktiver* (in Bezug auf wahrgenommene Umfeldveränderungen) Prozess zu verstehen. Weiter sind die Organisationshistorie und das Gedächtnis der Organisation für den Umgang mit planbaren und nicht-planbaren Veränderungen wertvolle Informationsquellen, um das der Organisation zugrunde liegende Denkmodell, ihre Struktur sowie ihre Funktionsweise zu verstehen. Um in Bezug auf den bisherigen Umgang mit Veränderungen das Gedächtnis einer Organisation zu operationalisieren, sind stellvertretend folgende Beispielfragen zu nennen:

1. Wie wurden Veränderungsbedarfe bisher analysiert?

2. Wie wurden Veränderungsbedarfe bisher kommuniziert und umgesetzt?
3. Welches Lernsystem und Lernverhalten ist für die Organisation prägend? (vgl. TEIL II, Kap. 2.)
4. Wie war dabei der Anteil sach- und psycho-soziologischer Schwerpunkte verteilt?
5. Wie erfolgte die Auswahl der Verantwortlichen in Veränderungsprojekten?
6. Wie wurde mit Fehlschlägen, erneuten Anpassungsbedarfen und Fehlverhalten umgegangen?
7. Welche direkten und indirekten Botschaften entstanden durch bisherige Veränderungsprojekte?
8. Worin liegen die Stärken und Schwächen der Organisation im Umgang mit Veränderungsprojekten?

Organisationsextern konzentriert sich die Analyse des Umfelds auf eine systematische Früherkennung und das dadurch ermöglichte Abschätzen organisatorischer Chancen und Gefahren. Das Erkennen eines Veränderungsbedarfs ergibt sich schlussendlich durch das Abwägen heutiger und zukünftiger Kundenbedarfe (externe Sichtweise) mit dem gegenwärtigen Verhaltensmodus der Organisation (interne Sichtweise). Dabei ist zu beachten, dass bereits festgestellte Leistungsdiskrepanzen im Verhaltensmodus der Organisation oder ihrer Teilbereiche (Was kann das System leisten und was leistet es?) ohne externe Auslöser Widersprüche erzeugen können, die Veränderungen erfordern (vgl. TEIL II, Kap. 1.1.2.). Wird eine Notwendigkeit zur Veränderung erkannt, folgt daraus das Benennen des Veränderungsfokus hinsichtlich Strategien, Strukturen und/oder Fähigkeitspotenzialen (vgl. TEIL IV, Kap. 2. und Kap. 3.) sowie das Benennen des Umfangs i.V. eines Veränderungsbedarfs erster oder zweiter Ordnung (vgl. TEIL II, Kap. 2.2.2.). Zusätzlich ist das Abschätzen der Dringlichkeit der Veränderung ausschlaggebend für das weitere Vorgehen.

Bevor nachfolgend Überlegungen zu Veränderungsstrategien und Initiierungsmodellen (vgl. TEIL II, Kap. 1.1.3.) inklusive der Notwendigkeit und Möglichkeiten der Partizipation (vgl. TEIL III, Kap. 1.1.4.) abgeleitet werden, ist es konstitutiv, die der Organisation und ihren Mitgliedern zugrunde liegenden Verhaltensmuster und Kräftefelder einzuschätzen (vgl. TEIL IV, Kap. 3.2.). Dies deshalb, da der psycho-soziale Reifegrad der Organisationsmitglieder massgeblich die Wahl der o.g. Strategien beeinflusst. Das Element „*Veränderungsstrategien und Initiierungsmodelle*“ liegt dabei bewusst auf der Abgrenzungslinie von Phase 1 zu Phase 2. Es handelt sich um ein

Element, dessen inhaltliche Erarbeitung zwar das Ergebnis von Phase 1 ist, dessen Umsetzungsentscheid jedoch schon zu Phase 2 zählt.

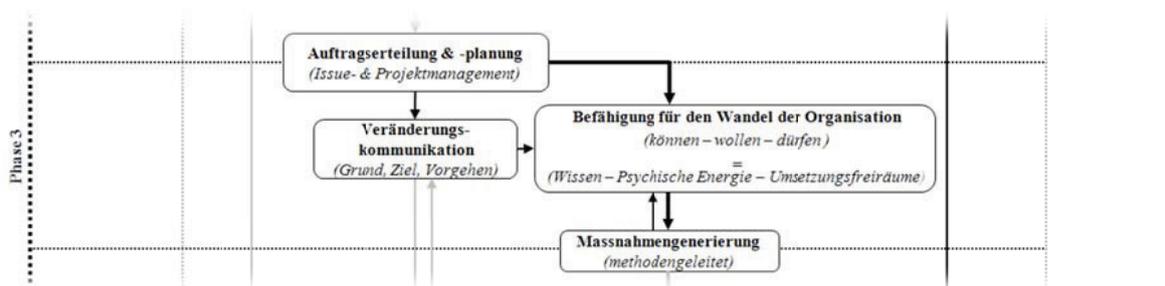
Heuristiken der Phase 1

<p>Organisation HEUTE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definiere Indikatoren, die die Leistung der Organisation operationalisieren (vgl. TEIL III, Kap. 1.1.2.1). Überlege, wie sich diese Indikatoren erfassen lassen (TEIL IV, Kap. 2.3.). <ol style="list-style-type: none"> a. Orientiere dich am Prinzip eines überschaubaren Minimums. b. Achte auf ein Gleichgewicht von quantitativen (messbaren) und qualitativen (beurteilbaren) Indikatoren. c. Überprüfe die Relevanz deiner Auswahl. 2. Nutze die Leistungsindikatoren (Punkt 1) als Orientierungspunkte, um externe und interne Veränderungen in Relation zur Organisation zu setzen.
<p>Organisation & Kultur (Normen, Historie & Gedächtnis)</p> <p>Bedarf MORGEN</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Betrachte die Organisation aus der Perspektive gegenwärtiger und zukünftiger Veränderungen im Umfeld sowie aus der Perspektive eines vergangenen und gegenwärtigen Leistungsverständnisses der Organisation. <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Die Perspektive gegenwärtiger und zukünftiger Umfeldanforderungen:</i> Verwende für ein Erkennen die Systematik von Umfeldmodellen und Szenariomethoden (vgl. TEIL III, Kap. 1.1., Kap. 1.2. sowie speziell Kap. 1.2.4.). Suche im Umfeld durch Integration vergangener und gegenwärtiger Zustände sowie unter Berücksichtigung erkennbarer Zukünfte nach Verlaufsmustern (vgl. TEIL I, Kap. 1.3.). b. <i>Die Perspektive eines vergangenen und gegenwärtigen Leistungsverständnisses:</i> Berücksichtige die Entstehungsgeschichte der Organisation. Achte darauf, inwiefern Erfahrungen mit organisatorischen Veränderungen die gegenwärtige Situation beeinflussen (Gedächtnis der Organisation). Konzentriere dich v.a. auf das Erkennen von Motiven, Absichten sowie auf mentale Modelle der Handelnden, die für oder gegen eine Veränderung sprechen. 4. Nutze für Punkt 3b. einen direkten Kontakt zu unterschiedlichen Organisationsmitgliedern (Ebene Führung und Ausführung). 5. Überprüfe den Zusammenhang von Annahmen/Äusserungen und einem objektiv erkennbaren (faktenbasierten) Veränderungsbedarf. 6. Strukturiere Informationen und identifiziere Zusammenhänge und Verhaltensmuster der Organisation und ihrer Organisationsmitglieder.
<p>Status Quo (Modus, Bedarfsdeckung)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Vergleiche den gegenwärtigen und benötigten Organisationsmodus und die Übereinstimmung von Bedarf und Bedarfsdeckung (vgl. TEIL II, Kap. 2.1.2. und 2.2.1. sowie nachfolgend TEIL IV, Kap. 2.). 8. Erkenne, inwiefern sich das Problem durch das Umfeld und/oder die Organisation ergibt. Erkenne die Symptome sowie die dahinter liegenden Gründe für Ineffektivität und Ineffizienz. Identifiziere ihren Wirkzusammenhang (vgl. TEIL IV, Kap. 3.2.).
<p>Veränderungsbedarf (Fokus, Umfang & Dringlichkeit)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 9. Leite aus Punkt 8 den Veränderungsbedarf ab, indem der inhaltliche Schwerpunkt der Veränderung (Fokus), die Veränderungsform (Umfang, vgl. TEIL II, Kap. 2.2.2.) sowie der Zeitdruck der Veränderung (Dringlichkeit) abgeschätzt werden.
<p>Verhaltensmuster & Kräftefelder (Führung & Ausführung)</p> <p>Veränderungsstrategie & Initiierungsmodell</p>	<ol style="list-style-type: none"> 10. Überlege für die Wahl der Veränderungsstrategie und des Initiierungsmodells im Vorfeld, welche (positiven und negativen) Verhaltensmuster und Kräftefelder als Reaktionen auf das Mitteilen des Veränderungsbedarfs entstehen könnten. Unterscheide und vergleiche dabei Reaktionen der Führung und Ausführung.

Heuristiken der Phase 2

Veränderungsbedarf <i>(Fokus, Umfang & Dringlichkeit)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diskutiere Veränderungsbedarfe, Verlaufsmuster, Kräftefelder und Varianten von Veränderungs- und Initiierungsstrategien mit Entscheidungsverantwortlichen. 2. Wähle unter Berücksichtigung bestehender Machtkonstellationen und Eigeninteressen einen geeigneten Mittelweg zwischen objektiver Erkenntnis und Diplomatie. 3. Unterstütze die Fakten durch Bildmaterial und Text. Erläutere bei mehreren Veränderungs- und Initiierungsstrategien die zeitliche und inhaltliche Vorgehenssystematik, Vorteile, Nachteile sowie mögliche Nebenwirkungen. 4. Kläre, welche Aktivitäten für den Erhalt freier Ressourcen abzuschaffen sind (vgl. TEIL II, Kap. 1.3.).
Verhaltensmuster & Kräftefelder <i>(Führung & Ausführung)</i>	
Veränderungsstrategie & Initiierungsmodell	
Auftragserteilung & -planung <i>(Issue- & Projektmanagement)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Unterstütze den Entscheid der Auswahl von Auftragsverantwortlichen auf Basis identifizierter Kräftefelder. 6. Verorte die Verantwortung für alle Veränderungsaktivitäten (schriftlich) bei den Entscheidungsträgern. Kläre hierzu die Notwendigkeit eines eigenen Lenkungsausschusses.
Berichtswesen	<ol style="list-style-type: none"> 7. Kläre die Berichtswesenstrukturen.

2.1.3. Phase 3: Vorbereitung der Veränderung



Fokus der Phase 3

Das Ziel der Phase „Vorbereitung der Veränderung“ ist das Festlegen von Rahmenbedingungen der Ausführung. Nebst Klarheit darüber, wer für das Projektmanagement verantwortlich ist (bspw. externe und/oder interne Dienstleister, welche Funktionen, etc.) ist die *Befähigung der Organisation für den Wandel* zentrales Element von Phase 3. Diese konzentriert sich nicht nur auf die Befähigung von Organisationsmitgliedern, sondern umfasst alle gestaltenden Rahmenbedingungen, die für das Schaffen von Umsetzungsfreiräumen relevant sind. Dazu zählt u.a. auch Aufgeben und Verlernen bestehender Richtlinien und Vorgehensweisen (vgl. TEIL II, Kap. 2.).

Ein weiteres wichtiges Element ist die „*Veränderungskommunikation*“. Während das Element „*Befähigung*“ die Voraussetzungen zur Leistungsfähigkeit schafft, schafft eine Veränderungskommunikation die Voraussetzung und Bereitschaft zu leisten. In Anlehnung an das in TEIL II, Kap. 2. vorgestellte Wissen-Wollen-Können-Konzept von LESSING übernehmen wir seine Logik für das NIA-Prozessmodell. Um jedoch keine Sprachverwirrung zu erzeugen, ändern wir seine Terminologie soweit, dass in Bezug auf „*Wissen, psychische Energie* und *Umsetzungsfreiräume*“ nicht von „wissen, wollen und können“ gesprochen wird, sondern von „*können, wollen* und *dürfen*“. Zusätzlich sollten in Bezug auf eine Veränderungskommunikation folgende Fragen seitens des Managements beantwortet werden:

1. *Grund*: Warum brauchen wir überhaupt eine Veränderung und warum genau diese?
2. *Ziel*: Gibt es Alternativen und was ist das Ziel der Veränderung? Lässt die Art und Weise der Kommunikation verdeckte Zielsetzungen vermuten?
3. *Vorgehen*: Was gewinnen resp. verlieren betroffene und beteiligte Personen durch die Veränderung? Sind diese den Veränderungsanforderungen gewachsen und wenn nicht, was wird seitens der Organisation unternommen?

Für das Element „*methodengeleitete Massnahmengenerierung*“ ist erkennbar, dass dieses erneut auf der Abgrenzungslinie zu Phase 4 liegt. Es ist dementsprechend als „Evaluationselement“ zu verstehen: Sowohl zu Beginn der Massnahmenerarbeitung als auch während des Prozesses erfolgt eine Beurteilung und Rückmeldung, ob die Befähigung für den Erfolg des Veränderungsvorhabens ausreichend ist.

Heuristiken der Phase 3

**Veränderungs-
kommunikation**
(Grund, Ziel, Vorgehen)

1. Kommuniziere direkt, glaubwürdig und nachvollziehbar. Halte den Kommunikationsfluss und die Möglichkeit zur Rückmeldung aufrecht. Vermeide entstehende Ängste durch gezielte Überlegung der Kommunikationsinhalte. Achte darauf, dass die Inhalte die Dimensionen „sachlogischer Veränderungsbedarf und persönliche Konsequenzen“ sowie „Ziele und Vorgehen“ beinhalten (vgl. TEIL IV, Kap. 3.4.1.). Nutze Ängste und Widerstände als Frühwarnindikatoren und Rückmeldungen des Systems (vgl. TEIL II, Kap. 2.1. und TEIL IV, Kap. 3.1.3.1.).
2. Stimme Inhalt sowie Art und Weise der Kommunikation zwischen Management und Auftragsverantwortlichen ab. Beschönige nicht. Bedenke den negativen Einfluss einer Informationsflut. Kommuniziere deshalb nur die wichtigsten Rahmenbedingungen sowie Konsequenzen der Veränderung. Beachte bei der Kommunikation den inhaltlichen Mitteilungskarakter sowie die Wirkung dessen auf die Beziehungsebene. Richte eine institutionalisierte Anlaufstelle für Fragen ein.

**Befähigung für den Wandel
der Organisation**
(können – wollen – dürfen)
=
(Wissen – Psychische Energie
– Umsetzungsfreiräume)

3. Schaffe nebst dem Fokus auf die Befähigung zum Wissenserwerb (*Können*) psychische Energie durch das Erkennen bereitwilligkeitsfördernder Faktoren (*Wollen*). Konzentriere dich zudem auf das Erzeugen von Umsetzungsfreiräumen (*Dürfen*). Vgl. TEIL II, Kap. 2.3.2.
 - a. *Wissenserwerb (Können)*: Durchdenke benötigte Fähigkeiten für einen erfolgreichen Veränderungsprozess (Massnahmengenerierung). Denke dabei auch an den Umgang mit Ressourcenengpässen (Kapazitäten, materieller und immaterieller Support).
 - b. *Umsetzungsfreiraum (Dürfen)*: Schaffe Gestaltungsfreiräume durch das Beseitigen veränderungshemmender Faktoren (vgl. TEIL II, Kap. 1.3.). Kläre, was ab sofort nicht mehr zu tun ist.

Massnahmengenerierung
(methodengeleitet)

4. Unterstütze den Prozess der Massnahmengenerierung methoden-geleitet.

Während in Bezug auf die o.g. Heuristiken für einen Überblick zu Kommunikationsprinzipien ergänzend auf WAGNER ET AL.⁹⁶³ sowie für Regeln der Kommunikation und mögliche Missverständnisse auf WATZLAWICK ET AL.⁹⁶⁴ verwiesen wird, ist weiter zu erwähnen, dass das Element Massnahmengenerierung in Bezug auf die Umsetzung geplanter organisatorischer Veränderungen das wichtigste vorsteuernde Element ist. Abhängig vom Veränderungsbedarf und der -strategie entscheidet sich hier Umfang sowie Art und Weise des Miteinbezugs von Wissensträgern. Es ist somit

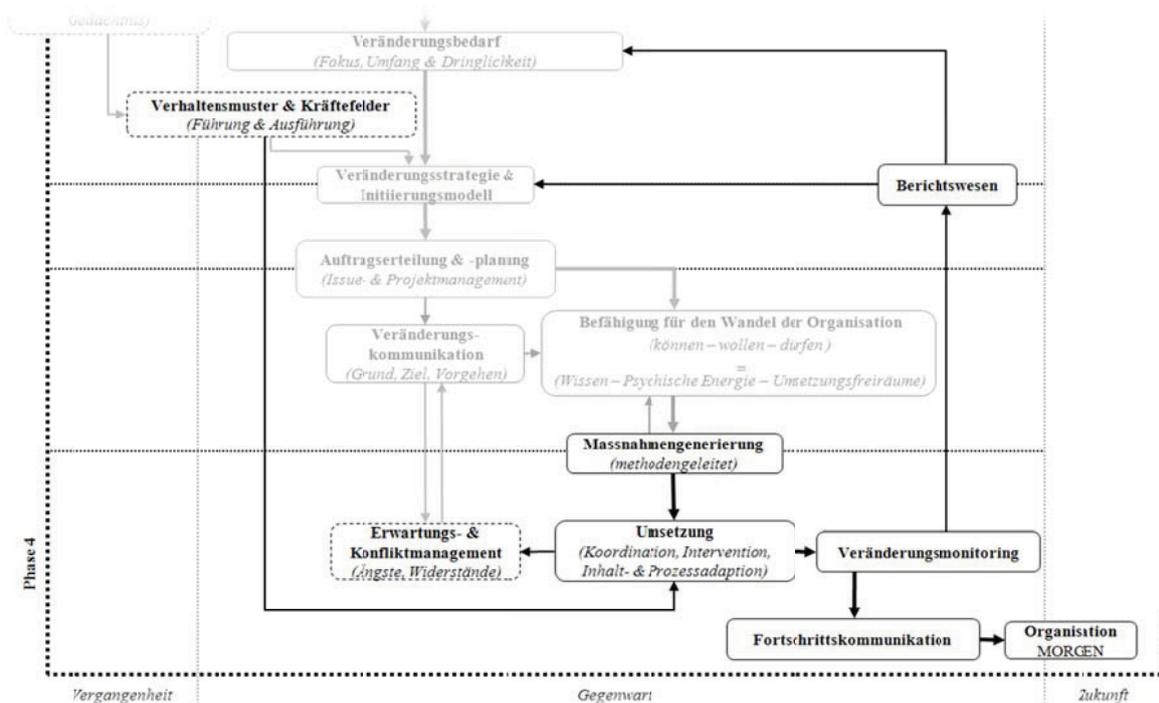
⁹⁶³ Wagner, E. et al. (Veränderungskommunikation, 2010).

⁹⁶⁴ Watzlawick, P. et al. (Kommunikation, 1969/2007).

jenes Element, das sach- und psycho-soziologische Faktoren integriert.

