

Vorwort

Als mich jüngst mein Patenkind nach dem Thema meines neuen Buches fragte, und ich ihr mit „Handlungssteuerung in Organisationen“ antwortete, zog sie eine Schnute mit dem Kommentar, das klänge so ziemlich nach Orwell's Brave New World, das liest sie nämlich gerade in der Schule. Natürlich musste ich lachen, doch dieser Vergleich hat mir zu denken gegeben. Denn natürlich hat Handlungssteuerung in Organisationen nichts mit Manipulation zu tun, sondern mit der Frage, wie den Rahmenbedingungen von Handeln gesetzt werden müssen, damit Ziele erreicht werden.

Hintergrund ist der: Seit vielen Jahren beschäftige ich mich, teils aus der Perspektive der Lehrenden, teils als Unternehmens- und Prozessberaterin mit der Frage, was wir denn eigentlich über Organisationen wissen können, mit Möglichkeiten und Grenzen personalerischen Instrumentariums sowie – wie könnte es anders sein – mit dem Thema Change Management. Im Laufe der Jahre kommt man nicht umhin, die übergreifende Problemformulierung, die als *Handlungssteuerung in Organisationen* gefasst werden kann, zunehmend auch über Nachbar-disziplinen zu beleuchten. Auf diesem Wege habe ich mich wissentlich, willentlich und mit Verve insbesondere in die beiden Wissenschaftsdisziplinen Psychologie und Soziologie verirrt, um vor einiger Zeit mit prall gefülltem Koffer wieder im Hafen der Betriebswirtschaft einzulaufen.

Nun ist es ja so, dass die Betriebswirtschaft und die Psychologie bereits vor geraumer Zeit miteinander geliebäugelt und sich verbündelt haben; zahlreiche Lehrstühle für Organisationspsychologie, die in den Universitäten meist in der Fakultät Wirtschaft angesiedelt sind, belegen dies ebenso wie eine unüberschaubare Menge von Veröffentlichungen und Lehrbüchern. Es ist so gut wie unmöglich, sich mit den Themen Organisation oder Personal zu beschäftigen oder sie gar zu lehren, ohne auf die vielfältigen und instruktiven Beiträge der Psychologie zurückzugreifen. In Summe bedeutet dies: wir Betriebswirte sind offenbar versiert in Dingen wie Kennzahlensystemen und Strukturen etc. einerseits, und Eignungsdiagnostik sowie Trainingsdidaktik etc. andererseits.

Aber was ist mit „dem dazwischen“? Was ist überhaupt dazwischen?

Dazwischen ist der „Bauch der Organisationen“, wie Charles Handy es einmal mit einem Augenzwinkern (u.a. als Buchtitel) formuliert hat. Es ist das, was passiert, wenn Aufgaben und Menschen zusammenkommen, um irgendeine Art von Ergebnis zu produzieren, wenn sie interagieren, Regeln einhalten oder sie brechen, sich für Visionen begeistern oder schlicht Dienst nach Vorschrift machen. Es geht um die Verbindung zwischen Individuum und Gesamtheit: wer beeinflusst wen wie und was kommt dabei heraus? Und wie ist das Individuum in Gesamtheit eingebunden? Natürlich nicht zuletzt: wie kann diese Gesamtheit *ceteris paribus*, also bei sonst gleichbleibenden Bedingungen, bessere, schnellere oder mehr Ergebnisse produzieren, oder umgekehrt: können die gleichen Ergebnisse auch mit weniger Dramatik, Burnout, und sonstigen „Reibungsverlusten“ produziert werden?

Kompetenter Ansprechpartner für alles, was sich zwischen Einem und Vielen abspielt, ist naheliegenderweise die Soziologie. Man muss sich ein wenig an die Sichtweise gewöhnen: das Individuum ist mit seinen Eigenschaften und Merkmalen in seiner Einmaligkeit zunächst irrelevant; es betritt die Bühne in Gestalt der Rolle als *analytische Elementarkategorie*, wie Dahrendorf es „auf soziologisch“ nannte. Diese Sichtweise ist die notwendige Vorbedingung dafür, den Fokus auf die – jenseits personaler Eigenheiten greifenden – Mechanismen legen zu können. Und für die Betrachtung dieser Frage stellt die Soziologie nicht nur eine erkleckliche Fülle von Aspekten, sondern auch ein Analyseraster bereit, dessen wir uns im Folgenden bedienen wollen.

Dieses wird als Grundlage dafür genommen, betriebswirtschaftliche, psychologische und soziologische Erkenntnisse und Hypothesen zur Organisation bzw. zu organisationalem Handeln so zu clustern, dass sich der mögliche Zusammenhang anhand eines praktischen Fallbeispiels aus einem Unternehmen erschliessen könnte. Es geht darum, die schier unüberschaubare Anzahl von Aspekten exemplarisch so zu verorten, dass ein Gesamtbild daraus wird (und da eine Auswahl getroffen werden muss, impliziert dies zwangsläufig, ggf. solche zu vernachlässigen, die sich *hinterher* als wesentlich heraus stellen könnten.). Dieses Gesamtbild erhebt allenfalls den Anspruch, sich aus prominenten Quellen zu speisen. Es soll hier keine Theorie aufgestellt, sondern lediglich eine Verstehenshilfe konstruiert werden.

Vor diesem Hintergrund richten sich diese Bände an Personal- und Organisationsentwickler, die ihr theoretisches Vorverständnis vertiefen und fallweise ergänzen möchten. Möglicherweise haben Sie vieles von dem, was ich hier zusammengetragen habe, zumindest schon einmal gehört. Was dennoch neu und hoffentlich äusserst instruktiv sein wird, ist die Herangehensweise. Studierende profitieren in ähnlicher Weise, indem sie nämlich hier eine Struktur vorfinden, an die eine Vielzahl von Einzelaspekten ihres Lernstoffs „andockbar“ ist.

Das Problem der Zielgruppensteuerung als Ausgangspunkt

Es besteht weitgehend Einhelligkeit darüber, dass Personalmanagement und Organisationsgestaltung wesentliche Funktionen der Unternehmensführung sind, neben Strategie, Controlling, etc.

Wenn dem so ist, dann müsste das ja bedeuten, dass hiervon wesentliche Impulse für die Unternehmensentwicklung ausgehen. Als Betriebswirte bzw. Personaler müssten wir also das Interesse haben, diese Impulse in der Gestalt von Interventionen gezielt zu setzen, um die Entwicklung des Unternehmens in die gewünschte Richtung zu unterstützen.

Typische Interventionen in diesem Sinne sind z.B.:

- Einführung eines variablen Vergütungssystems
- Definition von unternehmerischen Kernprozessen
- Durchführen von Mitarbeiterbeurteilungen
- Restrukturierung eines Geschäftsbereiches
- Massnahmen der Personalentwicklung (Mitarbeiterqualifizierung)
- Etc.

Unternehmensführung hat also einen originär aktiven Aspekt: Wir wollen gezielt dafür sorgen, dass z.B. die Marktposition sich verbessert oder der Marktanteil sich erhöht, oder eine Produktparte muss rentabler werden, um nicht den Unternehmensbestand zu gefährden, oder die Innovationsgeschwindigkeit soll gesteigert werden, oder ... oder. Worum es geht, ist also das Unternehmen als Ganzes. Die einzelnen Funktionen, wie z.B. Marketing, Controlling oder eben auch Personal haben die Aufgabe, mit ihrer spezifischen Expertise hierzu ihren Beitrag zu leisten.

Aktiv bedeutet: wir tun etwas, wir intervenieren, wir setzen eine Massnahme an. Und zwar dann, wenn es eine Diskrepanz zwischen dem „Ist“ gibt, also dem Status Quo, und dem „Soll“, nämlich dem Zustand, der (aus welchen Gründen auch immer) angestrebt wird. Eine solche Diskrepanz entsteht entweder dadurch, dass es eine Störung gibt: z.B. die Absatzzahlen in einem bestimmten Markt sinken oder es gelingt uns nicht in ausreichendem Masse, talentierte junge Akademiker als künftige Mitarbeiter zu gewinnen. Es kann aber auch sein, dass Ziele, also die Vorstellungen vom gewünschten Sollzustand, sich verändern, bspw. durch eine neue Strategie, einen Unternehmenszusammenschluss, extern induzierten Kostendruck, etc.