Aufgrund der Herausforderung eines zeitsparenden Vorgehens bei gleichzeitiger Berücksichtigung kultureller Aspekte wird an dieser Stelle auf die von BEER entwickelte Methode der Syntegration verwiesen. Als Kompositum aus Synergie und Integration ist sie eine kommunikative Methode der Meinungs- und Willensbildung im Grossgruppenformat.⁹⁶⁵ In der Weiterentwicklung von Malik Management zur Super-Syntegration entsteht aus dem ursprünglichen Syntegrationsformat eine innovative Change-Methode, die parallel zum Syntegrationsprozess weitere Instrumente integriert. Ziel ist es, das vorliegende Problem aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, um eine erfolgreiche Umsetzung der erarbeiteten Massnahmen zu gewährleisten.⁹⁶⁶ Wir werden in TEIL VI, Kap. 2. nochmals auf diese Methode eingehen.

2.1.4. Phase 4: Umsetzung und Review



Fokus der Phase 4

Phase 4 konzentriert sich auf die Umsetzung der Massnahmen und auf die laufende Rückmeldung, inwiefern das Veränderungsziel – die Organisation von MORGEN – erreicht ist.

⁹⁶⁵ Vgl. Beer, S. (Syntegrity, 1994).

⁹⁶⁶ Vgl. zur ausführlichen Vertiefung der SuperSyntegration als Change-Methode, Malik, F. (Strategie, 2011), S. 296ff.

Das Element „*Umsetzung*“ umfasst alle koordinierenden und/oder intervenierenden Anpassungsschritte, die für eine erfolgreiche Veränderung notwendig sind. Das Management des Umsetzungsprozesses ist demzufolge als *iterativer Prozess der fortlaufenden Evaluation* zu verstehen, worin sowohl das angestrebte Ziel sowie die Massnahmen zur Zielerreichung kontinuierlich überprüft werden. Nebst dem Hauptverlauf (dicke Pfeile) sind v.a. zwei weitere Einflüsse relevant:

1. Das Überprüfen, inwiefern die Umsetzung durch Verhaltensmuster und Kräftefelder der Organisation beeinflusst wird, und das Abschätzen des daraus resultierenden Bedarfs an Erwartungs- und Konfliktmanagement.
2. Die aus einem Veränderungsmonitoring resultierenden Erkenntnisse über den Veränderungsprozess und die sich daraus ergebenden Anpassungsbedarfe von Veränderungsstrategien und Initiierungsmodellen sowie das Reformulieren möglicher Veränderungsbedarfe. Während erstere Auskunft über Anpassungen innerhalb des bestehenden Bezugsrahmens gibt (Wandel erster Ordnung), hinterfragt die zweite Rückmeldung, inwiefern der gegenwärtige Adaptionsprozess noch zu dem ursprünglich identifizierten Veränderungsbedarf passt (Frage nach einem möglichen Wandel zweiter Ordnung; vgl. TEIL II, Kap. 2.2.2.).

Das o.g. Veränderungsmonitoring ist ebenfalls die Grundlage für die Fortschrittskommunikation. Die Fortschrittskommunikation umfasst dabei nicht nur Informationen über Erfolge in Richtung der „*Organisation von MORGEN*“, sondern fokussiert auch Handlungsbedarfe, die die „*Organisation von HEUTE*“ noch von dieser trennt. Das Element „*Organisation von MORGEN*“ ist dabei in Bezug auf die Zeitachse bewusst zwischen Gegenwart und Zukunft abgebildet. Denn trotz der Notwendigkeit geplanter organisatorischer Veränderungen beinhaltet jede Organisation sog. „zeitlose Merkmale“ in Form von Vorgehensweisen, Arbeitskonstellationen etc., die bisher erfolgreich waren und es auch zukünftig sein werden. Die Aufgabe eines erfolgreichen Veränderungsmonitorings besteht deshalb auch darin, diese Merkmale zu erkennen und zu erhalten (vgl. TEIL II, Kap. 1.3.2.).

Heuristiken der Phase 4

Massnahmengenerierung <i>(methodengeleitet)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clustere die erarbeiteten Massnahmen. 2. Priorisiere die Umsetzung in Bezug auf die in Phase 1 festgelegte Dringlichkeit der Veränderung. 3. Organisiere die Umsetzung, halte dich jedoch flexibel für mögliche inhaltliche und prozessuale Adaptionen.
Umsetzung <i>(Koordination, Intervention, Inhalt- & Prozessadaption)</i>	
Verhaltensmuster & Kräftefelder <i>(Führung & Ausführung)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Untersuche, inwiefern sich die in Phase 1 festgestellten Verhaltensmuster und Kräftefelder verändert haben. 5. Stelle den Einfluss dieser auf die gegenwärtige Umsetzung fest. 6. Nutze die Erkenntnis als Grundlage für das Erwartungs- und Konfliktmanagement sowie für die in Phase 3 erwähnte Veränderungskommunikation.
Erwartungs- & Konfliktmanagement <i>(Ängste, Widerstände)</i>	
Veränderungsmonitoring	<ol style="list-style-type: none"> 7. Monitore die Veränderung systematisch. 8. Nutze die konsolidierten Informationen für <ol style="list-style-type: none"> a. einen kurzen und aussagekräftigen Bericht an das Management. b. eine unbeschönigte und mit dem Management abgestimmte Fortschrittskommunikation in die Organisation.
Berichtswesen	
Fortschrittskommunikation	

Abschliessend werden die in Bezug auf das Management geplanter organisatorischer Veränderungen wichtigsten allgemeinen Aussagen dieser Arbeit zusammengefasst. Sie sind als sog. „Assoziationshilfen“ für die hier besprochenen Inhalte zu verstehen. Für die Darstellungsform beziehen wir uns dabei erneut auf Heuristiken.

2.2. Heuristiken zur Modellverwendung im Überblick

1. Schaffe für jede Aktivität (gedankliche) Ordnungsstrukturen.
2. Sei flexibel diese bei Anwendungsproblemen inhaltlich und konzeptionell zu hinterfragen und wenn nötig zu korrigieren.
3. Entscheide stets auf Basis des sachlichen Bedarfs der Veränderung. Vergiss aber nie, dass jede Veränderung durch Organisationsmitglieder zum Erfolg führt.
4. Betrachte Veränderungen immer sowohl aus unterschiedlichen Perspektiven betroffener Personen als auch von unterschiedlichen Aggregationsebenen aus.
5. Gehe davon aus, dass Menschen grundsätzlich für eine Veränderung sind, wenn sie die Notwendigkeit und mögliche Konsequenzen einer fehlenden Veränderung verstanden haben. Schaffe deshalb durch Fakten⁹⁶⁷ Klarheit für einen schnellen

⁹⁶⁷ Unter Fakten werden Informationen über den *Veränderungsgrund*, das *-ziel* und die *-konsequenzen* für die Organisation und Mitarbeiter verstanden.

Veränderungsbedarf.

6. Definiere Rahmenbedingungen, Spielregeln und Sanktionen der Veränderung. Prüfe bei Missachtung zuerst die Motive. Unterstreiche ihre Ernsthaftigkeit durch eigenes Handeln.
7. Sei aufmerksam für Machtstrukturen, verdeckte Vorgehenspläne und Politik im Veränderungsprozess.
8. Sei besonders aufmerksam gegenüber Quellen des Misstrauens und des Widerstands. Höre Widersprüche und Handlungsalternativen an. Überprüfe daran, ob das gewählte Vorgehen sachlich vertretbar ist. Vergiss nicht, dass Misstrauen jede Veränderung zum Fall bringt.
9. Suche den direkten Kontakt zu Betroffenen. Zwischenmenschliche Dialoge sind nicht zu ersetzen.
10. Beachte, dass es verschiedene Beweggründe für Partizipationsbedarfe gibt und eine ausgereifte Veränderungskommunikation ein Streben durch fehlenden Informationszugang zu grossen Teilen ersetzt. Bedenke genau den Umfang und die Art und Weise der Partizipation. Ein breit angelegter Miteinbezug hat auch Nachteile.
11. Versuche den Status Quo des Systems zu verstehen. Betrachte dich zum einen als Teil des Systems und zum anderen als jemanden, der aus einer Meta-Perspektive auf das System schaut.

VI. FAZIT UND AUSBLICK

1. Fazit der Dissertation

Ziel dieser Arbeit war es, das Spannungsfeld von Organisation und Wandel aus entwicklungsorientierter Perspektive zu betrachten. Zu klären war, wie sich der methodologische und methodische Entwicklungsverlauf auf das heutige Verständnis geplanter organisatorischer Veränderungen auswirkt. Um konkrete Aussagen machen zu können, grenzten wir die Rekonstruktion auf drei Entwicklungsbereiche ein: *strategische Frühaufklärung*, *Strukturmodelle* und das *verhaltensorientierte Verständnis von Organisationsentwicklung*. Teil des Vorgehens war nebst einer einleitenden theoretischen Vorstellung von Wandelkonzepten (TEIL II) das Aufzeigen des heutigen Entwicklungsstandes in den o.g. Bereichen. Wir konzentrierten uns dabei auf jene Strukturen und Methoden, die für jedermann ohne grossen High-Tech Aufwand anwendbar sind. Für diese Eingrenzung spricht, dass das Erkennen organisatorischer Veränderungsnotwendigkeiten zu bedeutsam ist, um dieses von aufwendigen und kostenintensiven Verfahren abhängig zu machen. Zudem erfordern auch komplexe Erhebungs- und Auswertungsverfahren die Kenntnis einer Grundstruktur.

Wir zeigten, dass die Organisation als Institution sowie das Verständnis von Führung i.S. von Management eine junge Entwicklung ist (TEIL IV). Noch jünger ist die Aufmerksamkeit, die dem organisatorischen Umfeld zugesprochen wird sowie der sich aus umfeldbedingten und organisatorischen Veränderungen ergebende Bedarf eines Managements geplanter organisatorischer Veränderungen (TEIL III). Dennoch zeigen sich in Bezug auf unser erstes Untersuchungsziel methodologische und methodische Veränderungen. Während diese jeweils am Ende der TEILE II, III und IV vorgestellt wurden, lassen sie sich in Kurzform wie folgt zusammenfassen:

1. *Veränderungen im theoretischen Bezugsrahmen*: Wandel ist in der Theorie gegenwärtig aus einer *integrierten Perspektive* episodischer und kontinuierlicher Veränderungen zu betrachten, die zugleich Anforderungen an Stabilität und Flexibilität berücksichtigt. Als Bezugsrahmen hat v.a. das Konzept der lernenden Organisation zum Ziel, Stabilität in Veränderungen durch Beschränkungen des Systemverhaltens zu erzeugen. Aus einer integrierten Perspektive resultiert auch, dass sich der *Betrachtungsrahmen verfeinert* hat, indem zwischen unterschiedlichen *Wandel-* und *Lernformen* unterschieden wird. Beide Unter-

scheidungen sind hilfreich, um die Auswahl von Lösungsansätzen zu spezifizieren. Während weiter die Bezeichnung des *Managements von Wandel* vom Grad der Beeinflussung und Planbarkeit von Veränderungen abhängt, verändert sich die Sichtweise von Management als *operativer Macher* zum *Rahmengestalter aus Metasicht*. Eine erfolgreiche Rahmengestaltung von Veränderungen umfasst dabei u.a. das Wissen über Vor- und Nachteile unterschiedlicher Veränderungsstrategien, Initiierungsmodelle sowie die Kenntnis über unterschiedliche Lernsysteme und Archetypen von Veränderungen. Darüber hinaus erfordert es die Kenntnis über die Wechselwirkung unterschiedlicher Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen mit psychischen Prozessvariablen sowie daraus resultierende emotionale, kognitive und verhaltensbezogene Auswirkungen.

2. *Veränderungen in der Bedeutung des Organisationsumfelds*: Durch den Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt weitet sich der Blick für Veränderungen von der Organisation auf das Organisationsumfeld aus. Für das Management von Wandel i.V. einer Rahmengestaltung für Veränderungen vergrößert sich dadurch der Aufmerksamkeitsradius, indem nicht nur Veränderungen in der Organisation zu berücksichtigen sind, sondern primär das Organisationsumfeld nach Entwicklungen und Bedarfen abzusuchen ist. Während methodologisch die Vielfalt von Wandelkriterien zu berücksichtigen ist, zeigt sich methodisch der Bedarf nach leicht handhabbaren Verfahren, die nicht nur die Skepsis gegenüber Zukunftsaussagen schwächen, sondern auch ein zeitadäquates Vorgehen erlauben.
3. *Veränderungen im Verständnis von Organisationsstrukturen*: Die entwicklungsbedingte Rekonstruktion praxisrelevanter Strukturformen für Organisationen zeigt, dass sich der Bedarf einer in der Struktur berücksichtigten Wandelfähigkeit zunehmend am Denkmodell einer *Organisation als Organismus* orientiert. Von zentraler Bedeutung sind dabei Überlegungen zu teilautonomen Einheiten, die netzwerkartig miteinander verknüpft sind, um sowohl die Leistungserbringung als auch die Aufsicht (das Management) über das Gesamtsystem sicherzustellen. Während das Wechselspiel von Strategie, Struktur und Fähigkeitspotenzialen zunehmend akzeptiert wird, zeigt sich zugleich, dass es sich bei der Betrachtung von Strukturen und Prozessen weniger um sich ausschliessende Überlegungen handelt, sondern vielmehr um sich gegenseitig ergänzende Sichtweisen. In Bezug auf die Integration o.g. Aspekte in einen Bezugsrahmen gilt es das in TEIL IV, Kap. 2.3.2. vorgestellte kybernet(h)ische Lenkungsmodell hervorzuheben, da es sowohl die in TEIL III fokussierte Umwelt als auch die anschliessend in TEIL IV besprochenen strategischen und prozessualen Aspekte in seine Modellüberlegungen integriert. Darüber hinaus bietet es durch die Berücksichtigung ethisch-normativer An-

sprüche i.V. einer legitimen Lebensfähigkeit einen Anknüpfungspunkt an unseren dritten Untersuchungsbereich einer verhaltensorientierten Organisationsentwicklung. Es ist somit nicht nur für Organisationsstrukturen im Speziellen anwendbar, sondern allgemein ein idealer Bezugsrahmen, um organisatorische Veränderungen zu durchdenken.

4. *Veränderungen im Verständnis einer verhaltensorientierten Organisationsentwicklung*: Im Bereich einer verhaltensorientierten Organisationsentwicklung zeigt ein entwicklungsbedingter Rekonstruktionsverlauf und die Frage nach der Bedarfsdeckung durch den heutigen Status Quo den grössten Handlungsbedarf. Dies deshalb, da die bestehenden Grundlagen nicht theoriegeleitet und situationsadäquat weiterentwickelt wurden und auch keine Integration mit anderen Bereichen (strategische, strukturelle Überlegungen, etc.) erkennbar ist. Nebst konkreten Handlungsbedarfen und möglichen Entwicklungsszenarien wird ersichtlich, dass das Erkennen und Arbeiten mit Verhaltensmustern eine Alternative darstellt, um die nach wie vor grosse Bedeutung verhaltenswissenschaftlich orientierter Entwicklungen für das Verändern von Organisationen zu erhalten.

Abschliessend integrierten wir in Bezug auf unser zweites Untersuchungsziel die methodologischen und methodischen Überlegungen in ein Prozessmodell für geplante organisatorische Veränderungsprozesse und erarbeiteten modellerklärende Heuristiken (TEIL V). Ziel war es, für die Inhalte der Arbeit selbst einen systematisierten Bezugsrahmen zu schaffen, um die für Veränderungsprozesse relevanten Schwerpunkte und Zusammenhänge zu verorten.

2. Ausblick für Forschung und Praxis

Arbeiten, die Entwicklungsverläufe integrieren, bedürfen aufgrund ihrer meistens theoretisch-konzeptionellen Ausrichtung einer empirischen Überprüfung. Entsteht dieser Bedarf im Bereich von Management als anwendungsorientierte Wissenschaft oder wissenschaftsgeleitete Praxis,⁹⁶⁸ verschmelzen wissenschaftliche und praktische Ansprüche durch das Binden erfahrungsbasierter Nachweise an die Nützlichkeit in der Praxis.

Während sich u.E. für eine Vertiefung methodologischer Annahmen der TEILE II bis IV eine formal-vergleichende Rekonstruktionsstudie auf Basis eines Literaturvergleichs eignet, zeigt sich der Bedarf einer empirischen Überprüfung v.a. für die Evaluation des NIA-Prozessmodells. Ein Brauchbarkeitsnachweis im Projekt- oder Seminarkontext ist erstrebenswert, um zu erkennen, wo Vorgehenslogik oder Elemente zu optimieren sind. Analog ist diese Forderung für das in TEIL III, Kap. 1.1. adaptierte Umfeldmodell zu formulieren resp. für den in TEIL III, Kap. 1.2.5.1. vorgestellten Gesamtprozess einer pragmatischen Umfeldauseinandersetzung.

In Bezug auf die Modellelemente des NIA-Prozessmodells sehen wir den grössten Entwicklungsbedarf in der empiriegeleiteten Erforschung organisatorischer Verhaltensmodi. BEER leitet nach unserem Kenntnisstand erstmals sieben organisationsbezogene Verhaltensmodi ab. Er nutzt die Forschungen von McCULLOCH zu Verhaltensweisen von Organismen,⁹⁶⁹ betont jedoch, dass über den Analogieschluss hinaus Forschungsbedarf besteht. Da uns gegenwärtig keine Studie bekannt ist, die eine empirisch-fundierte Systematik in Form einer Typologie bereitstellt, wäre dies ein wichtiges Forschungsfeld. Zu klären ist:

1. Welche Kategorien organisatorischer Verhaltensmodi sind sinnvoll zu unterscheiden?
2. Wodurch lassen sich die jeweiligen Verhaltensmodi erklären und identifizieren?
3. Inwiefern ergänzen sich diese gegenseitig oder grenzen sich voneinander ab?
4. Wodurch und in welchem Umfang lassen sie sich gezielt beeinflussen?
5. Inwiefern wirken sich diese auf das Managementhandeln aus?

⁹⁶⁸ Ulrich, H. (Wissenschaft, 1985), S. 53ff.

⁹⁶⁹ Beer, S. (Brain, 1972/1995), S. 234ff.: „*mode of sustained activity*“, „*mode of growth*“, „*mode of retrenchment*“, „*crisis mode*“, „*mode of moribund*“, „*mode of self-destruction*“ und „*mode of unfeigned aggression*“.

Einen ersten Anhaltspunkt bieten nebst den von Beer identifizierten Verhaltensmodi die erwähnten Studien von WOLF-MORRISON & MILLIKEN zur „*organizational silence*“ und HANNAN & FREEMAN zur „*organizational inertia*“ (vgl. TEIL II, Kap. 2.2.1.). Im weiteren Sinn zählen auch die in TEIL IV, Kap. 3.2.2. genannten Systemarchetypen von SENGE und den genannten Autoren dazu.

Ein zweiter Forschungsschwerpunkt besteht im Erforschen personenbezogener Verhaltensmuster. Wir beurteilten diese in TEIL IV, Kap. 3.4.2. als relevant für eine Neupositionierung der verhaltensorientierten Organisationsentwicklung. Von Interesse ist:

1. Das Identifizieren und Modellieren kontextbezogener Wirkungszusammenhänge wie Formen von Angst,⁹⁷⁰ Widerständen⁹⁷¹, etc. unter Berücksichtigung ihrer entwicklungsgeschichtlichen Entstehung (vgl. auch TEIL IV, Kap. 3.1.3.1.).
2. Das Zusammenwirken personenbezogener Verhaltensmuster mit organisatorischen Verhaltensmodi.