Unzählige Soll-Ist-Diskrepanzen auf jeder Ebene sind der Normalzustand in einem Unternehmen. Wenn an einer Stelle eine Lücke geschlossen wird, tut sich an einer anderen eine neue auf. Dies hat nicht nur mit objektiven Einflussfaktoren, sondern auch mit unserer Sicht auf die Dinge zu tun. Denn unser aller kognitive Kapazität ist begrenzt, wir können uns nur mit soundsovielen Problemen gleichzeitig beschäftigen, und ist eines gelöst, gerät vielleicht ein anderes in unser Blickfeld, das wir zuvor noch gar nicht als solches wahrgenommen hatten.

Zur Lösung eines Problems, also dem Setzen erfolgreicher Interventionen, ist die Erfüllung zweier Vorbedingungen erforderlich. Erstens nämlich muss ich die Ursache des Problems er-

forschen: wie kam es dazu? Und nicht: woran erkenne ich, dass es das Problem gibt? Denn wenn bspw. die Ausschussquote in der Produktion gestiegen ist, wäre es ja auch keine Lösung, die Kriterien der Qualitätskontrolle zu verändern und so die Statistik zu beschönigen. Sondern ich muss herausfinden, ob das Problem im Wareneingang, einem neuen Lieferanten, in einem veränderten Montageablauf etc. zu suchen ist.

Die funktionale Arbeitsteilung im Unternehmen (Rechnungswesen, Vertrieb, F&E, Personalentwicklung, etc.) bringt es mit sich, dass unsere Sicht der Dinge häufig stark von diesem Expertentum dominiert ist („funktionale Brille“). Dies bedeutet, dass wir entsprechend eingeschränkt sind in der Suche nach möglichen Lösungen: „Wenn du nur einen Hammer hast, sieht jedes Problem aus wie ein Nagel“.

Nehmen wir einmal an, zu o.g. Qualitätsproblem fände in einem mittelständischen Unternehmen mit ca. 300 Mitarbeitern eine Sitzung im Führungskreis statt. Es spricht vieles dafür, dass die dort geäußerten Vermutungen über die Gründe für die Problemursache so zahlreich sind wie die vertretenen Personen, die z.B. wie folgt argumentieren könnten:

- Personalentwicklung: „Unsere Ausbildungsquote im gewerblichen Bereich ist in den letzten vier Jahren auf die Hälfte gesunken. Wir haben ein Qualifikationsproblem in der Produktion. Kein Wunder, dass dann Fehler passieren“.
- Produktion: „Die Modularisierung des Sortiments mag ja absatztechnisch eine gute Sache gewesen sein. Aber für die Disposition und die Meister ist die Vielzahl der Varianten kaum noch zu handeln.“
- Controlling: „Wir erheben eine Unmenge von Daten. Die monatlichen Abteilungsberichte füllen ganze Ordner. Es wird Zeit, dass wir unser Kennzahlensystem und unser Berichtswesen überdenken, damit eine gezieltere Steuerung möglich ist. Das zusätzliche Budget hierfür war letztes Jahr schon freigegeben, ist aber dann wegen Absatzeinbrüchen eingefroren worden.“
- Einkauf: „Unser Global Sourcing Projekt war zwar erfolgreich, wir konnten dadurch sehr günstige Preise erzielen. Möglicherweise entspricht die Qualität bei einigen Partien oder Lieferanten nicht mehr den vereinbarten Standards. Dann müssten wir halt die Wareneingangskontrolle intensivieren, aber mir ist nicht klar, wer das leisten soll; wir sind jetzt schon chronisch unterbesetzt.“
- Instandhaltung: „Die Präzisionsfräse am Schlosserstand in Halle 2 ist längst überfällig. Wir haben jeden Monat einen Noteinsatz, um überhaupt den Betrieb sicherstellen zu können, und es ist erwartbar, dass die Toleranzwerte bei den Vormontageteilen regelmäßig überschritten werden.“

Die Erforschung der Ursache als der erste Teil der Problemlösung scheint also bereits mit gewissen Unsicherheiten verknüpft zu sein. Aber es kommt noch ein wesentlicher Aspekt hinzu: um nämlich daraufhin wirksame Interventionen setzen zu können, muss ich verstehen, wie das System funktioniert, und diese Funktionsweise muss ich operationalisieren können.

Der Instandhalter z.B. weiss, dass die Wartungsintervalle im unmittelbaren Zusammenhang mit der Betriebssicherheit der Produktion stehen. Sind sie zu kurz, ist die Instandhaltung zu

teuer, sind sie zu lang, droht Produktionsausfall. Natürlich ist die Sache im Detail weit komplexer, und mit den Anleitungen zur Berechnung optimaler Wartungsintervalle kann man Regalwände füllen. Aber es *gibt die Möglichkeit der Quantifizierung*, und das Ergebnis wird, wenn die dahinterstehenden Annahmen richtig waren, auch eintreffen. Ähnliches gilt für die Produktion, den Einkauf, das Controlling. Auch hier gibt es keine perfekte Information: Niemand kann in die Zukunft sehen. Aber auf der Basis bestimmter Annahmen kann man ein erwartetes Ergebnis quantifizieren, also „voraussagen“. Mit Einschränkung gilt dies sogar fürs Marketing, da ich es hier i.d.R. mit anonymen Märkten zu tun habe, die bestimmten „Gesetzen“ (Preiselastizität, Kaufschwelle, etc.) unterliegen; und die Operationalisierung dieser „Gesetze“ kann wenigstens teilweise durch Marktforschung erhoben werden.

Was aber ist mit dem Personal? – Nun, auch hier sind viele Dinge berechenbar. Man kann z.B. herausfinden, wie viel das Führen der Personalakte im Durchschnitt pro Mitarbeiter kostet, wie viele Fach- oder Nachwuchsführungskräfte bei normaler Fluktuation in fünf Jahren ungefähr beschafft werden müssen und wie viele Bewerbungsgespräche i.d.R. geführt werden müssen, um einen geeigneten Vertriebsleiter für eine der Niederlassungen zu finden. Aufgaben dieser Art fallen in die tagtäglichen Abläufe einer Personalabteilung. Allerdings haben diese mit den zu Beginn genannten Beispielen für Interventionen offenbar wenig zu tun.

Aber was ist nun konkret der Unterschied? Allgemein formuliert beziehen sich Aufgaben wie Personalaktenführung, Arbeitsvertragsgestaltung und Beschaffungsplanung auf das Teilsystem Personalarbeit, das sich von den Abläufen her weitgehend innerhalb der Abteilungsgrenzen abspielt. Es handelt sich um Durchführungs- und Verwaltungsaufgaben. Und ich wage die Behauptung, dass dieses Teilsystem „Personalabteilung“ vielleicht umfangreich, aber überschaubar ist.

Anders stellt sich die Situation dar, wenn nicht von Abwicklung, sondern von Intervention in o.g. Sinne die Rede ist. Wenn es nämlich bspw. darum geht, in einem Unternehmen leistungsabhängige Vergütung einzuführen, die ja i.d.R. das Ziel hat, die Handlungsströme eines Unternehmens dahingehend zu verändern, dass sich die Wertschöpfung insgesamt erhöht. Auch in dem Fall sind natürlich eine Menge von Abwicklungsfragen und Schnittstellen zu klären, z.B. wie gelangen die Leistungsdaten in die Lohn- und Gehaltsabrechnung, wie wird der Mitarbeiter über die Höhe der Ausschüttung informiert, etc.