Dabei ist zu erwähnen, dass wenngleich der Bedarf nach empirischen Untersuchungen besteht, personenbezogene Verhaltensmuster im Organisationskontext schwer zu extrahieren sind. Dies v.a. deshalb, da durch den Einfluss vergangener Lernkontexte organisationsrelevante und private Aspekte verschwimmen.

Einen dritten Forschungsschwerpunkt erwähnten wir in TEIL IV, Kap. 2.2.1.3. zum Einfluss von Organisationsmoden auf das Gestalten von Organisationsstrukturen. Für eine Querschnittsstudie sind u.E. folgende Fragen relevant:

1. Welchen Einfluss haben gegenwärtige Strukturgestaltungsvorschläge der Wissenschaft (i.V. von Organisationsmoden) auf die Strukturgestaltung von Organisationen in der Praxis?

⁹⁷⁰ Als Ansatzpunkt für das Erkennen individueller Ängste und ihre Interpretation vor dem Hintergrund ihrer Erscheinung und ihres lebensgeschichtlichen Hintergrunds bietet RIEMANN einen geeigneten Bezugsrahmen. Er unterscheidet vier Grundformen der Angst, worauf alle Verhaltensmuster von Angst zurückführbar sind, [vgl. Riemann, F. (Angst, 1961/2003)]. Anhang 8 gibt einen Überblick der Grundformen. Wir haben dabei die Grundformen nicht als „*schizoide*“, „*depressive*“, „*zwangshafte*“ und „*hysterische*“ Persönlichkeit beschrieben, da dies u.E. im Kontext von Organisationen einen unangebrachten pathologischen Charakter reflektiert und bereits im Vorfeld Widerstand auslösen könnte. Ebenfalls wurde jedes Grundmuster durch ein Muster möglichen Widerstands ergänzt.

⁹⁷¹ Als Ansatzpunkt für das Erkennen unterschiedlicher Widerstandsmuster sind u.E. die Arbeiten von DOPPLER & LAUTERBURG hilfreich. Ausgehend von den Annahmen, dass keine Veränderung widerspruchsfrei verläuft, Widerstände tieferliegende Botschaften haben sowie einer aktiven Auseinandersetzung und Energiennutzung bedürfen, unterscheiden die Autoren unterschiedliche Widerstandsindikatoren entlang der Dimensionen *Form* (aktiv vs. passiv) und *Antwortverhalten* (verbal vs. non-verbal), [vgl. Doppler, K. et al. (Change Management, 1994/2005), S. 333 und Doppler, K. et al. (Unternehmenswandel, 2002), S. 327].

2. Inwiefern ist der Einfluss von Organisationsmoden auf die Strukturgestaltung abhängig von der Branche?
3. Welchen Einfluss hat das bestehende Denkmodell des Managements? Ist dieses Denkmodell stärker durch den persönlichen Entwicklungshintergrund der Manager oder durch ein kulturell-länderspezifisches Verhaltensmuster beeinflusst?

In Bezug auf das NIA-Element „*methodengeleitete Massnahmengenerierung*“ wollen wir abschliessend noch einige Anmerkungen zu der in TEIL IV, Kap. 2.1.3. erwähnten Weiterentwicklung der Syntegrationsmethode von Beer zur SuperSyntegrationsmethode von Malik Management machen. Da die SuperSyntegration nicht Fokus dieser Arbeit war, sich jedoch aufgrund ihres methodischen Vorgehens selbst als Schwerpunkt für weitere wissenschaftliche Untersuchungen eignet, werden wir uns auf die wichtigsten methodischen Überlegungen im Rahmen des NIA-Prozessmodell beschränken.⁹⁷² Die SuperSyntegration zählt u.E. als *Methode einer rahmengebenden Kommunikationsstruktur* zu den gegenwärtig bedeutendsten Vorgehensweisen geplanter organisatorischer Veränderungen. Indem ihr Vorgehen zugleich sach- und psycho-soziologische Aspekte integriert, wirkt sie sich nicht nur auf das NIA-Element „*methodengeleitete Massnahmengenerierung*“ aus, sondern beeinflusst durch die Wahl ihrer Ausgangsfrage resp. durch ihre Vorgehensweise eine Vielzahl an Elementen im NIA-Prozessmodell.

Um dies zu präzisieren sowie in Bezug auf die in TEIL II, Kap. 1. vorgestellten theoretischen Überlegungen zu geplanten organisatorischen Veränderungen, werden die der SuperSyntegration und ihrem zeitlich präzise getakteten Vorgehen zugrunde liegenden wichtigsten methodischen Stärken vorgestellt:

1. *Konzentration auf die Massnahmenerarbeitung.* Die Methode ermöglicht eine umfassende Konzentration auf die Kernprozesse der Massnahmen- resp. Ergebniserarbeitung (*sachlogischer Aspekt*). Das Gestalten des Rahmens umfasst dabei auch das Planen sämtlicher Aktivitäten im Umfeld (das Protokollieren von Aussagen, die zeitliche Koordination von Sitzungsteilnahmen, etc.), die die Teilnehmenden vom Kernprozess der Massnahmenerarbeitung ablenken könnten.
2. *Erzeugung kollektiver Veränderungsenergie.* Die Methode bietet genügend inhaltlichen Spielraum, sodass unter partizipativen Gesichtspunkten die Teilnehmer ihr

⁹⁷² Unsere Überlegungen basieren auf dem Studium der Theorie zur Syntegrations- und SuperSyntegrationsmethode, [vgl. Beer, S. (Syntegrity, 1994) sowie Malik, F. (Strategie, 2011), S. 296ff.]. Reflektiert und überarbeitet, wurden diese Überlegungen durch die Mitarbeit und den Austausch mit Syntegrationsteilnehmern an rund zehn SuperSyntegrations-Durchführungen von Malik Management.

Wissen in den Prozess der Massnahmenerarbeitung einbringen können. Darüber hinaus entsteht durch eine Kultur des Dialogs ein Verständnis über Inhalte und Verantwortungsbereiche anderer Kollegen. Beide Aspekte führen zum Aufbau einer Leistungsbereitschaft, die ausschlaggebend ist für die Umsetzungs- resp. Implementierungsphase (*psycho-soziologischer Aspekt*).

3. *Systemevaluation aus unterschiedlichen Perspektiven.* Im Vergleich zur klassischen Syntegrationsmethode von Beer zeichnet sich die methodische Weiterentwicklung v.a. dadurch aus, dass das System in Aktion parallel durch strategische, strukturelle und kulturelle Perspektiven mit jeweils anderen Schwerpunktsetzungen beobachtet wird. Der Begriff der Beobachtung ist dabei als „teilnehmende Beobachtung“ zu verstehen. Dabei sind zwei Informationsquellen relevant. Während einerseits der Syntegrationsprozess mitverfolgt wird, wird andererseits für das Überprüfen getroffener Hypothesen der Dialog mit Syntegrationsteilnehmenden genutzt (vgl. TEIL IV, Kap. 3.1.1.2.3.). I.V. eines lernenden Systems ergänzen sich die Erkenntnisse gegenseitig. Sie unterstützen darüber hinaus ebenfalls ein methodengeleitetes Erkennen von Systemzusammenhängen.

In Bezug auf das Element „*methodengeleitete Vorgehensweisen der Massnahmengenerierung*“ übernimmt die SuperSyntegration somit zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine „Vorreiterrolle“, indem sie eine Vielzahl der genannten Erfolgsfaktoren (vgl. TEIL II, Kap. 1.2.) für erfolgreich geplante Veränderungsprojekte integriert. Obwohl es sich bei der SuperSyntegration um eine junge Entwicklung handelt, die seit 2009 in der gegenwärtigen Form angewendet wird und in dieser Zeit bereits eine Vielzahl an positiven Rückmeldungen über ihre praktische Wirksamkeit vorweisen kann, sehen wir sie als Teil eines ganzheitlich orientierten Verständnisses geplanter organisatorischer Veränderungen. Anders formuliert, sehen wir sie als Orientierungsrahmen auf Ebene einer methodengeleiteten Massnahmengenerierung, jedoch nicht als Orientierungsrahmen auf Ebene geplanter organisatorischer Veränderungen. Dies schliesst jedoch nicht ihren Einfluss auf weitere Elemente des NIA-Modells aus. Aufgrund dieser Sichtweise ordnen wir deshalb die SuperSyntegration im NIA-Prozessmodell inhaltlich einem Element zu.

In Bezug auf die o.g. Themenschwerpunkte ergeben sich zusammenfassend zwei Forschungsbedarfe:

1. Der Bedarf, das NIA-Prozessmodell als „synoptischen Bezugsrahmen“ für das Management geplanter organisatorischer Veränderungen zu evaluieren.

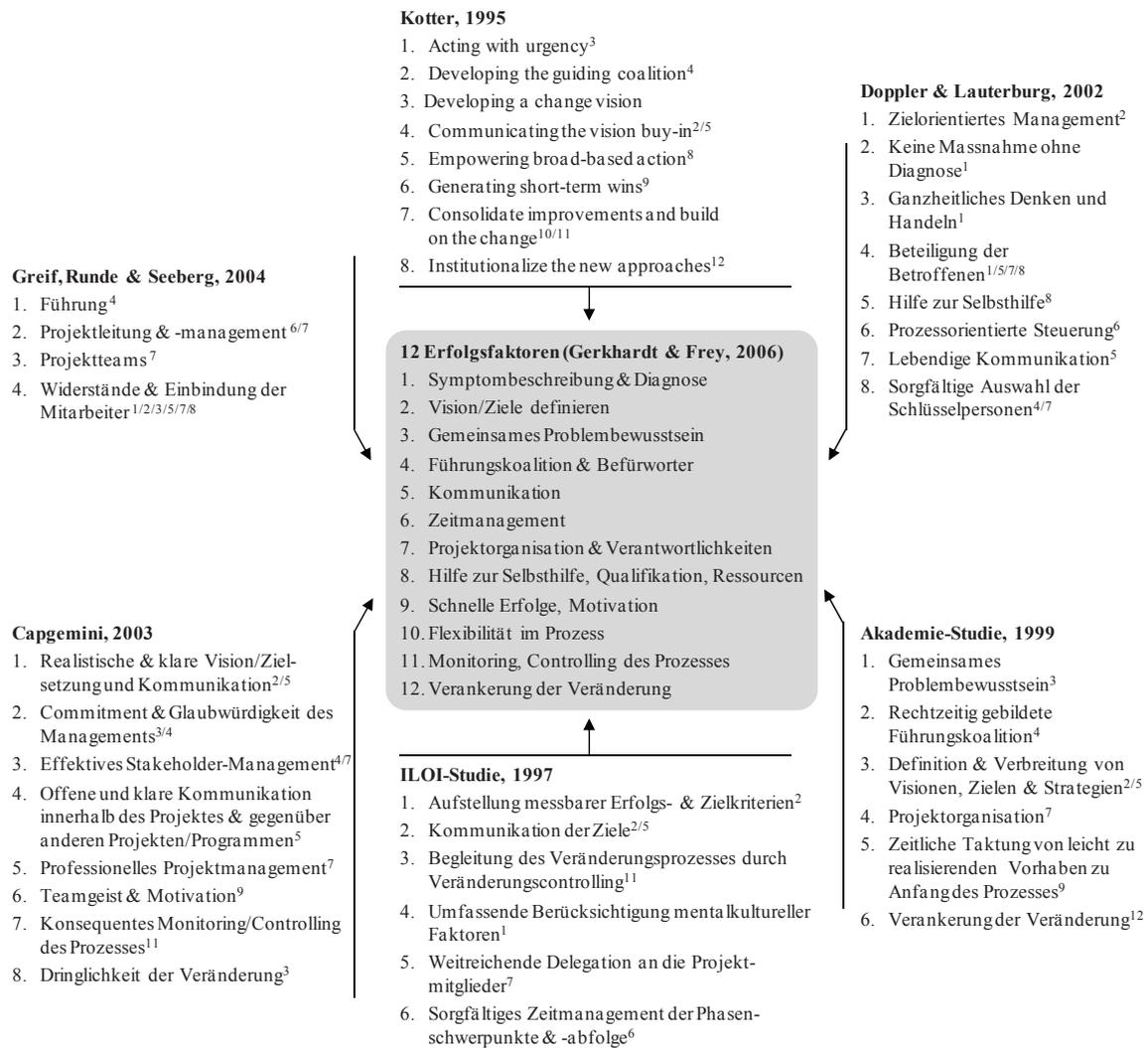
2. Der Bedarf die Inhalte der Elemente des NIA-Prozessmodells in Bezug auf (die in der Arbeit vorgestellten) veränderte methodologische und methodische Implikationen zu evaluieren und wo nötig zu überarbeiten.

Darüber hinaus zeigt die Arbeit, dass Bedarf besteht zu wissen, inwiefern die Organisationsgestaltung nebst der Strategie durch weitere Faktoren beeinflusst wird. Speziell wurde weiter oben in diesem Kontext der Einfluss von Organisationsmoden auf die Organisationsstruktur angesprochen.

VII. ANHANG

Anh. 1:	Übersicht integrierter Ansätze des 12 Erfolgsfaktoren- <i>Metamodells</i>	397
Anh. 2:	Zeitlicher Entwicklungsverlauf strategischer Planungsansätze.	398
Anh. 3:	Realwirtschaftliche und psychologische Implikationen eines Konjunkturzyklus.	399
Anh. 4:	Übersicht organisatorischer Varietätsverstärker.	400
Anh. 5:	Übersicht organisatorischer Varietätsdämpfer.	400
Anh. 6:	Das Viable System Model.	401
Anh. 7:	Das kybernet(h)ische Lenkungsmodell.	402
Anh. 8:	Grundformen der Angst im Kontext geplanter organisatorischer Veränderungen.	403

ANHANG I

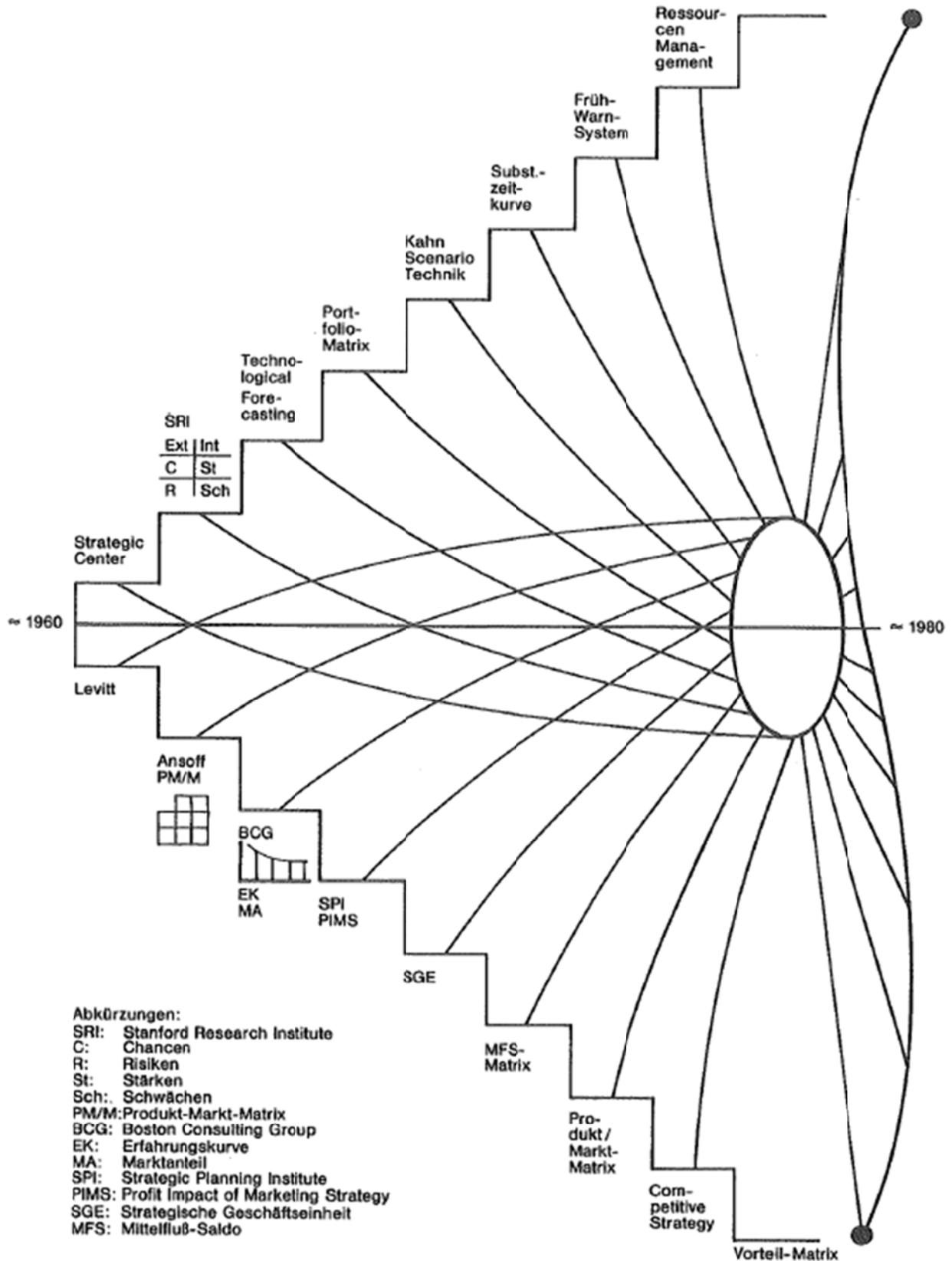


Anh. 1: Übersicht integrierter Ansätze des 12 Erfolgsfaktoren-Metamodells.
 (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Inhalte von GERKHARDT & FREY, 2006, S. 50)⁹⁷³

Populärwissenschaftliche Literatur	Empirische Studien
KOTTER	ILOI-STUDIE (1997) <i>Stichprobe:</i> Obere Führungsebenen deutscher, österreichischer und schweizerischer Unternehmen, <i>Methode:</i> 111 Fragebögen tlw. ergänzt durch qualitative Datenerhebung mittels Workshops.
DOPPLER & LAUTERBURG	AKADEMIE-STUDIE (1999) <i>Stichprobe:</i> Führungskräfte unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen, <i>Methode:</i> 359 Fragebögen.
GREIF ET AL.	CAPGEMINI-STUDIE (2003) <i>Stichprobe:</i> Obere und mittlere Führungsebene deutscher, österreichischer und schweizerischer Unternehmen, <i>Methode:</i> 91 Fragebögen.

⁹⁷³ Kotter, J.P. (Change, 1995) sowie darauf aufbauend Kotter, J.P. (Leading Change, 1996); Doppler, K. et al. (Change Management, 1994/2005); Greif, S. et al. (Change Management, 2004). Für die Literaturangaben der empirischen Studien wird auf die Übersichtsstudie von GERKHARDT & FREY verwiesen.

ANHANG II



Anh. 2: Zeitlicher Entwicklungsverlauf strategischer Planungsansätze.
 (Quelle: GÄLWEILER, 1987/2005, S. 315).

ANHANG III

Realwirtschaft	Psychologische Stimmung
1. Aufschwungphase: Erholung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorsichtige, aber solide Wirtschaftsbelegung ▪ Sämtliche Indikatoren beginnen sich langsam zu verbessern. ▪ Starke und frische Erinnerung an die schlechten Zeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Man ist vorsichtig, aber man geht tendenziell von besseren Zeiten aus. ▪ Wachsende Zuversicht, aber grosse finanzielle Zurückhaltung ▪ Schulden und Kredite werden vermieden.
2. Aufschwungphase: Prosperität	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschleunigung und Expansion ▪ Arbeit ist in Mengen vorhanden, gute und steigende Löhne, erfolgreiche Gewerkschaften, Arbeitslosigkeit wird als Thema uninteressant. ▪ Der Lebensstandard steigt. ▪ Politische Pläne für ökonomische und soziale Reformen werden entworfen, die auch was kosten dürfen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kredit und Schulden sind kein Übel mehr, sondern nützlich solange man nicht übertreibt. ▪ Allgemeine Zustimmung für und Forderung nach Sozialreformen ▪ Gegen Ende dieser Phase herrscht Partycharakter.
3. Aufschwungphase: Boom und Inflation	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Langsame Erschöpfung der Ersparnisse; noch immer steigender Kapitalbedarf ▪ Kosten früherer Pläne steigen: Budgets stimmen nicht mehr, Rechnungen werden fällig. ▪ Folgekosten für Betriebe und Erhaltung (die in den Budgets vergessen wurden) werden sichtbar. ▪ Zinsen und Preise steigen, Lohn-Preis-Spirale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inflation ist wichtigstes Finanzthema. ▪ Es werden Schulden gegen die Inflationstendenz gemacht. ▪ Angst und Ernüchterung kommen tlw. auf. ▪ Spekulationswelle im Farmland, Rohstoffen, Edelmetalen und anderen Hard Assets
1. Abschwungphase: Plateau	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lange Übergangsphase; Momentum lässt nach ▪ Liquiditätsknappheit nimmt als Folge der Ausschöpfung der Ersparnisse früherer Phasen zu (Verschuldungszunahme in allen Sektoren). ▪ Öffentliche Finanzspritzen und Subventionen, die in unproduktive Investitionen fließen ▪ Ungenaue, unvollständige und tlw. geschonte Statistiken betonen eine Schönwetterlage. ▪ Spekulationsboom, der ökonomisch (fallende Zinsen, fallende Rohstoffpreise) schwer zu erklären ist. ▪ Leverage-Effekt wird entdeckt; rasche Erosion des Kreditsystems, gewaltige Schuldenaufblähung ▪ Aktienboom, Real-Estate-Boom, Corporate Mergers, Junk Bonds, Savings und Loans, Bankenkrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Psychologisches Paradox des Schönredens ▪ Kredite werden gesellschaftlich „in“. ▪ Falsche Prosperität und Spielermentalität ▪ Übertriebene und euphorische Erwartungen ▪ Falsche Helden und Vorbilder werden gefeiert.
2. Abschwungphase: Depression	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapitalgütersektor wird entscheidend getroffen; Konsumgütersektor ist noch relativ intakt ▪ Zunehmende Arbeitslosigkeit ▪ Weltweite Baisse bei Aktien; Zusammenbruch des Geldes sowie von Kredit- und Finanzsystemen ▪ Kollaps des Welthandels ▪ Allgemeine Schuldenliquidierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Panikartige Flucht der Schuldner aus den Schulden ▪ »Rette was zu retten ist-Mentalität« der Gläubiger ▪ Übertriebene Ängste ersetzen die Euphorie.
3. Abschwungphase: Bodenbildung/Konsolidierung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lange Übergangsphase, Momentum nach unten lässt nach ▪ Schuldenliquidierung kommt zum Ende, Finanzsystem wird reorganisiert, Generalbereinigung der Bankrotte ▪ Kapazitäten sind massiv reduziert, Volumen an allen Märkten tendieren gegen Null. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemeine Frugalität ▪ Sparsamkeit und finanzieller Konservatismus ▪ Schulden gelten als Übel. ▪ Spekulationen werden verdammt. ▪ Spielermentalität wird geächtet.

Anh. 3: Realwirtschaftliche und psychologische Implikationen eines Konjunkturzyklus.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an MALIK, 1993, S. 11ff.)

ANHANG IV und V

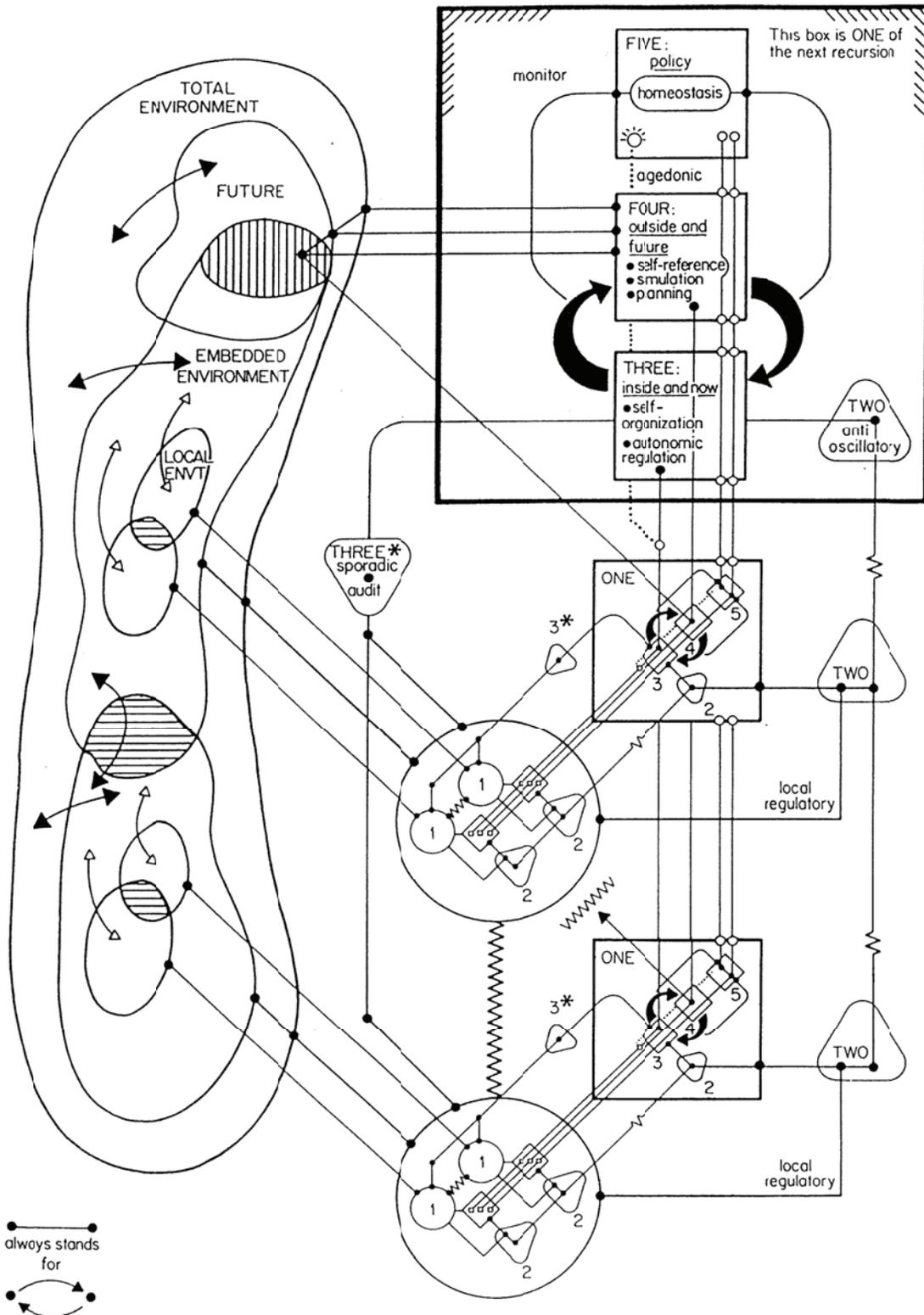
Some organizational <u>AMPLIFIERS</u> of management variety			
Class	Name	Meaning	Danger
STRUCTURAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrated teamwork 2. Work through henchmen 3. Diversification 4. Acquisition 5. Reorganization 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Share knowledge and experience 2. Amplifiers of the boss 3. Generate } <i>new areas of business</i> 4. Acquire } 5. Broadening everyone's experience 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loss of accountability? 2. Transmit his faults? 3. Overstretch managerial ability? 4. Reverse takeovers? 5. Hopeless confusion?
PLANNING	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recruit managers 2. Recruit experts 3. Consultants to advise 4. Consultants to implement 5. Consultants to absorb variety itself 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Add to } <i>existing managerial capability</i> 2. Enhance } 3. Gain from the best practice 4. Increase power to hatchet 5. Inhibit action while sub judice 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Face does not fit? 2. Wrong advice? Political involvement? 3. Slanted? Irresponsible? 4. Hatchet wrong people? 5. Illusion that problems solved?
OPERATIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conferences 2. Improve management information systems 3. Training 4. Management development by Training-Groups 5. Open door arrangement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encourage participation 2. Enrich specific knowledge 3. Enrich general knowledge 4. Enrich self-knowledge 5. Employees come first 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Open flood-gates of criticism? 2. Inundation by data? 3. Unrequired ambitions? 4. Disintegrate personality? 5. Collapse of authority?

Anh. 4: Übersicht organisatorischer Varietätsverstärker.
(Quelle: BEER, 1972/1995, S. 230)

Some organizational <u>REDUCERS</u> of world variety			
Class	Name	Meaning	Danger
STRUCTURAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divisionalization 2. Specialization 3. Functionalization 4. Massive delegation 5. Utter involvement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. By factories or products 2. By market segments 3. By profession or service 4. Top men free to think 5. Immediate problem-solving 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loss of corporate synergy? 2. Loss of market synergy? 3. Loss of collaborators' surplus? 4. Withdrawal symptoms? 5. Loss of wider opportunities?
PLANNING	<ol style="list-style-type: none"> 1. Short-term horizon 2. Long-term horizon 3. Settling priorities 4. Very detailed planning 5. Management by Objectives 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ignore distant future 2. Let immediate problems solve themselves 3. Sequential attention 4. Well-oiled machinery 5. Decide where we are going 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lack of continuity / investment? 2. „In the long run we are all dead“ 3. Destroy systemic interaction? 4. Obsession with trivia? 5. Loss of adaptability?
OPERATIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Management by Exception 2. Close administration 3. Averaging/ aggregating 4. Sacking innovators 5. management auditing 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ignore routine chance results 2. Cut down argument and anomalies 3. Taking one year with another, etc. 4. Prevent rocking the boat 5. Keep a continuous check 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Using wrong model? 2. Curbs freedom to react? 3. Unassailable optimism? 4. Creeping paralysis? 5. Stifling initiative?

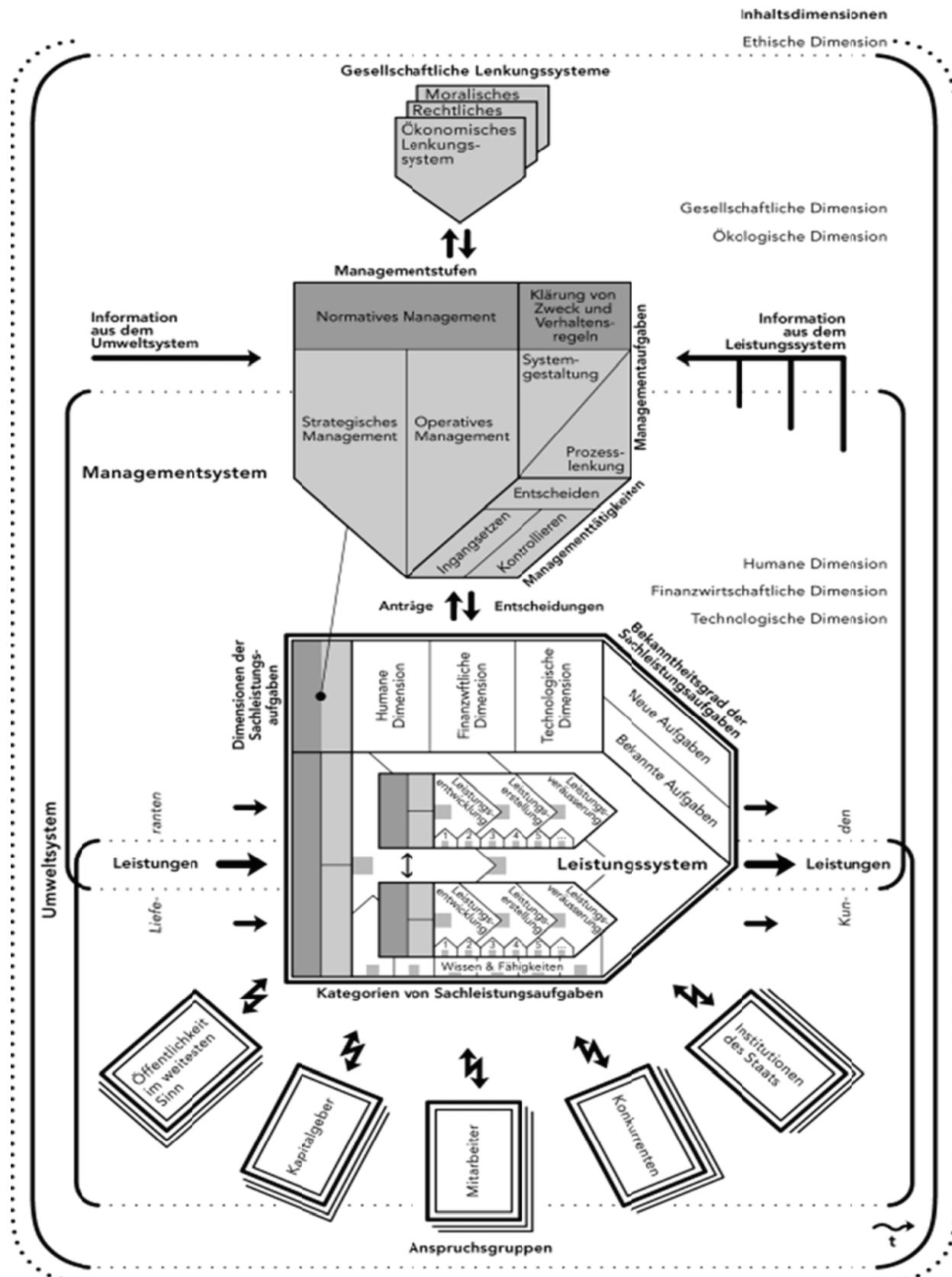
Anh. 5: Übersicht organisatorischer Varietätsdämpfer.
(Quelle: BEER, 1972/1995, S. 231)

ANHANG VI



Anh. 6: Das Viable System Model.
 (Quelle: BEER, 1985, S. 136).

ANHANG VII



Anh. 7: Das kybernet(h)ische Lenkungsmodell.
 (Quelle: CHRIST, 2006, S. 137.)

ANHANG VIII

Grundform	Grundmuster	Spezifizierung
Das „Ich-Verhalten“	Impuls zur Selbstwertung	Die betroffene Person möchte ein unverwechselbares Individuum sein und als „nicht austauschbar“ wahrgenommen werden. Es besteht ein hoher Bedarf nach souveräner Selbstständigkeit ohne auf andere angewiesen zu sein. Die betroffene Person gibt verbal oder nonverbal zu verstehen, dass sie niemanden braucht. Sie möchte demzufolge auch niemandem gegenüber verpflichtet sein.
	Angst vor	Selbsthingabe, Ich-Verlust, Abhängigkeit und zwischenmenschlicher Nähe
	Widerstandsmuster	Widerstand gegenüber Leistungen anderer aufgrund der Angst seinen individuellen Status zu verlieren.
Das „Wir-Verhalten“	Impuls zur Selbstwertung	Die betroffene Person hat einen starken Bedarf nach Kontakt und Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Es besteht ebenfalls eine hohe Abhängigkeit zu positiven Rückmeldungen anderer. Die betroffene Person ist bereit viel zu investieren, um den Nahkontakt zu anderen Personen, aufrechtzuerhalten.
	Angst vor	Selbstwertung, Isolierung, Einsamkeit sowie allein oder verlassen zu werden
	Widerstandsmuster	Widerstand gegenüber Handlungen, die die Nähe zur Gruppe stören könnten. Widerstand gegen eigene Überzeugungen durch die Angst wegen fehlender Konformität ausgeschlossen zu werden.
Das „beständige Verhalten“	Impuls zur Selbstwertung	Die betroffene Person umgibt sich mit gewohnten Konstellationen und handelt nach vertrauten Mustern, die das Gefühl von Sicherheit geben. Veränderungen jedweder Art werden zugunsten bestehender, funktionierender Aktivitäten abgelehnt. Eigene Aktivitäten sowie Aktivitäten anderer werden sorgfältig und detailgenau geplant. Der Glaube Unvorgesehenes durch diese Strategie zu vermeiden, ist gross.
	Angst vor	Veränderung, Vergänglichkeit, Unsicherheit sowie Angst vor Kontrollverlust
	Widerstandsmuster	Widerstand aufgrund der Angst, die Kontrolle über sich, seine Aktivitäten sowie über andere zu verlieren.
Das „unruhige Verhalten“	Impuls zur Selbstwertung	Die betroffene Person hat ein starkes Bedürfnis nach Freiheit und Innovation. Sie sucht ständig nach Neuem und ist selten mit Bestehendem zufrieden. Der Bedarf nach permanenter Flexibilität wird hervorgehoben. Diese Personen empfinden eine gewisse Hektik als innovationsförderlich.
	Angst vor	Stabilität, fehlender Entscheidungs- und Handlungsfreiheit, Endgültigkeit und Notwendigkeit
	Widerstandsmuster	Widerstand gegen das Betonen von Stabilität und Kontinuität.

Anh. 8: Grundformen der Angst im Kontext geplanter organisatorischer Veränderungen.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Logik von RIEMANN, 1961/2003)

LITERATURVERZEICHNIS

Die Literaturangaben sind absteigend alphabetisch geordnet.

Literaturangaben des gleichen Autors sind nach dem ersten Buchstaben des Kurztitels in den Klammern absteigend alphabetisch geordnet.

- Ache, H. (Management-Holding, 1987). Management-Holding und Innovationsfähigkeit. *Die Betriebswirtschaft*, 2(47), 223-225.
- Albert, H. (Erkenntnislehre, 1987). *Kritik der reinen Erkenntnislehre: Das Erkenntnisproblem in realistischer Perspektive (Band 53 - Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften)* (1. Ed.). Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Amburgey, T. L. & Dacin, T. (Structural Change, 1994). As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1427-1452.
- Ansoff, H. I. (Discontinuity, 1976). Managing surprise and discontinuity: Strategic response to weak signals (Die Bewältigung von Überraschungen: Strategische Reaktionen auf schwache Signale). *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 28, 129-152.
- Ansoff, I. (Strategy, 1965/1987). *Corporate strategy* (3. Ed.). London/New York/Toronto: Penguin Books
- Argyris, C. (Change, 1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning* (1. Ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Argyris, C. (Forschung, 1972). Unerwartete Folgen 'strenger' Forschung. *Gruppendynamik*, 3, 5-22.
- Argyris, C. (Learning, 1982). *Reasoning, learning and action: Individual and organizational* (1. Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (Lernende Organisation, 1996/2006). *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis* (3. Ed.). Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Ashby, W. R. (Cybernetics, 1956/1957). *An introduction to cybernetics* (2. Ed.). London: Chapman & Hall.
- Ashby, W. R. (Design, 1952/1960). *Design for a brain: The origin of adaptive behaviour* (2. Ed.). London: Chapman & Hall.
- Augier, M. & March, J. G. (Man, 2004). *Models of a man: Essays in memory of Herbert A. Simon* (1. Ed.). Cambridge/London: MIT Press.