Aber die Konstruktion eines solchen Vergütungsmodells an sich ist eine politische Entscheidung. Hierzu sind im Vorfeld eine Menge von Fragen zu klären, die weitreichende Konsequenzen haben: welche Art der Leistungsbewertung soll hinterlegt werden? Was sind überhaupt die Leistungstreiber in unserem Unternehmen? Wie hoch soll der variable Anteil maximal / minimal sein? Sollen alle Mitarbeiter, oder nur einzelne Funktionsgruppen (Führungskräfte, Vertrieb, etc.) davon betroffen sein? Wird die Leistung von Teams, oder von Einzelnen gemessen? Welche negativen Effekte sind ggf. zu erwarten? Usw.

Um diese Fragen beantworten zu können, müsste man wissen, wie das System „Organisation“ funktioniert, denn das ist ja, neben der Ursachenanalyse, die zweite Voraussetzung für eine Problemlösung, die ja mit einem gezielten Eingriff in dieses System gelöst werden soll. Aller-

dings stösst hier unsere vorgängige Überlegung, das System nämlich anhand konkreter Einflussgrössen quantifizieren zu wollen, an enge Grenzen. Denn derzeit sind Wissenschaft und Praxis gleichermaßen weit entfernt davon, verstanden zu haben, wann warum welche Effekte in Organisationen greifen – und noch weiter davon, sie zu operationalisieren.

Dies stellt uns vor folgendes Problem: Einerseits ist die Personalfunktion offenbar eine zentrale Steuerungsgrösse. Andererseits ist aber das System, innerhalb dessen solche Interventionen nicht nur wirken, sondern einen bestimmten Sollzustand erreichen sollen, terra incognita. Denn die Annahmen, die wie hier treffen müssen, beziehen sich auf das Handeln von Menschen in Strukturen, und nicht auf die Lebensdauer einer Werkzeugmaschine oder das Marktpotential von Schokoriegeln.

Eine erste nützliche Annäherung an das Systemverständnis besteht darin, abhängige von unabhängigen Variablen zu unterscheiden. Wir müssen also sortieren: was ist Ursache, und was ist Wirkung? So trivial diese Frage klingt, so schwierig ist sie zu beantworten. Nicht nur, weil eine Wirkung in t_1 zugleich auch wieder Ursache für eine Veränderung in t_2 sein kann. Womit wir offenbar das nächste Problem am Hals haben, dass prinzipielle Aussagen über Wirkungszusammenhänge kaum möglich sind, sondern dass wir den Ausschnitt der Betrachtung wenigstens in ein gegebenes Zeitfenster packen müssen. Sondern auch deswegen, es nur über Umwege möglich ist, dem derzeitigen Stand der Organisationsforschung so konkrete Aussagen zu entlocken (was viele Gründe hat, deren Diskussion hier zu weit führen würde).

Die Ursachen von Handeln sind natürlich von elementarer Bedeutung. Denn ohne diese zu kennen, oder wenigstens vermuten zu können, wäre Handlungssteuerung im Unternehmen wohl kaum möglich, dann bräuchten wir über wirksame Interventionen, also Umlenkung von Handlungsströmen nicht nachzudenken. Diese Ursachen sind allerdings nicht, oder nur zu einem minimalen Teil diejenigen, die die Psychologie im Blick hat, wenn z.B. von Motivation die Rede ist. Denn insbesondere aus der Perspektive von Eigenschaftstheorie und Eignungsdiagnostik (die gleichwohl wichtig für uns sind; dazu später mehr) hat die Psychologie vor allem individuelle Unterschiede im Blick.

Allerdings: wenn wir vom Primat der Person – oder besser: der Persönlichkeit – ausgingen, d.h. wenn wirklich alle Menschen in Organisationen so unterschiedlichen Handlungsgründe hätten, dann könnte so etwas wie z.B. ein Prämiensystem keine wirksame Intervention sein. Der eine hätte vielleicht lieber ein Büro mit Fenster zum Innenhof, der nächste einen Think Pad und ein weiterer lieber eine Summer School in Chicago. Und so ist es ja auch: Die individuellen Vorstellungen darüber, was subjektiven Mehrwert stiftet, gehen ja tatsächlich auseinander. Der eine möchte in Ruhe seinen Job machen, ein anderer fordert straffe Führung ein. Herr Müller arbeitet akribisch jedes Detail aus und braucht entsprechend lange, Frau Meier arbeitet schnell, dafür zuweilen flüchtig. All dies spielt natürlich eine Rolle, und keine kleine. Aber solche personenbezogenen Spezifika, Vorlieben und Stärken sind Thema für die direkte Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Haben wir hingegen Interventionen im Blick, die ganze Handlungsströme im Unternehmen so verändern sollen, dass sich anhand definierter Kriterien eine neue Unternehmenssituation dar-

aus ergibt, dann müssen wir zwingend davon ausgehen, dass es nicht nur unterschiedliche, sondern auch gleichgerichtete Handlungsgründe gibt. Was aber könnte gleich sein, wenn doch die Personen so unterschiedlich sind? – Z.B. der Bezugsrahmen ihrer Entscheidungen.

Wichtigste Referenzpunkte für organisationales Handeln sind naheliegenderweise die zu erfüllenden Aufgaben. Daraus ergibt sich nämlich jenseits der Persönlichkeitsstruktur der Handelnden ein ähnlicher Handlungsraum von zu treffenden Entscheidungen, d.h. zu lösenden Problemen. Mitarbeiter im Callcenter bspw. haben die Aufgabe, Kundengespräche zu führen. In diesem Zusammenhang sind typischerweise folgende Entscheidungen zu treffen: Was kann ich tun, wenn der Kunde ein Problem hat, das ich nicht lösen kann? Wie viel Zeit soll ich je Kunde aufwenden? Wie soll ich das Gespräch führen, damit der Kunde hinterher zufrieden ist? Ein Lagermitarbeiter hingegen hat ganz andere Probleme zu lösen, z.B. wie finde ich das richtige Teil, wenn nur die Lieferanten-, nicht aber unsere interne Artikelnummer angegeben ist? Was mache ich, wenn ein Laufzettel abhanden kommt?

Die Struktur von Handlungsräumen ist jedoch nicht nur funktional, sondern auch hierarchisch präformiert. Zwar weisen die Handlungsräume von Führungskräften einige Gemeinsamkeiten auf wie z.B.: für eine optimale Arbeitsverteilung innerhalb der Abteilung sorgen, Investitionen genehmigen oder ablehnen, Beförderungen aussprechen, für Zielerreichung sorgen. Allerdings gibt es in Bezug auf alle genannten Gemeinsamkeiten zugleich auch Unterschiede zwischen dem Teamleiter von Sachbearbeitern und einem Divisionsleiter. Die Investition, die der Teamleiter genehmigt, ist bspw. ein PC für einen Mitarbeiter; hier entscheidet er nur: haben wir dafür noch Luft im Budget, und brauchen wir den wirklich? Eine Geschäfts- oder Divisionsleitung entscheidet bspw. darüber, ob in Fallingbommel ein neues Werk für seine Sparte gebaut werden soll. Daran hängen zig Millionen Investitionssumme, die ggf. über den gesamten Unternehmensbestand mitentscheiden, hunderte von Arbeitsplätzen, möglicherweise sogar das Schicksal einer kleinen Gemeinde in einer strukturschwachen Region. Hierarchisch zwischen diesen beiden Beispielen, im sogenannten Middlemanagement angesiedelt, finden wir einen Abteilungsleiter in der Verwaltung oder den Meister in der Produktion. Diesen kommt die schwierige Aufgabe zu, die strategischen Ziele der Geschäftsleitung bzw. der oberen Führungsriege in operationalisierbare Teilziele für Teams und Organisationseinheiten umzusetzen, wohl wissend, dass die Voraussetzungen für eine solche Zielerreichung oft besser sein könnten.