- Baecker, D. (Organisation, 2003). *Organisation und Management: Aufsätze* (1. Ed.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.
- Baitsch, C. (Change Agents, 1986). Externe Change Agents. In Duell, W. & Frei, F. (Ed.), *Arbeit gestalten - Mitarbeiter beteiligen (Band 77 - Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens)* (1. Ed., S. 118-130). Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.
- Baitsch, C. & Alioth, A. (Widersprüche, 1990). Entwicklung von Organisationen: Vom Umgang mit Widersprüchen. In Frei, F. & Udris, I. (Ed.), *Das Bild der Arbeit* (S. 244-257). Bern/Stuttgart/Toronto: Hans Huber Verlag.
- Bateson, G. (Ecology, 1972/2000). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution and epistemology* (2. Ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Bea, F. X. & Göbel, E. (Organisation, 1999/2006). *Organisation* (3. Ed.). Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.
- Bechmann-Malioukova, I. (Wandel, 1998). *Flexibilisierung von Organisationen als Projekt des fundamentalen Wandels: Dargestellt am Beispiel der Einführung des Profit-Center-Konzepts bei der Mercedes-Benz AG* (1. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag (Dissertation).
- Beer, S. (Brain, 1972/1995). *Brain of the firm* (2. Ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Beer, S. (Decision, 1966/2000). *Decision and control: The meaning of operational research and management cybernetics* (11. Ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Beer, S. (Diagnosing, 1985/2007). *Diagnosing the system for organizations* (13. Ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Beer, S. (Factory, 1962/1994). Towards the cybernetic factory. In Harnden, R. & Leonard, A. (Ed.), *How many grapes went into the wine: Stafford Beer on the art and science of holistic management* (1. Ed., S. 163-228). New York: John Wiley & Sons.
- Beer, S. (Heart, 1979/1995). *The heart of enterprise* (4. Ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Beer, S. (Management, 1959). *Cybernetics and management* (1. Ed.). London: The English Universities Press.
- Beer, S. (Platform, 1975/1994). *Platform for change* (2. Ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Beer, S. (Syntegrity, 1994). *Beyond dispute: The invention of team syntegrity* (1. Ed.). Chichester: John Wiley & Sons.

- Beinhocker, E. (Origin, 2006). *The origin of wealth: Evolution, complexity, and the radical remaking of economics* (1. Ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Beinhocker, E., Mendonca, L. & Davis, I. (Krise, 2009). Wie die Welt nach der Krise aussieht. *Harvard Business Manager - Sonderausgabe*, 19-28.
- Bell, D. (Post-Industrial Society, 1954). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting* (1. Ed.). New York: Basic Books.
- Ben-Eli, M. U. (Renewal, 2008). Why is managing change difficult? Organisational renewal and the cybernetics of effective enterprise. *International Journal of Applied Systemic Studies*, 146-158.
- Bertalanffy von, L. (Systems Theory, 1951). General systems theory: A new approach to the unity of science. *Human Biology*, 23, 302-361.
- Bestmann, U. (Kompendium, 1982/2001). *Kompendium der Betriebswirtschaftslehre* (10. Ed.). München/Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (Grid Organization, 1969). *Building a dynamic corporation through grid organization development* (1. Ed.). Reading/Menlo Park: Addison-Wesley Publishing.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. & McCause, A. A. (Design, 1989). *Change by design* (1. Ed.). Reading/Menlo Park: Addison-Wesley Publishing.
- Blanchard, O. & Illing, G. (Makroökonomie, 2000/2009). *Makroökonomie* (5. Ed.). München/Boston/San Francisco: Pearson Education Deutschland.
- Bleicher, K. (Konzernorganisation, 1992). Konzernorganisation. In Frese, E. (Ed.), *Handwörterbuch der Organisation (Band 2 - Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre)* (3. Ed., S. 1151-1164). Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Bleicher, K. (Management-Holding, 1987). Beherrschung neuer Technologien durch Organisationsmodelle der Management-Holding. *Die Betriebswirtschaft*, 2(47), 225-227.
- Bleicher, K. (Offenheit, 1993). Die neue Offenheit: Strategien, Strukturen und Kulturen im Wandel. In Dorn, B. (Ed.), *Unternehmensprinzip Offenheit: Grundlagen für offene Organisationen und Kooperationen* (1. Ed., S. 55-74). Bonn/Paris: Addison-Wesley.
- Bodek, N. (Kaikaku, 2004). *Kaikaku: The power and magic of lean - a study in knowledge transfer* (1. Ed.). Vancouver/Washington: PCS Press.
- Böhrs, H. (Organisation, 1963). *Organisation des Industriebetriebes* (1. Ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bornschiefer, V. (Wandel, 1998). *Westliche Gesellschaft: Aufbau und Wandel* (1. Ed.).

- Zürich: Seismo Verlag.
- Bortz, J. & Döring, N. (Forschungsmethoden, 1984/2006). *Forschungsmethoden und Evaluation* (4. Ed.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Boulding, K. E. (Societal Evolution, 1978). *Ecodynamics: A new theory of societal evolution* (1. Ed.). California: Sage Publications.
- Bowers, D. G. (OD-Techniques, 1973). OD-techniques and their results in 23 organizations: The Michigan ICL study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 9(1), 21-43.
- Braun, W. (Archetypes, 2002). The system archetypes. In Braun, W. (Ed.), *The systems modeling workbook* (1. Ed., S. 1-26).
- Brehm, S. S., Kassin, S. M. & Fein, S. (Social Psychology, 2002). *Social psychology* (5. Ed.). Boston/New York: Houghton Mifflin Company.
- Brodbeck, K.-H. (Philosophische Kritik, 1998). *Die fragwürdigen Grundlagen der Ökonomie: Eine philosophische Kritik der modernen Wirtschaftswissenschaften* (1. Ed.). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Brunner, R. & Titze, M. (Individualpsychologie, 1983/1995). *Wörterbuch der Individualpsychologie* (2. Ed.). München/Basel: Ernst Reinhard Verlag.
- Buckley, K. W. & Perkins, D. (Transformation, 1984). Managing the complexity of organizational transformation. In Adams, J. D. (Ed.), *Transforming work: A collection of organizational transformation readings* (1. Ed., S. 56-67). Alexandria: Miles River Press.
- Bühner, R. (Holding, 1987). Management-Holding. *Die Betriebswirtschaft*, 2(47), 40-49.
- Bühner, R. (Management-Holding, 1992/1992). *Management-Holding: Unternehmensstruktur der Zukunft* (2. Ed.). Landsberg a.L.: Verlag Moderne Industrie.
- Bünting, H. F. (Organisatorische Effektivität, 1995). *Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: Ein zielorientierter Ansatz* (1. Ed.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag (Dissertation).
- Burke, P. (Social Theory, 1992). *History and social theory* (1. Ed.). Cambridge: Polity Press.
- Burke, W. W. (Change, 2002). *Organization change: Theory and practice* (1. Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Burke, W. W. (Development, 1992/1994). *Organization development: A process of learning and changing* (2. Ed.). Reading: Addison-Wesley Publishing.

- Burns, T. & Stalker, G. M. (Innovation, 1961/2001). *The management of innovation* (3. Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Busch, E. W. (Gesellschaftliche Umwelt, 2004). Die Unternehmung in der gesellschaftlichen Umwelt. In Dubs, R., Euler, D., et al. (Ed.), *Einführung in die Managementlehre (Band 1)* (1. Ed., S. 243-255). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Busch, E. W. (Organisationstheorien, 1996). *Organisationstheorien von Weber bis Weick* (1. Ed.). Amsterdam: Fakultas Verlag.
- Büschemann, K.-H. (Beraterfunktion, 2010). Sie üben noch: URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/roland-berger-und-deloitte-sie-ueben-noch-1.1026966> [Stand: 22.11.2010].
- Casanova, R. (Veränderung, 1986). Phasen im Prozess geplanter Veränderung. In Duell, W. & Frei, F. (Ed.), *Arbeit gestalten - Mitarbeiter beteiligen (Band 77 - Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens)* (1. Ed., S. 45-59). Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.
- Chandler Jr., A. D. (Structure, 1962/1992). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (17. Ed.). Cambridge: MIT Press.
- Chia, R. (Organizational Analysis, 1996). *Organizational analysis as deconstructive practice* (1. Ed.). Berlin/New York: Walter de Gruyter.
- Child, J. (Choice, 1973). Organizations: A choice for man. In Child, J. (Ed.), *Man and organization: The search for explanation and social relevance* (1. Ed., S. 234-257). London: Allen Unwin.
- Chin, R. & Benne, K. D. (Strategies, 1961/1985). General strategies for effecting changes in human systems. In Bennis, W. G., Benne, K. D., et al. (Ed.), *The planning of change* (4. Ed., S. 22-45). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Christ, P. (Verantwortung, 2006). *Organisation der Verantwortung der Organisation: Grundlagen, Leitideen und Leitlinien kybernet(h)ischen Managements* (1. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag (Dissertation).
- Comelli, G. (Organisationsentwicklung, 1985). *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung: Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung* (1. Ed.). Wien: Carl Hanser Verlag.
- Cooper, R. & Foster, M. (Systeme, 1971). Sozio-technische Systeme. *Gruppendynamik*, 2, 383-394.
- Davidow, W. & Malone, M. S. (Virtual Corporation, 1992). *The virtual corporation: Structuring and revitalizing the corporation for the 21st century* (1. Ed.). New York: Harper Business.
- Davis, S. M. (Transforming Organizations, 1982). Transforming organizations: The

- key to strategy is context. *Organizational Dynamics*, 10(3), 64-80.
- De Bono, E. (Thinking Hats, 1985/1999). *Six thinking hats* (2. Ed.). New York: Back Bay Books.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (Culture, 1982/1984). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* (2. Ed.). Reading/Menlo Park: Addison-Wesley Publishing.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (New Culture, 1999). *The new corporate culture: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering* (1. Ed.). Reading: Perseus Books.
- Diekmann, A. (Sozialforschung, 1995/2007). *Empirische Sozialforschung* (18. Ed.). Reinbek b.H.: Rowohlt Verlag.
- Doppler, K. (Organisationsentwicklung, 2004). Abschied von der heilen Welt: Zeitgemässe Organisationsentwicklung. *managerSeminare*, 81, 70-78.
- Doppler, K., et al. (Unternehmenswandel, 2002). *Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen* (1. Ed.). Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (Change Management, 1994/2005). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (11. Ed.). Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Dörner, D. (Logik, 1989/2009). *Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen* (8. Ed.). Reinbek b.H.: Rowohlt Verlag.
- Dörner, D. (Modellbildung, 1984/1999). Modellbildung und Simulation. In Roth, E. (Ed.), *Sozialwissenschaftliche Methoden: Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis* (5. Ed., S. 327-340). München/Wien: Oldenbourg Verlag.
- Drucker, P. F. (Challenges, 1999). *Management challenges for the 21st century* (1. Ed.). New York: HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (Discontinuity, 1969/1994). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society* (2. Ed.). New Brunswick/London: Transaction Publishers.
- Drucker, P. F. (Economics, 2005). We need middle economics. In Galler, K., Krieg, W., et al. (Ed.), *Richtiges und gutes Management: Vom System zur Praxis - Festschrift für Fredmund Malik* (2. Ed., S. 15-18). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Drucker, P. F. (Essential, 2001/2005). *The essential Drucker: The best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management* (2. Ed.). New York: HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. F. (Industrial Man, 1942/1995). *The future of industrial man* (2. Ed.). New

- Brunswick/London: Transaction Publishers.
- Drucker, P. F. (Management, 1974/2001). *Management: Tasks, responsibilities, practices* (8. Ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (Management, 2002/2007). *Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren* (5. Ed.). München: Econ Verlag.
- Drucker, P. F. (New Realities, 1989/1994). *The new realities: In government and politics, in economics and business, in society and world view* (3. Ed.). New York: HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (Post-Capitalist, 1994). *Post-capitalist society* (1. Ed.). New York: Harper Business Publishers.
- Drucker, P. F. (Practice, 1954/2006). *The practice of management* (4. Ed.). New York: HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (Responsibility, 1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53-63.
- Drucker, P. F. (Results, 1964/1999). *Managing for results: Economic tasks and risk-taking decisions* (5. Ed.). Oxford/Boston/New Delhi: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (Society, 2002). *Managing in the next society* (1. Ed.). New York: Truman Talley Books/St. Martin's Press.
- Drucker, P. F. (Transformation, 1995). A century of social transformation. In Drucker, P. F. (Ed.), *Managing in a time of great change* (1. Ed., S. 213-272). New York: Truman Talley Books/Plume.
- Dubs, R. (Umwelten, 2004). Die Unternehmung und ihre Umwelten: Einleitung und Übersicht. In Dubs, R., Euler, D., et al. (Ed.), *Einführung in die Managementlehre (Band 1)* (1. Ed., S. 239-241). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Dunphy, D. C. & Stace, D. A. (POC, 1988). Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the O.D. model. *Organization Studies*, 9(3), 317-334.
- Dürrfeld, H. J. (Konzerngesellschaften, 2003). *Effiziente Steuerung von Konzerngesellschaften: Eine entscheidungsprozessorientierte Analyse* (1. Ed.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Dyllick, T. (Ökologische Umwelt, 2004). Die Unternehmung in der ökologischen Umwelt. In Dubs, R., Euler, D., et al. (Ed.), *Einführung in die Managementlehre (Band 1)* (1. Ed., S. 257-269). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.

- Dziemba, O., Horx, M. & Wenzel, E. (Matrix, 2009). *Die Matrix des Wandels*. Kelkheim: Zukunftsinstitut (elektron. bestellbare Studie; ISBN: 978-3-938284-47-6).
- Economist. (Economics, 2009). What went wrong with economics? In *The Economist - Modern economic theory: Where it went wrong and how the crisis is changing it (July 18th-24th)* (S. 11-12).
- Eiff von, W. (Organisation, 1991). Organisation: Unternehmerische Gestaltungsaufgabe im gesellschaftlichen und marktwirtschaftlichen Spannungsfeld. In Eiff von, W. (Ed.), *Organisation: Erfolgsfaktor der Unternehmensführung* (1. Ed., S. 19-78). Landsberg a.L.: Verlag Moderne Industrie.
- Emery, F. E. & Trist, E. L. (Environments, 1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- Emery, F. E. & Trist, E. L. (Systems, 1969/1974). Socio-technical systems. In Emery, F. E. (Ed.), *Systems thinking: Selected readings* (5. Ed., S. 281-296). Harmondsworth: Penguin Books.
- Fahrni, F. (Technologische Umwelt, 2004). Die Unternehmung in der technologischen Umwelt. In Dubs, R., Euler, D., et al. (Ed.), *Einführung in die Managementlehre (Band 1)* (1. Ed., S. 271-293). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Fatzer, G. (Prozessberatung, 1992). Prozessberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre. In Wimmer, R. (Ed.), *Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte* (1. Ed., S. 115-127). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Fayol, H. (Principles, 1916). General principles of management. In Shafritz, J. M. & Ott, J. S. (Ed.), *Classics of organization theory* (1978/2001; 5. Ed., S. 48-60). Belmont: Wadsworth Group/Thomson Learning.
- Fayol, H. (Verwaltung, 1923). *Allgemeine und industrielle Verwaltung* (1. Ed.). München/Berlin: R. Oldenbourg Verlag.
- Fengler, J. (Aktionsforschung, 1978). Editorial zum Schwerpunktthema 'Aktionsforschung'. *Gruppendynamik*, 9, 337-379.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (Learning, 1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Fischhoff, B. (Debiasing, 1982/2005). Debiasing. In Kahneman, D., Slovic, P., et al. (Ed.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (21. Ed., S. 422-444). New York: Cambridge University Press.
- Flechtheim, O. K. (Zukunft, 1987/1995). *Ist die Zukunft noch zu retten? Weltföderation - Der dritte Weg ins 21. Jahrhundert* (2. Ed.). Frankfurt

- a.M/Berlin/Bern: Peter Lang (Europäischer Verlag der Wissenschaften).
- Foerster von, H. (Gewissen, 1993). *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke* (1. Ed.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.
- Foerster von, H. (KybernEthik, 1993). *KybernEthik* (1. Ed.). Berlin: Merve Verlag.
- Foerster von, H. & Bröcker, M. (Ethik, 2007). *Teil der Welt: Fraktale einer Ethik - oder Heinz von Foersterns Tanz mit der Welt* (2. Ed.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Forrester, J. (System Dynamics, 1971/1990). *Principles of system dynamics* (2. Ed.). Waltham: Pegasus Communications.
- Freeman, C. (Long Wave, 1996). *Long wave theory* (1. Ed.). Cheltenham: Edward Elgar Publications.
- Freeman, C. & Louçã, F. (Time, 2002). *As time goes by: From the industrial revolutions to the information revolution* (1. Ed.). Oxford: Oxford University Press (verfügbar über Oxford Scholarship Online).
- Frei, F., et al. (Organisation, 1992/1996). *Die kompetente Organisation: Qualifizierende Arbeitsgestaltung - die europäische Alternative* (2. Ed.). Zürich: vdf Hochschulverlag AG/ETH Zürich.
- French, W. L. & Bell Jr., C. H. (History, 1978/2005). A history of organization development. In French, W. L., Bell, C. H., et al. (Ed.), *Organization development and transformation: Managing effective change* (6. Ed., S. 16-39). Boston: McGraw Hill.
- French, W. L., Bell Jr., C. H. & Zawacki, R. A. (Change, 1978/2005). *Organization development and transformation: Managing effective change* (6. Ed.). Boston: McGraw Hill.
- Frese, E. & Werder von, A. (Umstrukturierungen, 1994). Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor: Organisationstheoretische Analyse gegenwärtiger Umstrukturierungen. In Frese, E. & Maly, W. (Ed.), *Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit: Lösungen deutscher Unternehmen* (S. 1-27). Düsseldorf: Handelsblatt - Sonderheft 33 (Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung).
- Friedrich, K., Malik, F. & Lothar, S. (Erfolgsstrategie, 2002/2009). *Das grosse 1x1 der Erfolgsstrategie: EKS^(R) - Erfolg durch Spezialisierung* (13. Ed.). Offenbach: GABAL Verlag.
- Gairing, F. (Lernprozess, 1996/2007). *Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen: Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz* (4. Ed.). Weinheim: Beltz Deutscher Studienverlag.

- Gälweiler, A. (Unternehmensführung, 1987/2005). *Strategische Unternehmensführung* (3. Ed.). Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.
- Gardner, H. (Mind, 1984/1985). *The mind's new science* (2. Ed.). New York: Basic Books.
- Gausemeier, J. & Fink, A. (Wandel, 1999). *Führung im Wandel: Ein ganzheitliches Modell zur zukunftsorientierten Unternehmensgestaltung* (1. Ed.). München/Wien: Carl Hanser Verlag.
- Gebhardt, W. (Scheideweg, 1989). Organisationsentwicklung am Scheideweg. *Gruppendynamik*, 20, 191-208.
- Geiger, W. (Qualitätsmanagement, 1980/1999). Qualitätsmanagement bei immateriellen Produkten. In Masing, W. (Ed.), *Handbuch Qualitätsmanagement* (4. Ed., S. 769-790). München/Wien: Carl Hanser Verlag.
- Georgescu-Roegen, N. (Economic Process, 1971). *The entropy law and the economic process* (1. Ed.). Cambridge: Harvard University Press.
- Gerkhardt, M. & Frey, D. (Erfolgsfaktoren, 2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen: Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *OrganisationsEntwicklung*, 4, 48-59.
- Gerster, H. J. (Testing, 1992/1993). Testing long waves in price and volume series from sixteen countries. In Kleinknecht, A., Mandel, E., et al. (Ed.), *New findings in long-wave research* (2. Ed., S. 120-147). London: The Macmillan Press.
- Geschka, H. & Hammer, R. (Szenario-Technik, 1990/1999). Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung: Stand und Entwicklungstendenzen. In Hahn, D. & Taylor, B. (Ed.), *Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung* (8. Ed., S. 518-545). Heidelberg: Physika Verlag.
- Gharajedaghi, J. (Systems Thinking, 1999/2006). *Systems thinking: Managing chaos and complexity - a platform for designing business architecture* (2. Ed.). London/San Diego/Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Gigerenzer, G. (Bauchentscheidungen, 2006/2008). *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition* (5. Ed.). München: Wilhelm Goldmann Verlag.
- Gigerenzer, G. (Rationality, 2004). Striking a blow for sanity in theories of rationality. In Augier, M. & March, J. G. (Ed.), *Models of man: Essays in memory of Herbert A. Simon* (S. 389-409). Cambridge: MIT Press.
- Gigerenzer, G. & Gaissmaier, W. (Kognitive Heuristiken, 2006). Denken und Urteilen unter Unsicherheit: Kognitive Heuristiken. In Funke, J. (Ed.), *Enzyklopädie der*

- Psychologie: Denken und Problemösen (Band 8)* (1. Ed., S. 329-374). Göttingen/Bern/Wien: Hogrefe Verlag.
- Gigerenzer, G., Todd, P. M., & ABC Research Group. (Heuristics, 1999). *Simple heuristics that make us smart* (1. Ed.). New York: Oxford University Press.
- Gilad, B. (Early Warning, 2003). *Early warning: Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risks and create powerful strategies* (1. Ed.). New York: AMACOM.
- Gilbert, D. U. (Unternehmensnetzwerke, 2003). *Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken: Ein strukturationstheoretischer Ansatz* (1. Ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Glaserfeld von, E. (Konstruktivismus, 1997). *Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme* (1. Ed.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.
- Glasl, F. & Haussaye de la, L. (Organisationsentwicklung, 1975). *Organisationsentwicklung: Das Modell des Niederländischen Instituts für Organisationsentwicklung und seine praktische Bewährung* (1. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Glasl, F. & Sassen von, H. (Standortklärung, 1983). Standortklärung der Organisationsentwicklung. In Glasl, F. (Ed.), *Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung* (1. Ed., S. 17-46). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Gomez, P., Malik, F. & Oeller, K.-H. (Systemmethodik, 1975). *Systemmethodik: Grundlagen einer Methodik zur Erforschung und Gestaltung komplexer soziotechnischer Systeme* (1. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag (Dissertation).
- Gomez, P. & Zimmermann, T. (Unternehmensorganisation, 1992/1999). *Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik* (4. Ed.). Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.
- Goodman, M. & Kleiner, A. (Tree, 1994). The archetype family tree. In Senge, P. M., Kleiner, A., et al. (Ed.), *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization* (1. Ed., S. 149-150). New York/London/Toronto: Doubleday.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (Change Management, 2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management* (1. Ed.): Hogrefe Verlag.
- Greiner, L. E. (Evolution, 1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Grochla, E. (Gestaltung, 1982). *Grundlagen der organisatorischen Gestaltung* (1. Ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Grochla, E. (Unternehmensorganisation, 1972/1983). *Unternehmensorganisation: Neue Ansätze und Konzeptionen* (9. Ed.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gross, P. (Multioptionengesellschaft, 1994). *Die Multioptionengesellschaft* (1. Ed.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.
- Guretzky von, B. (Systemarchetypen, 2010). Systemarchetypen: URL: <http://www.community-of-knowledge.de/schlagwort/systemarchetypen/> [Stand: 02.05.2010].
- Haag, F. (Aktionsforschung, 1972). Sozialforschung als Aktionsforschung. In Haag, F., Krüger, H., et al. (Ed.), *Aktionsforschung: Forschungsstrategien, Forschungsfelder und Forschungspläne* (1. Ed., S. 22-55). München: Juventa Verlag.
- Hafen, U., Künzler, C. & Fischer, D. (Restrukturieren, 2000). *Erfolgreich restrukturieren in KMU: Werkzeuge und Beispiele für eine nachhaltige Veränderung (Band 8 - Forschungsberichte für die Unternehmenspraxis)* (1. Ed.). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Hammer, M. & Champy, J. (Reengineering, 1993). *Reengineering the Corporation* (1. Ed.). New York: HarperCollins Publishers.
- Händeler, E. (Zukunft, 2003/2007). *Die Geschichte der Zukunft: Sozialverhalten heute und der Wohlstand von morgen - Kondratieffs Globalsicht* (6. Ed.). Moers: Brendow & Sohn Verlag.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (Organizations, 1977). The population ecology of organizations. *The American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hayek von, F. A. (Complex Phenomena, 1967). The theory of complex phenomena. In Hayek von, F. A. (Ed.), *Studies in philosophy, politics, and economics* (1. Ed., S. 22-42). Chicago: The University of Chicago Press.
- Hayek von, F. A. (Evolution, 1983). Evolution und spontane Ordnung. In Kerber, W. (Ed.), *Die Anmassung von Wissen: Neue Freiburger Studien* (1996, 1. Ed., S. 102-114). Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Hayek von, F. A. (Irrtümer, 1970). Die Irrtümer des Konstruktivismus und die Grundlagen legitimer Kritik gesellschaftlicher Gebilde. In Kerber, W. (Ed.), *Die Anmassung von Wissen: Neue Freiburger Studien* (1996, 1. Ed., S. 16-37). Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Hayek von, F. A. (Knechtschaft, 2009). *Der Weg zur Knechtschaft* (1. Ed.). München: Olzog Verlag.
- Hayek von, F. A. (Rules, 1973). Rules and order. In Hayek von, F. A. (Ed.), *Law, legislation, and liberty: A new statement of the liberal principles of justice and political economy* (S. 1-181). London: Routledge & Kegan Paul.

- Hedberg, B. (Organizations, 1981). How organizations learn and unlearn. In Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (Ed.), *Handbook of organizational design (Band 1 - Adapting organizations to their environments)* (1. Ed., S. 3-27). Oxford: Oxford University Press.
- Heintel, P. & Huber, J. (Theorieaspekte, 1978). Aktionsforschung: Theorieaspekte und Anwendungsprobleme. *Gruppendynamik, 1*, 390-409.
- Hetzler, S. (Real-Time Control, 2010). *Real-Time Control für das Meistern von Komplexität* (1. Ed.). Frankfurt a.M.: Campus Verlag (Dissertation).
- Hill, W., Fehlbaum, R. & Ulrich, P. (Organisationslehre, 1992/1998a). *Organisationslehre 1: Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme (Band 1)* (5. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Hill, W., Fehlbaum, R. & Ulrich, P. (Organisationslehre, 1992/1998b). *Organisationslehre 2: Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme (Band 2)* (5. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Hitt, M., Ireland, D. R. & Hoskisson, R. E. (Strategic Management, 1995/2005). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (5. Ed.). Mason: Thomson/South Western.
- Hoffmann, F. (Konzernorganisationsformen, 1992). Konzernorganisationsformen. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 11*(21), 552-556.
- Hofmann, A. (Reorganisation, 1997). Aufgaben der Organisationsentwicklung bei der Reorganisation von Unternehmensprozessen. *Angewandte Arbeitswissenschaft, 151*, 1-24.
- Holland, J. H. (Emergence, 1998/2000). *Emergence: From chaos to order* (2. Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Horx, M. (Krise, 2009). Die Krise als Upgrade-Mechanismus für ein wandelbares Wirtschafts-System. In: URL: www.horx.com/Krise/2009-07-07.aspx <<http://www.horx.com/Krise/2009-07-07.aspx>> [Stand: 14.08.2009].
- Horx, M. (Wandel, 2009). *Das Buch des Wandels: Wie Menschen Zukunft gestalten* (1. Ed.). München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Hoverstadt, P. (2008). *The fractal organization: Creating sustainable organizations with the viable system model* (1. Ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Jaeger, F. & Dubs, R. (Wirtschaftliche Umwelt, 2004). Die Unternehmung in der wirtschaftlichen Umwelt. In Dubs, R., Euler, D., et al. (Ed.), *Einführung in die Managementlehre (Band 1)* (1. Ed., S. 299-313). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.

- Jaeger, U. P. (Drucker, 2007). *Drucker on change: Don't be fast, do the right thing*. (Unveröffentlichtes Working Paper der Universität St. Gallen).
- Janes, A., Prammer, K. & Schulte-Derne, M. (Transformations-Management, 2001). *Transformations-Management: Organisationen von Innen verändern* (1. Ed.). Wien/New York: Springer Verlag.
- Janis, I. L. (Groupthink, 1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2. Ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (Strategy, 1998/2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (8. Ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A. (Uncertainty, 1982/2005). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (21. Ed.). New York: Cambridge University Press.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (Choices, 2000/2003). *Choices, values, and frames* (3. Ed.). New York: Cambridge University Press.
- Kaiser, S. & Ringlstetter, M. (Vertrauen, 2006). Vertrauen: Erfolgsfaktor für wissensintensive Dienstleistungsunternehmen. In Götz, K. (Ed.), *Vertrauen in Organisationen* (1. Ed., S. 99-112). München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kämpf, R. (Fraktale Organisation, 2007). Fraktale Organisation. In Kämpf, R. & Giencke, H. (Ed.), *Handbuch Produktion: Innovatives Produktionsmanagement - Organisation, Konzepte, Controlling* (1. Ed., S. 118-127). München: Carl Hanser Verlag.
- Kämpf, R. (Kaizen, 2007). Kaizen. In Kämpf, R. & Giencke, H. (Ed.), *Handbuch Produktion: Innovatives Produktionsmanagement - Organisation, Konzepte, Controlling* (1. Ed., S. 884-898). München: Carl Hanser Verlag.
- Kämpf, R. (KVP, 2007). Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP). In Kämpf, R. & Giencke, H. (Ed.), *Handbuch Produktion: Innovatives Produktionsmanagement - Organisation, Konzepte, Controlling* (1. Ed., S. 858-883). München: Carl Hanser Verlag.
- Keller, T. (Holdingkonzepte, 1990/1993). *Unternehmensführung mit Holdingkonzepten: Wege in ein Holdingkonzept, rechtliche Rahmenbedingungen und Rechtsformwahl, Verbundintegration, Lösung struktur- und führungsorganisatorischer Problemstellungen* (2. Ed.). Köln: Bachem Wirtschaftsverlag (Dissertation).
- Kieser, A. (Organisationstheorien, 1993/2002). *Organisationstheorien* (5. Ed.). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Kieser, A. (Organization Theory, 1994). Why organization theory needs historical

- analyses - and how this should be performed. *Organization Science*, 5(4), 608-620.
- Kieser, A. & Walgenbach, P. (Organisation, 1977/2010). *Organisation* (6. Ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kim, D. H. (Diagnosing, 1992/2000). *Systems archetypes I: Diagnosing systemic issues and designing high-leverage interventions* (2. Ed.). Waltham: Pegasus Communications.
- Kim, D. H. (Patterns, 2000). *Systems archetypes III: Understanding patterns of behavior and delay* (1. Ed.). Waltham: Pegasus Communications.
- Kim, D. H. & Anderson, V. (Archetypes, 1998/2007). *Systems archetype basics: From story to structure* (2. Ed.). Waltham: Pegasus Communications.
- Kindleberger, C. P. (Manias, 1978/2005). *Manias, panics, and crashes: A history of financial crises* (1. Ed.). New Jersey: Wiley & Sons.
- Kirsch, W. (Organisationstheorie, 1998). Evolutionäre Organisationstheorie. In Gomez, P., Müller-Stewens, G. & Rüegg-Stürm, J. (Ed.), *Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre. Forschungsgespräche aus Anlass der 100-Jahr-Feier der Universität St. Gallen* (1. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Kirsch, W., Esser, W.-M. & Gabele, E. (Wandel, 1979). *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen* (1. Ed.). Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Kleinknecht, A. (New Results, 1992/1993). Long-wave research: New results, new departures - an introduction. In Kleinknecht, A., Mandel, E., et al. (Ed.), *New findings in long-wave research* (2. Ed., S. 1-12). London: The Macmillan Press.
- Kneschaurek, F. (Volkswirtschaftslehre, 1990/1995). *Unternehmung und Volkswirtschaft: Eine Volkswirtschaftslehre für Führungskräfte* (4. Ed.). Zürich: NZZ-Verlag.
- Kondakov, N. I. (Logik, 1971/1983). *Wörterbuch der Logik* (3. Ed.). Leipzig: Bibliographisches Institut
- Kondratieff, N. (Lange Wellen, 1926). Die langen Wellen der Konjunktur. *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, 56, 573-609.
- Kondratieff, N. (Preisdynamik, 1928). Die Preisdynamik der industriellen und landwirtschaftlichen Waren: Zum Problem der relativen Dynamik und Konjunktur. *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, 60, 1-85.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (Organisationsberatung, 2004). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (1. Ed.). Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Korzybski, A. (Science, 1933/1958). *Science and sanity: An introduction to non-*

- aristotelian systems and general semantics* (4. Ed.). Lakeville: The Institute of General Semantics.
- Kosiol, E. (Organisation, 1962). *Organisation der Unternehmung* (1. Ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (Marketing, 1967/2009). *Marketing Management* (13. Ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (Change, 1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. In Collins, J. C., Porras, J. I. (Ed.), *Harvard Business Review on Change* (1. Ed., S. 1-20). Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kotter, J. P. (Leading Change, 1996). *Leading Change* (1. Ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Kreibich, R. (Kapitalismuskritik, 2003). Die Perspektive der Nachhaltigkeit als Kapitalismuskritik im Zeitalter der Globalisierung. In Altner, G. & Simonis, U. E. (Ed.), *Friede den Völkern: Nachhaltigkeit als interkultureller Prozess - Festschrift für Udo E. Simonis* (S. 177-205). Frankfurt a.M.: Verlag für akademische Schriften.
- Kreibich, R. (Nachhaltigkeit, 2009). *Zukunftsforschung zur Nachhaltigkeit: Forschungsfelder, Forschungsförderung, Forschungspolitik (Arbeitsbericht Nr. 34)*. Berlin: Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung [elektronisch verfügbar unter, URL: <http://www.izt.de/veroeffentlichungen/downloads/>, Stand: 18.02.2011].
- Kreibich, R. (Zukunftsforschung, 2008). *Zukunftsforschung für die gesellschaftliche Praxis (Arbeitsbericht Nr. 29)*. Berlin: Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung [elektronisch verfügbar unter, URL: <http://www.izt.de/veroeffentlichungen/downloads/>, Stand: 18.02.2011].
- Krieg, W. (Kybernetische Grundlagen, 1971). *Kybernetische Grundlagen der Unternehmungsgestaltung* (1. Ed.). Bern: Paul Haupt Verlag (Dissertation).
- Krieg, W. (Unternehmensentwicklung, 1985). Management- und Unternehmensentwicklung: Bausteine eines integrierten Ansatzes. In Probst, G. J. B. & Siegwart, H. (Ed.), *Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements* (1. Ed., S. 261-277). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Krüger, W. (Change Management, 2004). Wandel: Management des Change Management. In Schreyögg, G. & Werder von, A. (Ed.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation (Band 2 - Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre)* (4. Ed., S. 1605-1614). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Krystek, U. & Müller-Stewens, G. (Frühaufklärung, 1980/2006). Strategische

- Frühaufklärung. In Hahn, D. & Taylor, B. (Ed.), *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen* (9. Ed., S. 175-193). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Kuhl, J. (Handlungskontrolle, 1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle* (1. Ed.). Berlin/Heidelberg/New York: Springer Verlag.
- Kühl, S. (Organisation, 2000). *Das Regenmacher-Phänomen: Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation* (1. Ed.). Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.
- Kühl, S. (Profession, 2001). Von den Schwierigkeiten aus einem Handwerk eine Profession zu machen: Sieben Szenarien zur Zukunft der Organisationsentwicklung. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 1, 4-19.
- Kuhn, T. S. (Revolutions, 1962/1996). *The structure of scientific revolutions* (3. Ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Kühne, G. (Wirtschaftstheorie, 1991). *Lange Wellen der wirtschaftlichen Entwicklung: Theoretische Erklärungsansätze und Verbindungslinien zur Geschichte der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik - Eine evolutionäre Interpretation langfristiger wirtschaftlicher Instabilitäten und ihrer Beziehungen zu wirtschaftstheoretischen Paradigmen und wirtschaftspolitischen Konzeptionen* (1. Ed.). Göttingen: Ernst Oberdieck Verlag (Dissertation).
- Lamp, E. (Richtungseffekte, 2004). Richtungseffekte bei Bildblattvorlagen im demoskopischen Face-to-face-Interview. *Zentralarchiv für empirische Sozialforschung*, 54, 113-146.
- Lassmann, A. (Organisatorische Koordination, 1992). *Organisatorische Koordination* (1. Ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag (Dissertation).
- Lawrence, P. R. (Resistance, 1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32(3), 49-57.
- Lawrence, P. R. & Davis, S. M. (Matrix, 1977). *Matrix* (1. Ed.). California/London/Sydney: Addison-Wesley Publishing.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (Differentiation, 1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (Organization, 1967/1986). *Organization and environment: Managing differentiation and integration* (2. Ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Lazlo, E., Lazlo, C. & Lichtenstein, v. A. (Evolutionäres Management, 1992). *Evolutionäres Management: Globale Handlungskonzepte* (1. Ed.). Fulda: Paidia

Verlag.

- Lembke, G. (Lernende Organisation, 2004). *Die lernende Organisation: Als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung* (1. Ed.). Marburg: Tectum Verlag (Diplomarbeit).
- Lessing, R. J. (Lernprozess, 1991/1996). Strategische Planung als Lernprozess: 'Von mir aus nennt es Körper, Geist und Seele'. In Sattelberger, T. (Ed.), *Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (3. Ed., S. 261-272). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Leumann, P. (Matrix-Organisation, 1978/1980). *Die Matrix Organisation: Unternehmensführung in einer mehrdimensionalen Struktur - theoretische Darstellung und praktische Anwendung* (2. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Leumann, P. (Struktur, 1980). Matrix-Organisation: Struktur, Kompetenzverteilung, Unternehmensführung und Verhaltensweisen. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 49(3), 123-131.
- Levy, A. & Merry, U. (Transformation, 1986). *Organizational transformation: Approaches, strategies, theories* (1. Ed.). New York: Praeger Publishers.
- Lewin, K. (Dynamics, 1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science, social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(2), 5-41.
- Lewin, K. (Feldtheorie, 1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften* (1. Ed.). Bern/Stuttgart: Hans Huber Verlag.
- Lewin, K. (Lösung, 1953). *Die Lösung sozialer Konflikte* (1. Ed.). Frankfurt a.M.: Christian Verlag.
- Lievegoed, B. C. J. (Wandel, 1974). *Organisationen im Wandel: Die praktische Führung sozialer Systeme in der Zukunft (Band 18 - Schriftenreihe Führung und Organisation der Unternehmung)* (1. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Lindblom, C. E. (Muddling-Through, 1959). The science of 'muddling-through'. *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Lippitt, R. (Lewin, 1979). Kurt Lewin und die Aktionsforschung. In Heigl-Evers, A. & Streeck, U. (Ed.), *Lewin und die Folgen: Sozialpsychologie, Gruppendynamik und Gruppentheorie (Band 8)* (1. Ed., S. 106-109). Zürich: Kindler Verlag.
- Lippitt, R. (Makrostruktur, 1974). Von der Trainingsgruppe zur Organisationsentwicklung oder wie verändert die Mikrostruktur die Makrostruktur? *Gruppendynamik*, 5., 270-282.
- Lohberg, R. & Lutz, T. (Kybernetik, 1970). *Keiner weiss was Kybernetik ist* (1. Ed.).