Mit anderen Worten: es gibt allgemeine, gemeinsame Handlungsgründe bei solchen Personen mit ähnlicher Aufgabenstellung, die offenbar ganz zutreffend nach funktionalen und / oder hierarchischen Gründen zu clustern sind. Denn hinter den typischen Problemstellungen und Entscheidungsnotwendigkeiten ähnlicher Aufgaben steht ein ebenso typisierbares Lösungsinteresse, das solche Handlungen wahrscheinlicher macht, die leicht zu vollziehen sind, keine negativen Konsequenzen nach sich ziehen und einen weitgehend reibungsfreien Ablauf ermöglichen. **Auf solche Zielgruppen richten sich Interventionen im Unternehmen.** Man verspricht sich davon eine gewisse Standardisierung der Einzelentscheidungen, die getroffen werden, und davon wiederum eine insgesamt bessere Entscheidungsqualität.

Als allererstes muss es nun wohl darum gehen, noch mehr über die Variablen zu erfahren, die als Determinanten des Referenzrahmens für Akteure in Frage kommen. Das scheinen nämlich

eine ganze Reihe zu sein; vielleicht ist es ja aussichtsreich, hier gewisse Kategorien zu entdecken, die Aussagen ermöglichen wie z.B. „Ausgehend von der Annahme XY dürfte die Variable Z wohl mehr Einfluss auf organisationales Handeln haben als die Variable Z'“. Dies wäre nämlich eine deutliche Verbesserung im Vergleich zu unserer jetzigen Erkenntnissituation, wo wir ja im Moment nicht einmal den Überblick über die möglichen Variablen haben.

Einen weiteren Beitrag zum Systemverständnis wäre dadurch zu erlangen, begründete Vermutungen darüber anzustellen, wie sich denn die Vielzahl von Einzelhandlungen später, also nach der Intervention, zu einer neuen Unternehmenssituation aggregieren (das sog. „Ordnungsproblem“). Was passiert denn eigentlich, wenn hier Effekte wirken, die gar nicht beabsichtigt waren (sog. „unintendierte Folgen intentionalen Handelns“)? Wenn nämlich durch unsere Fortbildungsmassnahmen die Qualifikation der Mitarbeiter steigt, aber auch deren Marktwert und damit die Gefahr der Fluktuation? Sind solche Effekte überhaupt verhinderbar?

Und ausserdem scheint ja trotzdem, das wurde bereits zugegeben, auch die individuelle Persönlichkeit von Mitarbeitern wichtig zu sein. Welche Möglichkeiten der Erkenntnis haben wir diesbezüglich und welche Verwendung dafür? Und in welchen Verhältnis stehen denn nun diese individuellen Variablen zu den zuvor genannten Zielgruppenvariablen: welche sind wann wichtiger, bzw. lässt sich diese Frage überhaupt beantworten?

Mit diesen Fragen wäre der Rahmen für „Handlungssteuerung in Organisationen“ aufgespannt. Es scheinen sich ziemlich viele prinzipielle darunter zu tummeln, und insofern werden wir auf der Suche nach Antworten voraussichtlich nicht mit dem Stein des Weisen belohnt werden. Damit müssen wir leben. Was aber ein sehr grosser Gewinn sein wird bei dieser tour d'horizon durch die grundsätzlichen Grundsätze der Personal- und Organisationsarbeit, ist ein analytisches Raster, das ein wenig Ordnung in die schier unüberblickbare Fülle teils sehr komplizierter Einzelthemen bringt. Denn unser Fach krankt eine wenig daran, jenseits der „harten Fakten“ der Abwicklungsfragen (die dann in einem weiteren Band ausführlich zur Sprache kommen) nach allen Seiten ein wenig auszufransen („Gehört Moderation nun zum Change Management, zur Führung oder zu den Organisationstools?“)

Das Badewannenmodell als analytisches Raster für die Zuordnung möglicher organisationaler Variablen

Vom Problem der Zielgruppensteuerung war die Rede, mit zusammengefasst folgendem Ergebnis, oder besser gesagt: mit einer möglichen Chronologie von Ereignisfolgen, die sich auf dem Wege durch die Organisation verstärken oder verlagern können. Dies soll anhand eines Beispiels noch einmal zugespitzt werden:

Betr. Ausgangssituation des Unternehmens bzw. der Abteilung

Wir befinden uns in einer gegebenen Unternehmenssituation 1; diese ist unbefriedigend: es gibt also eine Soll-Ist-Diskrepanz. Konkretes Beispiel:

„Als regionale Geschäftsbank haben wir eine Reihe mittelständischer Kunden, die ein Konto und teils auch einen Kredit bei uns haben. Nun ist seit einem dreiviertel Jahr die monatliche Abschlussrate von Neukrediten bedenklich gesunken. Das ist das Problem: Die Geschäfte gehen schlecht.“

Betr. Referenzrahmen des Akteurs / Veränderung / Interventionsansatz

Nun setzt, wie Sie wissen, die Ursachenanalyse an.

„Hat sich die Kundenstruktur verändert? Macht uns eine andere Bank Konkurrenz? Oder hat sich etwas bei den Firmenkundenbetreuern (=Aussendienstler einer Bank) verändert? Nun stellen wir fest, dass vor anderthalb Jahren ein Generationswechsel in der Belegschaft eingesetzt hat: fast ein Viertel sind nämlich seitdem pensioniert und durch Youngsters ersetzt worden. – Aha. - Von hier aus sind weitere Verzweigungen denkbar:

Vielleicht fehlt den neuen Mitarbeitern Fachkenntnis (Humankapital)

Vielleicht werden sie von den Kunden noch nicht so gut akzeptiert (Rolle)

Vielleicht sind sie einfach überlastet (Aufgabe)

Etc.“

Betr. Akteur in Entscheidungssituation:

„Vielleicht hat ja auch schlicht unser Recruiting versagt. Vielleicht haben wir die falschen neuen Leute eingestellt, die nämlich nicht in der Lage sind, ein zünftiges Kundengespräch zu führen, hart aber herzlich, und mit einem Vertrag in der Hand zur Tür hinaus zu gehen.“

Betr. Handlungen der einzelnen Akteure:

„Tatsache ist jedenfalls, zu viele Aussendienstmitarbeiter kommen mit zu wenigen und zu schlechten Verträgen nach Hause.“

Betr. Aggregation / Ordnungsproblem:

„Mittlerweile hat der Frust um sich gegriffen, und Kummerzirkel haben sich gebildet, d.h. die wenig erfolgreichen Mitarbeiter klagen sich gegenseitig ihr Leid, was alles besser werden müsste, damit endlich Geschäft zu machen ist. Die Zusammenarbeit in einzelnen Teams wird durch die wachsende Leistungskluft noch problematischer, als sie schon war.“

Betr. Neue Unternehmenssituation:

„Es entgehen uns Folge- und Cross Selling Geschäfte. Einige der Leistungsträger haben bereits um Versetzung ersucht, vier haben gekündigt. Zusätzlich zu dem Problem mangelnder Abschlüsse haben wir nun auch noch ein Kapazitätsproblem in der Marktbearbeitung.“

Die typische Problemformulierung, die also einer Intervention vorausgeht, startet auf der Makroebene, nämlich in der Organisation, z.B.: „die Geschäfte gehen schlecht“, was anhand von zu wenigen Kreditverträgen noch weiter präzisiert wird. Von hier aus wurde über die möglichen Referenzpunkte von Handeln, hier am Beispiel der Firmenkundenbetreuer auf die Ebene des einzelnen Funktions- oder Aufgabenträger heruntergebrochen. Dies zeichnet eine mögliche Ursachenanalyse nach. Aber oft bleibt es ja nicht dabei. Sondern das Problem zieht Kreise, es zeigen sich im Laufe der Zeit und durch Interaktion von Akteuren Folgewirkungen, die wiederum eine neue Qualität von Problem hervorrufen (Kummerzirkel, Kapazitätsengpass).