Stuttgart: Francksche Verlagshandlung.

- Lombriser, R. & Abplanalp, P. A. (Strategisches Management, 1997/2010). *Strategisches Management: Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen* (5. Ed.). Zürich: Versus Verlag.
- Lucas Jr., R. E. (Cycle Theory, 1981). *Studies in business cycle theory* (1. Ed.). Oxford: Basil Blackwell.
- Lucas Jr., R. E. (Konjunkturzyklen, 1989). *Theorie der Konjunkturzyklen* (1. Ed.). Regensburg: Transfer Verlag.
- Lucke, B. (Empirie, 1998). *Theorie und Empirie realer Konjunkturzyklen* (1. Ed.). Heidelberg: Physika-Verlag (Habilitationsschrift).
- Macharzina, K. (Unternehmensführung, 1993/2003). *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen* (4. Ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Macharzina, K. & Wolf, J. (Unternehmensführung, 1993/2008). *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen* (6. Ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Mager, N. H. (Kondratieff Waves, 1987). *The Kondratieff Waves* (1. Ed.). New York/London: Praeger.
- Malik, F. (Corporate Governance, 1997/2008). *Die richtige Corporate Governance: Mit wirksamer Unternehmensaufsicht Komplexität meistern* (3. Ed.). Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.
- Malik, F. (Denken, 2007/2010). *Richtig Denken - wirksam Managen* (2. Ed.). Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Malik, F. (Führen, 2006). *Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit* (1. Ed.). Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Malik, F. (Heuristiken, 2007). Heuristiken für Gewinner: Die Logik des Gelingens. *Malik on Management (monatlicher Managementletter des Malik Management Zentrum St. Gallen)*, 7, 145-158.
- Malik, F. (Komplexe Systeme, 1984/2008). *Strategie des Managements komplexer Systeme* (10. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag (Habilitationsschrift).
- Malik, F. (Konjunkturwellen, 1993). Gibt es lange Konjunkturwellen? Was jeder Unternehmer darüber wissen sollte. *Malik on Management (monatlicher Managementletter des Malik Management Zentrum St. Gallen)*, 6, 3-28.
- Malik, F. (Management, 2005/2007). *Management: Das A und O des Handwerks (Band 1 - Management: Komplexität meistern)* (2. Ed.). Frankfurt a.M.: Frankfurt Allgemeine Buch.

- Malik, F. (Strategie, 2011). *Strategie: Navigieren in der Komplexität der neuen Welt (Band 3 - Management: Komplexität meistern)* (1. Ed.). Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Malik, F. (Systemisches Management, 1993/2009). *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation: Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme* (5. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Malik, F. (Unternehmenspolitik, 2008). *Unternehmenspolitik und Corporate Governance: Wie sich Organisationen von selbst organisieren (Band 2 - Management: Komplexität meistern)* (1. Ed.). Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Mandelbrot, B. B. (Fractal Geometry, 1977/1983). *The fractal geometry of nature* (3. Ed.). New York: W.H. Freeman and Company.
- Manella, J. (Führung, 2005). Richtige und falsche Führung. In Galler, K., Krieg, W., et al. (Ed.), *Richtiges und gutes Management: Vom System zur Praxis - Festschrift für Fredmund Malik* (2. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Manella, J. (Relationale Mensch, 2003). *Der relationale Mensch* (1. Ed.). Zürich: Orell Füssli Verlag.
- March, J. G. (Exploration, 1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (Ambiguity, 1976/1979). *Ambiguity and choice in organizations* (2. Ed.). Bergen: Universitetsforlaget.
- Marchetti, C. (Learning System, 1981). Society as a learning system: Discovery, invention, and innovation cycles revisited. *International Institute for Applied Systems Analysis*, 30, 21-37.
- Maruyama, M. (Processes, 1963). The second cybernetics: Deviation-amplifying mutual causal processes. *American Scientist*, 51, 164-179.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (Autopoiesis, 1972). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living (Vol. 42 - Boston studies in the philosophy of science)* (1. Ed.). Dordrecht/Boston/London: D. Reidel Publishing.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (Knowledge, 1987/1998). *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding* (2. Ed.). Boston: Shambala Publications.
- Maurer, R. (Resistance, 1996/2010). *Why 70% of all changes still fail - and what you can do about it: Beyond the wall of resistance* (8. Ed.). Austin: Bard Press.
- McGregor, D. (Human Side, 1960). *The human side of enterprise* (1. Ed.). New York: McGraw-Hill.

- McKendall, M. (Tyranny, 1993). The tyranny of change: Organizational development revisited. *Journal of Business Ethics*, 12(2), 93-104.
- Meadows, D., Randers, J. & Meadows, D. (Grenzen, 2006/2007). *Grenzen des Wachstums: Das 30-Jahre Update - Signal zum Kurswechsel* (2. Ed.). Stuttgart: Hirzel Verlag.
- Mensch, G. (Patt, 1977). *Das technologische Patt: Innovationen überwinden die Depression* (1. Ed.). Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Merton, R. K. (Self-Fulfilling Prophecy, 1949). *Social theory and social structure: Toward the codification of theory and research* (1. Ed.). Glencoe: The Free Press of Glencoe.
- Metz, R. (Re-Examination, 1992/1993). Re-examination of long waves in aggregate production series. In Kleinknecht, A., Mandel, E., et al. (Ed.), *New findings in long-wave research* (2. Ed., S. 80-119). London: The Macmillan Press.
- Meyer-Schönherr, M. (Szenariotechnik, 1991). *Szenariotechnik: Als Instrument der strategischen Planung*. Frankfurt: (Dissertation).
- Mezias, J. M. & Starbuck, W. H. (Managers' Perceptions, 2003). Studying the accuracy of managers' perceptions: A research odyssey. *British Journal of Management*, 14, 3-17.
- Michael, S. R. (Change Techniques, 1982). Organizational change techniques: Their present, their future. *Organizational Dynamics*, 11(1), 67-80.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (Organizations, 1984). *Organizations: A quantum view* (1. Ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (Safari, 1999/2007). *Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements* (2. Ed.). Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (Strategies, 1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Minx, E. (Szenario-Technik, 2006). Szenario-Technik. *Organisationsentwicklung*, 4, 78-81.
- Morgan, G. (Images, 1986/2006). *Images of organization* (2. Ed.). California/London/New Delhi: Sage Publications.
- Morgan, G. (Imaginization, 1993/1997). *Imaginization: New mindsets for seeing, organizing, and managing* (2. Ed.). California: Sage Publications & Berrett-Koehler Publishers.
- Morgan, G. (Organization Theory, 1989). *Creative organization theory* (1. Ed.). California/London/New Delhi: Sage Publications.

- Morowitz, H. J. (Emergence, 2002/2004). *The emergence of everything: How the world became complex* (2. Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Morris, C. (Zeichen, 1973). *Zeichen, Sprache und Verhalten* (1. Ed.). Düsseldorf: Schwann Verlag.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (Strategisches Management, 2001/2005). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen - der St. Galler General Management Navigator^(R)* (3. Ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Müller-Stewens, G. & Pautzke, G. (Lernen, 1991/1996). Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen. In Sattelberger, T. (Ed.), *Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (3. Ed., S. 183-205). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Müller, U. R. (Führungsorganisation, 1992/1995). *Schlanke Führungsorganisation: Die neuen Aufgaben des mittleren Managements* (2. Ed.). München: Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern.
- Nadler, D. A. (Frame Bending, 1988). Organizational frame bending: Types of change in the complex organization. In Kilman, R. H. & Covin, T. J. (Ed.), *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world* (1. Ed., S. 66-83). San Francisco: Jossey Bass.
- Nefiodow, L. A. (Kondratieff, 1996/2006). *Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information* (6. Ed.). Sankt Augustin: Rhein Sieg Verlag.
- Nelson, R. R. (Evolution, 2005). Physical and social technologies and their evolution. In Nelson, R. R. (Ed.), *Technologies, institutions and economic growth* (1. Ed., S. 195-209). Cambridge/London: Harvard University Press.
- Niemeyer, G. (Kybernetische Modelltheorie, 1977). *Kybernetische System- und Modelltheorie: System Dynamics* (1. Ed.). München: Franz Vahlen Verlag.
- Nippa, M. (Erfolgsfaktoren, 1997). Erfolgsfaktoren organisatorischer Veränderungsprozesse in Unternehmen. In Nippa, M. (Ed.), *Implementierungsmanagement: Über die Kunst, Reengineeringkonzepte erfolgreich umzusetzen* (S. 21-57). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Nisbet, R. A. (Social Change, 1972). The problem of social change. In Nisbet, R. A. (Ed.), *Social change: Key concepts in the social sciences* (1. Ed., S. 1-45). Oxford: Basil Blackwell.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (Knowledge, 1995). *The Knowledge-Creating Company* (1. Ed.). New York: Oxford University Press.
- Nordsieck, F. (Organisationslehre, 1934). *Grundlagen der Organisationslehre* (1. Ed.).

- Stuttgart: Poeschel Verlag.
- North, D. C. (Institutions, 1990). *Institutions, institutional change and economic performance* (1. Ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Nüse, R., Groeben, N., et al. (Erfindung, 1991). *Über die Erfindung(en) des Radikalen Konstruktivismus: Kritische Gegenargumente aus psychologischer Sicht* (1. Ed.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (Crisis, 1984). To avoid organizational crisis, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53-65.
- Oliver, A. L. & Ebers, M. (Networking, 1998). Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549-583.
- Overmeer, W. (Strategie, 1996/2006). Strategie und Lernen: Massgaben aktionsorientiert machen. In Argyris, C., Schön, D. A. (Ed.), *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis* (3. Ed., S. 257-284). Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. (Lernendes Unternehmen, 1991/1996). Auf dem Weg zum 'Lernenden Unternehmen'. In Sattelberger, T. (Ed.), *Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (3. Ed., S. 57-65). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Perez, C. (Structural Change, 1983). Structural change and the assimilation of new technologies in the economic and social systems. *Futures*, 15(5), 357-375.
- Perez, C. (Technological Revolutions, 2002). *Technological revolutions and financial capital: The dynamics of bubbles and golden ages* (1. Ed.). Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Perich, R. (Unternehmensdynamik, 1992). *Unternehmensdynamik: Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht* (1. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag (Dissertation).
- Peter, L. J. & Hull, R. (Peter-Prinzip, 1972/2010). *Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen* (11. Ed.). Reinbek b.H.: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Peters, T. & Waterman, R. (Excellence, 1982). *In search of excellence: Lesson's from America's best-run companies* (1. Ed.). New York: Harper & Row Publishers.
- Pettigrew, A. M. (Processual Analysis, 1997). What is a processual analysis? *Elsevier Science*, 13(4), 337-348.
- Piaget, J. (Äquilibration, 1976). *Die Äquilibration der kognitiven Strukturen* (1. Ed.). Stuttgart: Klett Verlag.

- Piaget, J. (Entwicklung, 1970/2010). *Meine Theorie der geistigen Entwicklung* (2. Ed.). Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Pias, C. (Macy Conferences, 2003). *Cybernetics - Kybernetik: The Macy-Conferences 1946-1953 (Band 1 - 2)*. Zürich: Diaphanes.
- Pickering, A. (Cybernetic, 2010). *The cybernetic brain: Sketches of another future* (1. Ed.). Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. T. (Grenzenlose Unternehmung, 1996/2001). *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management - Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter* (4. Ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Pinel, J. P. J. (Biopsychology, 1990/2000). *Biopsychology* (4. Ed.). Needham Heights: Pearson Education.
- Poensgen, O. H. & Marx, M. (Geschäftsbereichsorganisation, 1982). Die Ausgestaltung der Geschäftsbereichsorganisation in der Praxis. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 52(3), 238-249.
- Polanyi, M. (Knowledge, 2002). *Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy* (4. Ed.). London: Routledge & Kegan Paul.
- Polanyi, M. (Tacit, 1966/1983). *The tacit dimension* (2. Ed.). Boston: Doubleday & Company.
- Popper, K. R. (Ausgangspunkte, 2004/2006). *Ausgangspunkte: Meine intellektuelle Entwicklung* (2. Ed.). München/Zürich: Piper Verlag.
- Popper, K. R. (Historizismus, 1965/2003). *Das Elend des Historizismus* (7. Ed.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Porras, J. I. & Silvers, R. C. (Transformation, 1978/2005). Organization development and transformation. In French, W. L., Bell, C. H., et al. (Ed.), *Organization development and transformation: Managing effective change* (6. Ed., S. 80-100). Boston: McGraw Hill.
- Porter, L. W., Lawler III, E. E. & Hackmann, J. R. (Organizations, 1975). *Behavior in organizations* (1. Ed.). New York/Sydney/London: McGraw Hill.
- Porter, M. E. (Wettbewerbsstrategien, 1980/2008). *Wettbewerbsstrategien: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (11. Ed.). Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.
- Porter, M. E. (Wettbewerbsvorteile, 1986/2010). *Wettbewerbsstrategien: Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (7. Ed.). Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.
- Powers, W. T. (Behavior, 1998). *Making sense of behavior: The meaning of control*

- (1. Ed.). New Canaan: Benchmark Publications.
- Powers, W. T. (Perception, 1973). *Behavior: The control of perception* (1. Ed.). Chicago: Aldine Publishing Company.
- Prechter Jr., R. R. (Crash, 2002). *Conquer the crash: You can survive and prosper in a deflationary depression* (1. Ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Pümpin, C. & Amann, W. (Erfolgspositionen, 1992). *SEP: Strategische Erfolgspositionen - Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung* (1. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Pümpin, C. & Amann, W. (Erfolgspositionen, 2005). *SEP: Strategische Erfolgspositionen - Kernkompetenzen aufbauen und umsetzen* (1. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Quinn, J. B. (Change, 1980). *Strategies for change: Logical incrementalism* (1. Ed.). Homewood: Richard D. Irwin.
- Raeithel, A. (Regulativer Kern, 1980). Diagnostik: Der regulative Kern von Therapieprozessen. In Volpert, W. (Ed.), *Beiträge zur psychologischen Handlungstheorie (Band 28 - Schriften zur Arbeitspsychologie)* (1. Ed., S. 121-135). Bern/Stuttgart/Wien: Hans Huber Verlag.
- Rappaport, A. (Shareholder, 1986/1998). *Creating shareholder value: A guide for managers and investors* (2. Ed.). New York: The Free Press.
- Rehn, G. (Modelle, 1979). *Modelle der Organisationsentwicklung* (1. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Reibnitz von, U. (Szenario-Technik, 1991/1992). *Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung* (2. Ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reijnders, J. (Long Waves, 1990). *Long waves in economic development* (1. Ed.). Aldershot/Vermont: Edward Elgar Publishing.
- Reiss, M. (Matrixsurrogate, 1994). Matrixsurrogate. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 63(3), 152-156.
- Richter, M. (Rekonstruktion, 1994). *Organisationsentwicklung: Entwicklungsgeschichtliche Rekonstruktion und Zukunftsperspektiven eines normativen Ansatzes* (1. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag (Dissertation).
- Riemann, F. (Angst, 1961/2003). *Grundformen der Angst* (36. Ed.). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Röpke, J. (Unternehmer, 2002). *Der lernende Unternehmer: Zur Evolution und Konstruktion unternehmerischer Kompetenz (Band 3)* (1. Ed.). Marburg:

Marburger Förderzentrum für Existenzgründer aus der Universität

- Rüegg-Stürm, J. (nSGMM, 2004). Das neue St. Galler Management-Modell. In Dubs, R., Euler, D., et al. (Ed.), *Einführung in die Managementlehre (Band 1)* (1. Ed., S. 65-141). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Rumelt, R. P. (Performance, 1974/1986). *Strategy, structure, and economic performance (Band 5 - Harvard Business School Classics)* (2. Ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Sandkühler, H. J. & Regenbogen, A. (Methodologie, 1990). Methode und Methodologie. In Sandkühler, H. J. & Regenbogen, A. (Ed.), *Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften (Band 3)* (1. Ed., S. 403-413). Hamburg: Felix Meiner Verlag
- Sashkin, M., et al. (OD-Approaches, 1985). Organization development approaches: Analysis and application. In Warrick, D. D. (Ed.), *Contemporary organization development: Current thinking and applications* (1. Ed., S. 264-280). Glenview/London: Scott, Foresman and Company.
- Sattelberger, T. (Spannungsfeld, 1991/1996). Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur. In Sattelberger, T. (Ed.), *Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (3. Ed., S. 11-55). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sayles, L. R. (Matrix-Management, 1976). Matrix-Management: Die Struktur mit Zukunft. In Reber, G. & Strehl, F. (Ed.), *Matrix-Organisation: Klassische Beiträge zu mehrdimensionalen Organisationsstrukturen* (S. 43-64). Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Scharmer, C. O. (Self-transcending, 2001). Self-transcending knowledge: Organizing around emerging realities. In Nonaka, I., Teece, D. J. (Ed.), *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization* (1. Ed., S. 68-90). London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage Publications.
- Schein, E. H. (Culture, 1985/1992). *Organizational culture and leadership* (2. Ed.). San Francisco/London: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (Organisationsentwicklung, 2000). Organisationsentwicklung: Wissenschaft, Technologie oder Philosophie? In Trebesch, K. (Ed.), *Organisationsentwicklung: Konzepte, Strategien, Fallstudien* (1. Ed., S. 19-32). Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung.
- Schein, E. H. (Process, 1969). *Process consultation: Its role in organization development* (1. Ed.). Reading/Menlo Park: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E. H. (Prozessberatung Revisited, 1999/2003). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung* (2. Ed.).