Dieser Prozess ist auch positiv denkbar. Man hat diesen Effekt nicht selten, wenn in einem krisengeschüttelten Unternehmen die Führung wechselt. Rein faktisch muss sich an den Rahmenbedingungen organisationalen Handelns gar nicht viel ändern. Wenn bspw. der neue Vorstand durch einige demonstrative Beförderungen der Belegschaft signalisiert: ab sofort zählt Leistung mehr als politisches Wohlverhalten gegenüber hierarchisch Übergeordneten (betr.: Werte, Rollen), dann könnten auf einmal Leistungsträger zum Vorschein kommen, die vorher als solche gar nicht wahrgenommen wurden. In der Interaktion der Mitarbeiter könnte dies bedeuten, dass individuelle Beiträge zur Gemeinschaft an Wert gewinnen, dass man Kollegen zu guten Ergebnissen gratuliert und vielleicht auch mal ein Bier darauf trinkt. Und dies könnte dazu führen, dass die ehemals verkrusteten Strukturen zu neuem Leben erblühen und z.B. ungeahnter Innovationen fähig sind.

Das Muster ist offenbar immer das gleiche. Egal ob wir darauf abzielen, ein Problem zu erklären, oder ob uns und daran gelegen ist, die voraussichtlichen Wirkungen einer Intervention zu prognostizieren: Wir gehen immer von einer Gesamtsicht aus (die im Übrigen nicht gleich das Unternehmen umfassen muss, sondern auch einzelne Organisationseinheiten skizzieren kann). Aus dieser Gesamtheit filtern wir die Variablen heraus, die als Referenzrahmen für Akteure relevant sein könnten, um zu einer Handlung YX oder zu einer anderen zu führen. Und anschliessend, wenn die Akteure auf eine gewisse Art und Weise gehandelt haben, sehen wir uns genau an, aufgrund welcher Aggregationseffekte dann die neue Unternehmens- oder Abteilungssituation wahrscheinlich entstehen wird bzw. entstanden sein könnte.

Für diese Art von Vorgehensweise steht ein wirklich wunderbares Analyseraster zur Verfügung, das auf den Soziologen James Coleman (siehe I.C Exkurs) zurückgeht. – Wenn Sie jetzt erwarten, mit grauer Theorie gelangweilt zu werden, muss ich Sie enttäuschen. Ganz im Gegenteil. Die Betriebswirtschaft hat es immer schon verstanden, sich Kenntnisse und Modelle aus benachbarten Disziplinen einzuverleiben und mit praktischem Leben zu füllen. Und was wir oben anhand des Bankenbeispiels deutlich gemacht haben, war nichts anderes als ein Schnelldurchlauf durch das „Badewannenmodell“:

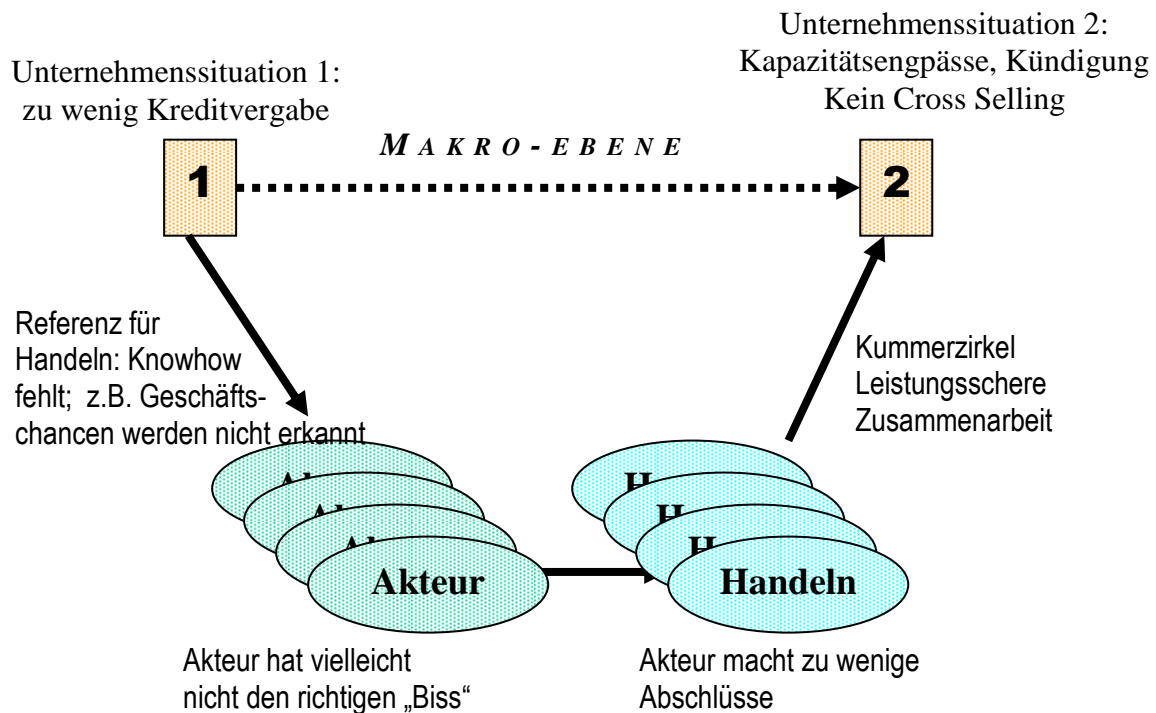


Abbildung 1: Das „Badewannenmodell“ am konkreten Beispiel Bank¹

Um direkt einem naheliegenden Missverständnis vorzubeugen: Dieses Modell der soziologischen Tiefenerklärung, wie es mit richtigem Namen heißt (seinen Spitznamen verdankt es der charakteristischen Form) ist keine Erklärung an sich (siehe Kap. I.C). Sondern es stellt einen möglichen Zusammenhang zwischen Handeln und Strukturen dar. Es ist nur eine Denkhilfe für uns, um mögliche Variablen an der vermutlich richtigen Stelle innerhalb dieses Wirkgefüges zu verorten. Und das haben wir in unserem Fach bitter nötig, um nämlich den Überblick zu behalten. Allerdings müssen wir noch ein bisschen Vorarbeit leisten, was das Modellverständnis angeht.

Als erstes müssen wir uns quasi die Versuchbedingungen vor Augen führen. Sie kennen ja aus der Volkswirtschaft die *ceteris paribus* Klausel. Dies ist, wie Sie wissen, eine Art gedankliche Käseglocke, die wir über einen betrachteten Vorgang stülpen, um andere (exogene) Faktoren aus der Betrachtung auszuschließen. Denn sonst könnten wir ja nie sicher sein, ob das Ergebnis unseres Gedankenexperiments wirklich auf die uns interessierenden Mechanismen, oder eine von aussen kommende Störgröße zurückzuführen ist, was ja unser Ergebnis verfälschen würde. Mit dieser *ceteris paribus* Klausel arbeiten wir auch hier: wir tun einfach so, als wäre sonst nichts los.

Sodann ist die Zeitschiene zu klären. Denn die Pfeile scheinen ja einen Zeitverlauf zu signalisieren, und das würde bedeuten, dass wir es mit einer Chronologie von vier Ereignissen zu tun haben. Das stimmt allerdings so nicht. Denn die ersten zwei Pfeile repräsentieren lediglich eine analytische Trennung. Das bedeutet, dass wir es mit unterschiedlichen Aspekten ein und

¹ In Anlehnung an Coleman (1991)

der selben Sache zu tun haben. Um dies deutlich machen zu können, werden diese getrennt voneinander dargestellt.

Denn die Unternehmenssituation 1 „zu wenig Kreditvergabe“ ist genau jene zu untersuchende Tatsache, die die Referenzrahmen der Akteure und eine gewisse Form der Handlung bereits gedanklich in sich einschliessen. Und: Wenn die Handlung „keinen Abschluss nach Hause gebracht“ lediglich punktuell vorkäme, dann wäre es zwar gleichwohl ein bedauerlicher entgangener Gewinn für die Bank, aber nichts, was die Struktur der Ereignisse verändern könnte.