- Bergisch Gladbach: EHP - Edition Humanistische Psychologie.
- Schein, E. H. (Psychology, 1965/1980). *Organizational Psychology* (3. Ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Schmidt, K. (Gesellschaftsrecht, 1986/2002). *Gesellschaftsrecht* (4. Ed.). Köln/Berlin/Bonn: Carl Heymanns Verlag.
- Scholz, C. (Strategische Organisation, 1997/2000). *Strategische Organisation: Multiperspektivität und Virtualität* (2. überarb. Ed.). Landsberg a.L.: Verlag Moderne Industrie.
- Scholz, C. (Unternehmenskultur, 1988). Management der Unternehmenskultur. *Harvard Manager*, 1, 82-91.
- Schreyögg, G. (Organisation, 1996/2008). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* (5. Ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schreyögg, G. (Organisationsstruktur, 1978/1995). *Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur: Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes* (3. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag (Dissertation).
- Schreyögg, G. (Quo Vadis, 1999). Organisationsentwicklung: Quo vadis? *Organisationsentwicklung*, 3, 76-79.
- Schreyögg, G. (Unternehmenskulturen, 1988/1991). Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern? In Dülfer, E. (Ed.), *Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie* (2. Ed., S. 202-213). Stuttgart: J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung/Poeschel Verlag.
- Schreyögg, G. & Noss, C. (Wandel, 1995). Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. *Die Betriebswirtschaft*, 55(2), 169-185.
- Schulte-Zurhausen, M. (Organisation, 1995/2010). *Organisation* (5. Ed.). München: Franz Vahlen Verlag.
- Schumpeter, J. A. (Kapitalismus, 1947/2005). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie* (8. Ed.). Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag.
- Schumpeter, J. A. (Konjunkturzyklen, 1961/2008). *Konjunkturzyklen: Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses* (2. Ed.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schwaninger, M. (Modelle, 2004). Was ist ein Modell? In Dubs, R., Euler, D., et al. (Ed.), *Einführung in die Managementlehre (Band 1)* (1. Ed., S. 53-63). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Schwaninger, M. & Kaiser, C. (Erfolgsfaktoren, 2007). Erfolgsfaktoren organisatorischen Wandels. *Schmalenbachs Zeitschrift für*

- betriebswirtschaftliche Forschung*, 2, 150-172.
- Schwartz, P. (Long View, 1991). *The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world* (1. Ed.). New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Schweiger, D. M. & Denisi, A. (Communication, 1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Schweitzer, M. (Profit-Center, 1992). Profit-Center. In Frese, E. (Ed.), *Handwörterbuch der Organisation (Band 2 - Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre)* (3. Ed., S. 2078-2089). Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Senge, P. M. (Fifth Discipline, 1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (1. Ed.). New York/London/Toronto: Doubleday.
- Senge, P. M., et al. (Fieldbook, 1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization* (1. Ed.). New York/London/Toronto: Doubleday.
- Shafritz, J. M. & Ott, J. S. (Organization Theory, 1978/2001). *Classics of organization theory* (5. Ed.). California: Wadsworth Group/Thomson Learning.
- Shrivastava, P. (Systems, 1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.
- Sievers, B. (Methoden, 1975). Theorien und Methoden der Organisationsentwicklung in den USA. *Gruppendynamik*, 6, 29-49.
- Sievers, B. (Organisationsentwicklung, 1977). *Organisationsentwicklung als Problem* (1. Ed.). Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Simon, F. B. (Unterschiede, 1993). *Unterschiede, die Unterschiede machen: Klinische Epistemologie - Grundlage einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik* (1. Ed.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.
- Simon, H. & Tacke, G. (Kunden, 1991/1996). Lernen von Kunden und Konkurrenz. In Sattelberger, T. (Ed.), *Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (3. Ed., S. 167-181). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Simon, H. A. (Invariants, 1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1-19.
- Sloan, A. P. (General Motors, 1963/1972). *My years with General Motors* (2. Ed.). New York/London/Toronto: Doubleday.
- Smith, A. (Wealth, 1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (1. Ed.). London: Stratton & Cadell.

- Smith, K. K. (Organizational Change, 1982). Philosophical problems in thinking about organizational change. In Goodman, P. S. (Ed.), *Change in organizations: New perspectives on theory, research, and practice* (1. Ed., S. 316-374). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Spitzer, M. (Lernen, 2006/2009). *Lernen: Gehirnforschung und die Schule des Lebens* (2. Ed.). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Stachowiak, H. (Modelltheorie, 1973). *Allgemeine Modelltheorie* (1. Ed.). Wien/New York: Springer Verlag.
- Staehele, W. H. (Management, 1980/1999). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Ed.). München: Vahlen Verlag.
- Staerkele. (Organisation, 1986). *Organisation*. Unveröffentlichtes Vorlesungsskript Sommersemester 1986 der Universität St. Gallen.
- Stegmüller, W. (Wissenschaftssprache, 1970). *Wissenschaftssprache, Signifikanz und theoretische Begriffe (Band 2, Teil B - Studienausgabe)* (1. Ed.). Heidelberg/New York: Springer Verlag.
- Steiger, T. & Hug, B. (Veränderungsmanagement, 1999/2008). Veränderungsmanagement. In Steiger, T. & Lippmann, E. (Ed.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte* (3. Ed., S. 251-313). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (Management, 1990/2005). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung - Konzepte, Funktionen, Fallstudien* (6. Ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sydow, J. (Strategische Netzwerke). *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation* (1. Ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Taylor, F. W. (Scientific Management, 1911). *The principles of scientific management* (1. Ed.). New York: Harper & Row.
- Theisen, M. R. (Konzern, 1991/2000). *Der Konzern: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung* (2. Ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Tichy, G. (Cycle Theory, 1984). Schumpeter's business cycle theory: It's importance for our time. In Seidl, C. (Ed.), *Lectures on Schumpeterian economics: Schumpeter centenary memorial - lectures Graz 1983* (1. Ed., S. 77-88). Berlin/Heidelberg/New York: Springer Verlag.
- Tichy, N. M. (Managing Change, 1982). Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics*, 11(2), 59-89.
- Titscher, S. (Beratung, 1997/2001). *Professionelle Beratung: Was beide Seiten vorher wissen sollten* (2. Ed.). Wien: Ueberreuter Verlag.

- Todd, P. M. (Bounded Minds, 2001). Fast and frugal heuristics for environmentally bounded minds. In Gigerenzer, G. & Selten, r. (Ed.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (1. Ed., S. 51-70). Cambridge/London: MIT Press.
- Trebesch, K. (Ansätze, 1980). Ursprung und Ansätze der Organisationsentwicklung sowie Anmerkungen zur Situation in Europa. In Koch, U., Meurers, H., et al. (Ed.), *Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (1. Ed., S. 31-50). Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Trebesch, K. (Organisationsentwicklung, 2000). 50 Definitionen der Organisationsentwicklung - und kein Ende. Oder: Würde Einigkeit stark machen? In Trebesch, K. (Ed.), *Organisationsentwicklung: Konzepte, Strategien, Fallstudien* (S. 50-62). Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung.
- Tushman, M. L. & Romanelli, E. (Organizational Evolution, 1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Ed.), *Research in organizational behavior (Band 7)* (S. 171-222). Greenwich: JAI Press.
- Ulrich, H. (Betriebswirtschaftslehre, 1985). Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. In Ulrich, H. (Ed.), *Gesammelte Schriften (Band 5 - Management: Aufsätze 2. Teil 1981-1998)* (2. Ed., S. 17-51). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Ulrich, H. (Bezugsrahmen, 1984). Skizze eines allgemeinen Bezugsrahmens für die Managementlehre. In Ulrich, H. (Ed.), *Gesammelte Schriften (Band 5 - Management: Aufsätze 2. Teil 1981-1998)* (2. Ed., S. 181-203). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Ulrich, H. (Plädoyer, 1985). Plädoyer für ganzheitliches Denken. In Ulrich, H. (Ed.), *Gesammelte Schriften (Band 5 - Management: Aufsätze 2. Teil 1981-1998)* (2. Ed., S. 271-286). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Ulrich, H. (Unternehmenspolitik, 1978/1990). Unternehmungspolitik. In Ulrich, H. (Ed.), *Gesammelte Schriften (Band 2 - Das St. Galler Management-Modell)* (2. Ed., S. 171-460). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Ulrich, H. (Unternehmung, 1968/1970). *Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre (Band 1 - Gesammelte Schriften)* (2. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Ulrich, H. (Wandel, 1994). Reflexion über Wandel und Management. In Gomez, P., Hahn, D., et al. (Ed.), *Unternehmerischer Wandel* (1. Ed., S. 7-29). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ulrich, H. (Wissenschaft, 1985). Anwendungsorientierte Wissenschaft. In Ulrich, H. (Ed.), *Gesammelte Schriften (Band 5 - Management: Aufsätze 2. Teil 1981-1998)* (2. Ed., S. 53-63). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.

- Ulrich, H. & Krieg, W. (Führungsmodelle, 1987). Führungsmodelle: St. Galler Modell. In Ulrich, H. (Ed.), *Gesammelte Schriften (Band 2 - Das St. Galler Management-Modell)* (2. Ed., S. 461-470). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Ulrich, H. & Krieg, W. (Organisationsmodell, 1972/1974). Das Organisationsmodell. In Ulrich, H. (Ed.), *Gesammelte Schriften (Band 2 - Das St. Galler Management-Modell)* (2. Ed., S. 152-160). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Ulrich, H. & Krieg, W. (SGMM, 1972/1974). Das St. Galler Management-Modell. In Ulrich, H. (Ed.), *Gesammelte Schriften (Band 2 - Das St. Galler Management-Modell)* (2. Ed., S. 7-55). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Ulrich, H. & Probst, G. J. B. (Ganzheitliches Denken, 1988/1991). *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: Ein Brevier für Führungskräfte (Band 3 - Gesammelte Schriften)* (2. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Ulrich, H. & Sidler, F. (Öffentliche Hand, 1977). Ein Management-Modell für die öffentliche Hand. In Ulrich, H. (Ed.), *Gesammelte Schriften (Band 2 - Das St. Galler Management-Modell)* (2. Ed., S. 85-170). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Ulrich, P. (Konsensus-Management, 1983). Konsensus-Management: Die zweite Dimension rationaler Unternehmensführung. *Betriebswirtschaft für Forschung und Praxis, 1*, 70-84.
- Ulrich, P. (Wirtschaftsethik, 1997/2008). *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie* (4. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Vester, F. (Lernen, 1975/2007). *Denken, Lernen, Vergessen: Was geht in unserem Kopf vor, wie lernt das Gehirn, und wann lässt es uns im Stich?* (32. Ed.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Vester, F. (Neuland, 1980). *Neuland des Denkens* (1. Ed.). Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Vester, F. (Vernetzt Denken, 2002/2005). *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität* (5. Ed.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Vollmer, G. (Erkenntnis, 1995). Erkenntnis, Objektivität und Invarianz. In Fischer, H.-R. (Ed.), *Die Wirklichkeit des Konstruktivismus: Zur Auseinandersetzung um ein neues Paradigma* (1. Ed., S. 195-203). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Wächter, H. (Organisationsentwicklung, 1983). Organisationsentwicklung: Notwendig, aber paradox. *Zeitschrift für Organisation, 2*, 61-66.

- Wagner-Döbler, R. (Wissenschaftsforschung, 1998). Innovationsebben und Innovationsfluten: Kondratieff-Zyklen aus der Perspektive der Wissenschaftsforschung. In Greif, S., Laitko, H., et al. (Ed.), *Wissenschaftsforschung: Jahrbuch 1996/1997 (Band 40 - Forum Wissenschaft: Studien)* (1. Ed., S. 65-75). Marburg: BdWi-Verlag.
- Wagner, E., et al. (Veränderungskommunikation, 2010). *Wie erfolgreiche Veränderungskommunikation wirklich funktioniert?!* (1. Ed.). Berlin: Pro BUSINESS.
- Walter-Busch, E. (Auge, 1989). *Das Auge der Firma (Band 48 - Soziologische Gegenwartsfragen)* (1. Ed.). Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Warnecke, H.-J. (Fraktale Unternehmen, 1992/1993). *Revolution der Unternehmenskultur: Das fraktale Unternehmen* (2. Ed.). Berlin/Heidelberg/New York: Springer Verlag.
- Watzlawick, P. (Mehr des Guten, 2009). *Mehr des Guten ist nicht notwendigerweise besser* (1. Ed.). Müllheim/Baden: Auditorium Netzwerk (CD).
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (Kommunikation, 1969/2007). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (11. Ed.). Bern: Hans Huber Verlag.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H. & Fisch, R. (Change, 1974). *Change: Principles of problem formation and problem resolution* (1. Ed.). New York/London: W. W. Norton & Company.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H. & Fisch, R. (Problem, 1974). More of the same: or, when the solution becomes the problem. In Watzlawick, P., Weakland, J. H., et al. (Ed.), *Change: principles of problem formation and problem resolution* (1. Ed., S. 31-39). New York/London: W. W. Norton & Company.
- Weber, M. (Capitalism, 1958). *The protestant ethic and the spirit of capitalism* (1. Ed.). New York: Scribners.
- Weber, M. (Economic History, 1961). *General Economic History* (1. Ed.). New York: Collier.
- Weber, M. (Society, 1968). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (1. Ed.). New York: Bedminster.
- Weick, K. E. (Sensemaking, 1995). *Sensemaking in organizations* (1. Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, K. E. & Quinn, R. (Change, 1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (Unexpected, 2001/2007). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity* (2. Ed.). San Francisco:

- Jossey Bass Wiley.
- Weidner, W., Freitag, G. & Gernet, E. (Organisation, 1977/1998). *Organisation in der Unternehmung: Aufbau- und Ablauforganisation - Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit* (6. Ed.). München: Carl Hanser Verlag.
- Weinstock, U. (Kondratieffzyklen, 1964). *Das Problem der Kondratieff-Zyklen* (1. Ed.). Berlin/München.
- Weisbord, M. R. (Third-Wave Managing, 1978/2005). Toward third-wave managing and consulting. In French, W. L., Bell Jr., C. H., et al. (Ed.), *Organization development and transformation: Managing effective change* (6. Ed., S. 63-79).
- Welge, M. K. (Profit-Center, 1975). *Profit-Center-Organisation: Organisatorische Analyse von Strukturbewertungsproblemen in funktionalen und profit-center-orientierten Organisationen* (1. Ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Whitehead, A. N. & Russel, B. (Principia, 1910/1913). *Principia Mathematica* (2. Ed.). Cambridge: University Press.
- Wiener, N. (Cybernetics, 1948/1961). *Cybernetics: Or control and communication in the animal and the machine* (2. Ed.). Boston: The MIT Press.
- Wilbers, K. (Anspruchsgruppen, 2004). Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen. In Dubs, R., Euler, D., et al. (Ed.), *Einführung in die Managementlehre (Band 1)* (S. 331-375). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Wilensky, H. L. (Profession, 1972). Jeder Beruf eine Profession? In Luckmann, T. & Sprondel, M. (Ed.), *Berufssoziologie* (1. Ed., S. 198-215). Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Williamson, O. E. (Hierarchies, 1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications* (1. Ed.). New York/London: Free Press.
- Willke, H. (Systemtheorie, 1982/1996). *Systemtheorie (Band 1 - 3)* (unterschiedl. Ed.). Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.
- Willke, H. (Wissensbasierung, 1996). Dimensionen des Wissensmanagements: Zum Zusammenhang von gesellschaftlicher und organisatorischer Wissensbasierung. In Schreyögg, G. & Conrad, P. (Ed.), *Wissensmanagement (Band 6 - Managementforschung)* (1. Ed., S. 263-304). Berlin/New York: Walter de Gruyter.
- Wimmer, R. (Organisationsberatung, 1991). Organisationsberatung: Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis: Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung. In Hofmann, M. (Ed.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven* (1. Ed., S. 45-136). Heidelberg: Physica-Verlag.

- Wimmer, R. (Scheideweg, 2004). OE am Scheideweg. *Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung*, 1, 24-39.
- Witte, E. (Unternehmenskrise, 1981). Die Unternehmenskrise: Anfang vom Ende oder Neubeginn? In Bratschitsch, R. & Schnellinger, W. (Ed.), *Unternehmenskrisen: Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung* (1. Ed., S. 7-24). Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Wittel, A. (Belegschaftskultur, 1996). *Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie: Eine ethnographische Fallstudie* (1. Ed.). Berlin: Edition Sigma.
- Wohlgemuth, A. C. (Beratungskonzept, 1984/1991). *Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung: Neue Form der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes (Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 40)* (3. Ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Wohlgemuth, A. C. (Reorganisationsprozess, 1991). Der Reorganisationsprozess als Paradigma der ganzheitlichen Beratung. In Hofmann, M. (Ed.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung* (1. Ed.). Heidelberg: Physica Verlag.
- Wohlgemuth, A. C. (Unternehmensberatung, 1997/2006). *Unternehmensberatung* (7. Ed.). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Wolf, J. (Struktur, 2000). *Strategie und Struktur 1955-1995: Ein Kapitel der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen* (1. Ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wolfe-Morrison, E. & Milliken, F. J. (Silence, 2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Wollnik, M. (Organisationsmerkmale, 1984). *Organisation in der Praxis: Untersuchungen zur Messbarkeit betrieblicher Organisationsmerkmale* (1. Ed.). Trier/Köln: Veröffentlichter Abschlussbericht zum Forschungsprojekt "Messung der Organisationsstruktur"
- Wollnik, M. (Verhältnis, 1988). Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur. In Dülfer, E. (Ed.), *Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie* (S. 65-92). Stuttgart: J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung/Poeschel Verlag.
- Wrege, C. D. & Greenwood, R. G. (Taylor, 1991). *Frederick W. Taylor: The father of scientific management - myth and reality* (1. Ed.). Homewood: Business One Irwin.
- Zawacki, R. A. & Norman, C. A. (Planned Change, 1978/2005). Successful self-directed teams and planned change: A lot in common. In French, W. L., Bell

Jr., C. H., et al. (Ed.), *Organization development and transformation: Managing effective change* (6. Ed., S. 216-242).

Zschocke, D. (Modellbildung, 1995). *Modellbildung in der Ökonomie: Modell - Information - Sprache* (1. Ed.). München: Franz Vahlen Verlag.

Zwicky, F. (Morphologische Forschung, 1959). *Morphologische Forschung: Wesen und Wandel materieller und geistiger struktureller Zusammenhänge* (1. Ed.). Winterthur: Kommissionsverlag Buchdruckerei Wintherthur AG.

Lebenslauf

Persönliche Daten

Geburtsdatum 25. Juli 1982
Heimatort Hohenweiler (Vorarlberg / Österreich)
E-Mail sandra.voegel@gmx.de

Aus- und Weiterbildungen

09/2007 - 10/2011 Doktorandenstudium, Universität St. Gallen (HSG) / Schweiz
09/2007 - 01/2009 Doktorandenseminare mit Fokus Organisation & Kultur (berufsbegleitend)
01/2009 - 07/2009 Vorstudie Dissertation (berufsbegleitend)
01/2010 - 10/2011 Ausarbeitung Dissertation inkl. Disputation (bis 05/2010 berufsbegleitend; ab 06/2010 Teilzeit), Abschluss Doktorat mit Gesamtnote ‚sehr gut‘ (5.5)
09/2001 - 03/2007 Studium der Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie (Nebenfach: Politik- und Verwaltungswissenschaft), Universität Konstanz / Deutschland
08/2003 Abschluss Vordiplom mit Gesamtnote ‚sehr gut‘
03/2007 Abschluss Diplomarbeit mit Gesamtnote ‚sehr gut‘ (Titel: Beitrag spezifischer Bewusstseinslagen zur Erhöhung des ökonomischen Nutzens bei Entscheidungsfindungen), Abschluss Prüfungen mit Gesamtnote ‚gut‘
09/1996 - 06/2001 Höhere Lehranstalt für wirtschaftliche Berufe und Fremdsprachen, Privatschule Marienberg, Bregenz / Österreich

Berufliche Tätigkeiten

08/2007 - heute Malik Management Zentrum St. Gallen AG, Funktion: Professional Staff, Direktbeförderung über Systems Analyst zu Systems Expert
05/2007 - 07/2007 Marktforschungsinstitut Ceresana Research, Funktion: Projektmitarbeit im Bereich Marketing / Vertrieb
02/2005 - 07/2005 MCV Management- und Organisations.Entwicklung, Funktion: Projektassistenz
07/1999 - 02/2005 Diverse Praktika (Verpflegungsbranche, Unternehmensberatung, Non-Profit Organisation)