Wenn sich diese Handlungen allerdings im Laufe der Zeit kumulieren (in der Grafik symbolisiert durch mehrere Akteurs- und Handlungsellipsen), dann kann eine Dynamik wie die geschilderte ausgelöst werden, die das Ergebnis auf der Makroebene strukturell verändert, nämlich auch Verluste in angrenzenden Bereichen (z.B. im Wertpapiergeschäft) sowie ein Kapazitätsproblem.

Was das Modell bis hierher für uns getan hat, ist folgendes:

- Erstens hat es deutlich gemacht, dass Erklärungen oder Prognosen von Veränderung auf der Makroebene offenbar über den „Umweg“ der Mikroebene machen muss, also über den einzelnen Akteur. Das ist die Bestätigung einer Vermutung, die wir im Zusammenhang mit dem Interventionsproblem ja schon implizit vorgenommen, aber nicht weiter belegt hatten
- Zweitens resultieren offenbar wesentliche Bedingungen des Handelns (Referenzrahmen) aus der Ausgangssituation auf der Makroebene (die ja, wie gesagt, auch eine Abteilung repräsentieren kann)
- Wir kommen von hier aus drittens zu einer Prognose über das daraus resultierende Handeln, ohne auch nur einen Blick auf die Person selbst geworfen zu haben. Das ist eine sensationelle Sache. Zwar hatten wir auch das schon bei der Zielgruppensteuerung vermutet, aber diese vorläufige Bestätigung ist Gold wert, wenn wir später zur Diskussion einzelner Variablen kommen (was, natürlich!, nicht ohne die Psychologie geht)
- Und wir haben viertens nicht nur die gedankliche Verbindung von der Mikro- zurück zur Makroebene, sondern haben ggf. auch noch eine Hilfestellung dabei zu untersuchen, warum die Unternehmenssituation 2 sich qualitativ bzw. strukturell von der Unternehmenssituation 1 unterscheidet
- Nicht zuletzt können wir fünftens jetzt schon sagen, dass die abhängigen organisationalen Variablen der rechten, und die unabhängigen der linken Seite der Badewanne zuzuordnen sind, denn das entspricht ja der Logik des Modells²

Nun hätte ich Ihnen dieses Modell nicht als Lösung einiger unserer Prognoseprobleme in Sachen Intervention angepriesen, wenn seine „Sortierleistung“ sich in den genannten Punkten erschöpfen würde. Hierfür müssen wir das Modell generalisieren und ergänzen. Dies könnte anhand eines beliebigen Unternehmens wie folgt aussehen:

² Das bedeutet nicht automatisch einen Zirkelschluss; für Interessierte siehe II.C Exkurs

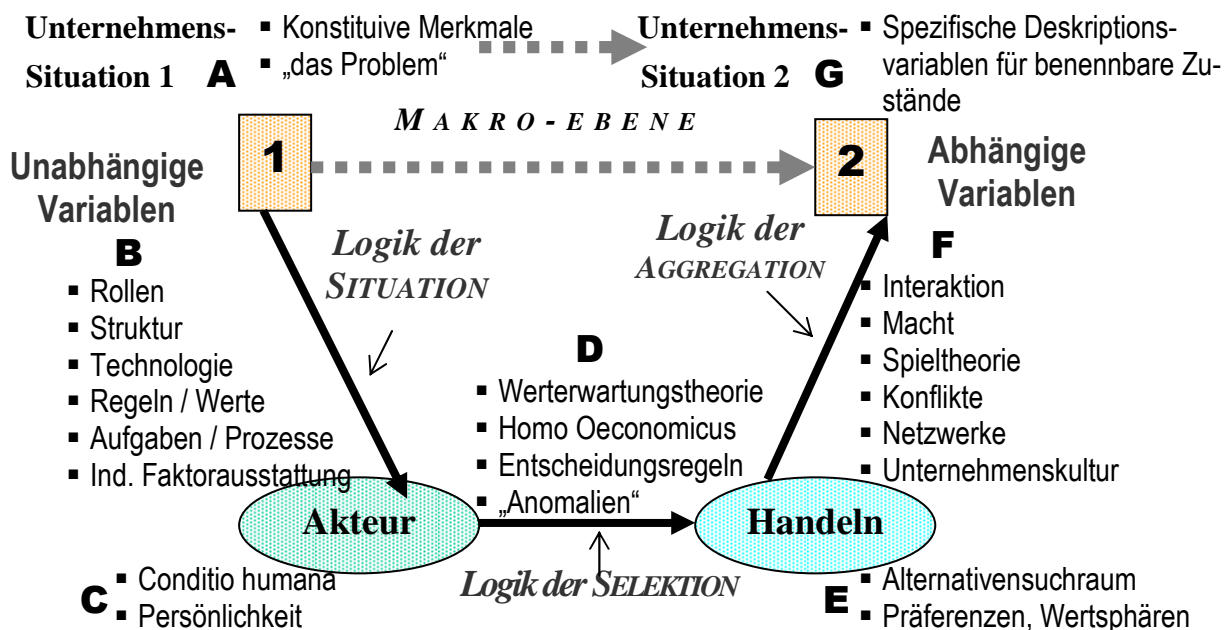


Abbildung 2: Das Badewannenmodell – „Profiversion“³

Jetzt wird es, wie Sie sehen, ein wenig komplizierter, aber das Prinzip ist natürlich dasselbe und die vorübergehende Verwirrung ob der vielen Beschriftungen wird sich gleich in Wohlgefallen auflösen. Wir gehen es einfach noch einmal durch, diesmal mit allen hinzugefügten Details. Wir haben wiederum vier Punkte: Die Ausgangssituation, den Akteur, das Handeln und die veränderte Unternehmenssituation.

Bevor nun die Rahmenbedingungen organisationalen Handelns sinnvoll thematisiert werden können, die ja im Bankbeispiel den Anfang der Ursachenanalyse gebildet haben, muss zunächst einmal klargestellt werden, worauf diese sich beziehen. Der Untersuchungsgegenstand muss also in Teil II.A allgemeingültig umgrenzt werden. Hierfür erscheint insbesondere der Rückgriff auf bestehende Definitionen, konstitutive Merkmale und solche Modelle hilfreich, die in der Organisationsforschung als organisationstheoretische Ansätze bezeichnet werden. Ziel dieses Kapitels ist es, die wichtigsten der relevant erscheinenden Variablen für eine generell-abstrakte Beschreibung der Organisation zusammenzutragen, in denen mögliche Rahmenbedingungen sinnvoll verankert werden können.

In den Rahmenbedingungen von Handeln, d.h. der Logik der Situation, hatten wir ja bereits unabhängige Variablen prinzipiell postiert. Ganz grundsätzlich hat die Situationslogik zur Folge, dass einige Handlungen wahrscheinlicher werden als andere, ja möglicherweise sogar de facto alle ausser einer einzigen Handlungsmöglichkeit ausschliessen, oder aber nur eine ausschliessen. Ein Beispiel hierfür wäre eine auch juristisch geahndete Regel, deren Missachtung des Ausschluss aus der Organisation, also Kündigung zur Folge hätte, wie z.B. Betrug oder Diebstahl. Auch die Technologie gibt Handeln in hohem Masse vor; denken Sie nur an ein

³ In Anlehnung an Esser (1999), stark erweitert und teils modifiziert

Montageband oder an eine SAP-Maske – hier reduziert sich der Handlungsspielraum eines Akteurs auf ein Minimum. Dies ist naheliegend und wurde oft beschrieben. In diesem Teil **II.B** sollen jedoch wie zuvor insbesondere solche generell-abstrakten, die Situationslogik der Akteure determinierenden Aspekte zur Sprache kommen, mit denen sich die Betriebswirtschaft nicht „von Haus aus“ beschäftigt, nämlich u.a. Rollentheorie, Normen, Werte, etc.

Der Akteur selbst wird in der soziologischen Modellvorlage keiner besonderen Aufmerksamkeit gewürdigt. Diesem Beispiel können wir als Personaler natürlich nicht folgen. Im Gegenteil: uns geht es ja in Teil **II.C** u.a. darum, uns bestimmte Regelmäßigkeiten von Handeln deutlich zu machen, und dazu gehören natürlich differentialpsychologische Überlegungen ebenso wie solche zur Motivationstheorie, bis hin zu der Frage, welches evolutionsbedingte Erbe wir in unserem Menschsein mit uns herumschleppen, das sich auf organisationales Handeln auswirken könnte.

Eine Reihe von Gedanken, denen wir bisher noch keine Aufmerksamkeit gewidmet, die aber in der soziologischen Vorlage von Bedeutung sind, verknüpfen sich mit der Selektionslogik des Akteurs. Das ist erläuterungsbedürftig. Bisher haben wir uns nämlich noch mit keinem Wort dazu geäußert, wie wir denn eigentlich glauben, dass der Akteur seine Entscheidungen trifft. Was wiederum voraussetzt, dass er tatsächlich entscheidet, und nicht einfach automatisch handelt, wie z.B. beim Autofahren. Unsere gedankliche Grundkonstruktion für diese Diskussion in Teil **II.D** wird das Akteursmodell des Homo Oeconomicus sein, den Sie ja aus der Volkswirtschaftslehre kennen. Hier gilt es zu erkunden, ob denn bedingt rationales Handeln eine plausible Vermutung sein bzw. inwiefern es ergänzt werden könnte, um unserer erlebten organisationalen Wirklichkeit ein wenig näher zu kommen.

Wir gehen also davon aus, dass Entscheidungshandeln das eigentlich relevante ist, und nicht der Vollzug von Gewohnheiten⁴. Denn die Grundidee ist doch, dass durch eine Änderung in den Rahmenbedingungen (Intervention) auch die Handlungsströme umgelenkt werden, und das heisst nichts anderes, als dass eine neue Art typischer Entscheidungen von einer Zielgruppe getroffen werden. Um jedoch begründen zu können, warum nun ein und derselbe Akteur plötzlich eine andere Sorte Entscheidungen trifft, muss in Teil **II.E** noch deutlich gemacht werden, in welcher Weise sich eine veränderte Situationslogik (die ja eine Ableitung der Ausgangssituation auf der Makroebene ist) sich auf den individuellen Entscheidungsraum des Akteurs auswirkt, aus dem ja dann die Handlung resultiert.

Anschliessend widmen wir uns in Teil **II.F** der Aggregationslogik. Hier profitieren wir noch einmal in besonderem Masse von soziologischen Erkenntnissen, und bemühen uns darum, diese in unser betriebswirtschaftliches Organisationsverständnis einzupassen.

Zu guter Letzt ist die Leitfrage für den Teil **II.G**, welche Muster bzw. signifikante Variablen es denn geben könnte, um die Organisation als Ganzes zu beschreiben. In Teil **II.A** hatten wir ja bereits die generell-abstrakten organisationalen Beschreibungsvariablen auf Modellebene („*alle Organisationen* -> XY!“) zur Verortung der Rahmenbedingungen zusammengetragen. Hier

⁴ Vgl. Schimank (2005)

geht es nun darum, solche Variablen zu sammeln und möglichst miteinander in Verbindung zu bringen, die eine individuell-konkrete Beschreibung eines real existierenden Unternehmens („diese Organisation -> abc!; eine andere Organisation -> xyz!“) leisten könnten. Das sind solche Charakteristika auf der Makroebene, die eine gewisse Konstellation von Situationslogik im betrachteten Fall wahrscheinlicher machen könnten als andere. Hier kommt also, wie man es nördlich des Weisswurstäquators ausdrücken würde, „Butter bei die Fische“.

Bei der Diskussion in diesem zweiten Teil kommt es, neben der Zuordnung der Variablen selbst, allem voran auf diesen Punkt an: nämlich auch solche Erkenntnisquellen nutzbar zu machen, die bisher noch nicht zum üblichen Wissensbestand der Betriebswirtschaftslehre gehören, die aber unser organisationales Verständnis vertiefen und anreichern könnten.

Zuvor ist allerdings noch eine Ergänzung zu den personalrelevanten Schlüsselwörtern notwendig, deren Auftauchen hier gewissermassen erwartbar gewesen wäre. Denn es müsste doch auch möglich sein, Themen wie Vergütung, Leistungsbeurteilung, Führung, Personalentwicklung etc. die ja quasi von ihrem Wesen her interventional angelegt sind, in einem solchen Analyseraster wie dem Badewannenmodell unterzubringen – wieso tauchen sie dann hier nicht auf? Diese Frage ist berechtigt, aber die Entscheidung ist zugunsten der Klarheit und Übersichtlichkeit des Modells gefallen. Natürlich kann man sie hier verorten, und das wird erwähnungsweise auch hier geschehen, doch die ausführliche Diskussion dieser Themen erfolgt separat.

Eine Organisation ist ... ? ... immer das, worauf wir gerade die Lupe richten ...

Wir beginnen die „sortierende Betrachtung“ der Unternehmenssituation 1 mit einem Schritt zurück, der noch dahinter führt. Im Falle der Interventionsproblematik war ja die Unternehmenssituation 1 auf die Darstellung der Soll Ist Diskrepanz ausgerichtet, denn ein Problem ist ja naturgemäss der Ausgangspunkt hierfür. Allerdings kennen wir ja den generell-abstrakten Rahmen für dieses Problem noch nicht, der ja Ansatzpunkte für typisierbare Lösungen liefern könnte. Das heisst: wir müssen zunächst den Untersuchungsgegenstand selbst unter die Lupe nehmen, bevor wir versuchen, dessen Wirkmechanismen bzw. Variablenkorrelationen zu ergründen.

Hilfestellung hierfür liefert die Organisationstheorie als ein interdisziplinär agierender Wissenschaftsbereich, der relativ lange ein Schattendasein geführt und erst seit einigen Jahren wieder etwas Aufwind erfahren hat. Bei vielen der organisationstheoretischen Ansätze ist kaum noch erkennbar, welcher Wissenschaftsdisziplin die Autoren sich verpflichtet fühlen, und das ist zu begrüßen. Diese Wissenschaftler plagen sich mit demselben Problem herum wie die Praktiker, dass nämlich eine Organisation kaum sinnvoll fassbar, beschreibbar, ... ist. Sie präsentiert sich wie ein „moving target“ und scheint unseren Versuchen, ein wenig mehr allgemeingültig Formulierbares aus ihr herauszupressen, bisher noch tapfer zu widerstehen.

Insofern können wir von der Sichtung der organisationstheoretischen Ansätze auch keine Wunder erwarten, nicht einmal ganz kleine. Stark vereinfacht ausgedrückt „funktionieren“ organisationstheoretische Ansätze in der Weise, dass sie aus der unüberschaubaren Fülle der potentiellen Wirkparameter eine (oder wenige) Variable(n) herausgreifen, um dann die gesamte Organisation aus dieser Sicht heraus zu durchleuchten. Notwendig muss dies zugleich bedeuten, dass alle anderen Einflussvariablen weitgehend ausgeklammert werden; es ist dies eine beabsichtigte analytische Verkürzung, um überhaupt Aussagen zu möglichen Wirkmechanismen treffen zu können, da die simultane Betrachtung einer Vielzahl von Variablen, die ja ggf. sogar noch interdependent sind, nicht möglich erscheint.

Wenn man so will, schicken die Wissenschaftler also eine Art Röntgenstrahl durch die Organisation, der keine andere Aufgabe hat, als alle relevanten Aspekte zum Thema „Entscheidung“ oder „Regeln“ oder ... aufzunehmen und auf einem unscharfen, flimmernden Bildschirm dem staunenden Lernenden darzubieten, nicht ohne dass zwischendurch das Bild wegen Stromausfalls zeitweise in der Versenkung verschwindet. Dass ein solcher Röntgenstrahl nicht viel ausrichten kann, liegt auf der Hand. Aber wenn wir einige dieser Röntgenstrahle verfolgen würden und aus den Bildern versuchen einen Film zu machen, dann würde es wenigstens leichter fallen, fehlendes Wissen durch Eindrücke zu ersetzen. Regie führt hierbei die Frage, von welchen der besonders prominenten Ansätze (insgesamt gibt es nämlich unzählige) wel-

cher Beitrag für die Konkretisierung möglicher Rahmenbedingungen organisationalen Handelns, d.h. der Situationslogik, zu erwarten ist.

Ein arbeitsdefinitorischer Startpunkt der Überlegungen

Hier geht es um die Entwicklung eines Organisationsverständnisses, das anhand der gängigen Vorstellungen theoretisch basiert ist. Denn immerhin geht es ja nicht zuletzt um die Frage, was denn eigentlich alles zur Organisation dazu gehört. Zählt bspw. die Niederlassung in Christiansand (NOR) dazu, auch wenn sie weitgehend als eigenständiger Satellit agiert? Und wie ist es mit dem Beratungsteam, das schon so lange immer mal wieder im Hause ist? Oder das Verwaltungsgebäude: angenommen, das gäbe es nicht, wir würden alle von zu Hause aus arbeiten und uns zu Sitzungen in der Kneipe treffen, wären wir dann trotzdem noch eine Organisation? (Das wäre doch übrigens mal ein interessantes Modell ...)

Als Betriebswirte gehen wir fraglos davon aus, dass eine Organisation selbstverständlich ein Wirtschaftsunternehmen ist. Dies erscheint zweckmässig und insofern ist daran zunächst nichts auszusetzen, ausser dass durch diese frühe Einengung der Sichtweise möglicherweise elementare Bezugspunkte verloren gehen. Einer dieser Bezugspunkte ist die übergreifende Einbindung der Rolle von Akteuren, denn nur darüber lässt sich Handeln beschreiben und analysieren, ohne auf die Person selbst in ihrer individuellen Ausprägung Bezug nehmen zu müssen. Da die Rolle im Zusammenhang mit der Situationslogik noch eine – im wahrsten Sinne des Wortes: zentrale Rolle spielen wird, erscheint es hilfreich, diese Einbindung zuerst zu erkunden, nämlich über den Begriff der Institution.

Eine Institution ist eine Einrichtung, die dauerhaft vorgibt, was zu tun ist.¹¹ Eine typische gesellschaftliche Institution ist z.B. der Kaufvertrag: der Zweck ist „Ware gegen Geld“, es gibt zwei Parteien, nämlich Käufer und Verkäufer, der Vertrag kann auch per Handschlag geschlossen werden, und zwar auf Basis üblicher und sittlicher Annahmen über die Natur des Vertrages (man kann sich z.B. nicht selbst an jemand anders verkaufen). Durch diesen Vertrag wird ein Schuldverhältnis begründet und erst mit vollzogenem Tausch beendet. Auch die Ehe ist eine Institution: Die Eheleute gehen ein gegenseitiges Versprechen ein, das schriftlich und amtlich dokumentiert wird, sie tauschen Ringe aus, es gibt einen dritten (Priester oder Standesbeamter), der den Vollzug verkündet, und die gesamte Mischpoke betrinkt sich anschliessend auf Kosten des Brautpaares.

Eine Organisation ist in dem Sinne eine spezielle Art der Institution, als dass sie über einen eigenen Apparat verfügt.¹² Die konstituiven, also wesensbegründenden Merkmale einer Institution und somit auch einer Organisation aus soziologischer Sicht sind erstens ein gewisser Bestand an handlungsleitenden Normen, des weiteren zweitens einen Personalbestand, der über den oder die unmittelbaren Akteure hinausreicht (z.B. Vertriebsaussendienstler, Pförtner, Bi-

¹¹ Vgl. Endruweit (2002) S. 246

¹² Vgl. Esser (1999) Bd. 5 S. 29

lanzbuchhalterin), drittens der materielle Apparat, der aus Gebäuden (Bürohaus, Produktionswerk, etc.) aber auch aus symbolischen Gegenständen (z.B. Firmenlogo, Umsatzstatistik) bestehen kann, und viertens und nicht zuletzt die eigentliche Leitidee der Institution (der Unternehmenszweck).

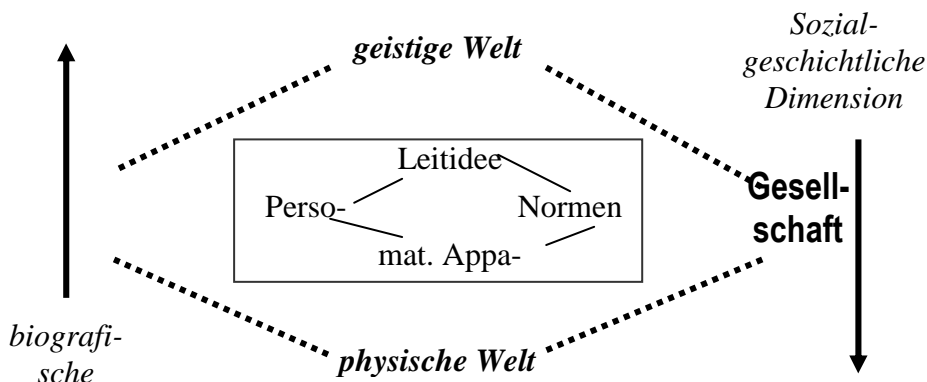


Abbildung 3: *Institutionenmodell nach Malinowski*¹³

Einige dieser Variablen finden sich auch in den Organisationsdefinitionen (s.u.) wieder. Das wichtigste am Institutionenbegriff ist jedoch: Jede Institution besteht aus einem Gefüge reziprok aufeinander abgestimmter Rollen (siehe Teil II.B), deren Erwartungserfüllung sanktioniert ist. Diese antagonistische Aufeinanderbezogenheit hat zur Folge, dass keine Rolle innerhalb der Organisation geändert werden kann, ohne alle anderen, die sich darauf beziehen, ebenfalls zu ändern. So ist es z.B. wenig aussichtsreich, über Führungsrollen im Unternehmen zu diskutieren, wenn man die Mitarbeiter nicht in irgendeiner Form einbezieht. Oder die Rolle eines Aussendienstlers kann meist nur reaktiv verändert werden, mit Hinblick auf die Bedürfnisse des Kunden. Andernfalls würde man voraussetzen, dass der Kunde seine Rolle ebenfalls verändert oder verändern möchte, was zwar funktionieren kann, aber riskant ist (Details zu Rolle und Normen in den nächsten Kapiteln).

Nun soll es zunächst darum gehen, den Organisationsbegriff weiter zu präzisieren. Schreyögg z.B. unterscheidet den *instrumentellen* Organisationsbegriff, der die Organisation als ein Gebilde zur Koordination von Arbeitsabläufen und Ressourcenströmen im Dienste des Unternehmenszweckes charakterisiert, vom *institutionellen* Organisationsbegriff, der aus dem Blickwinkel des sozialen Gesamtsystems argumentiert¹⁴. Nach dem instrumentellen Organisationsbegriff HAT ein Unternehmen eine Organisation in Form eines gezielt gestalteten Regelwerks, beim institutionellen Organisationsbegriff IST das Unternehmen eine Organisation im Sinne einer spezifischen Identität.

In welchem Verhältnis stehen nun diese beiden möglichen Organisationsbegriffe zum Interventionsproblem? Offenbar gehen wir schon vorab implizit von der Instrumentalität der Organisation zur Erreichung gewisser Ziele aus, denn sonst wäre ja bereits das Ansinnen eines gezielten

¹³ Mit Korrektur entnommen aus Gukenbiehl (2000) S. 145

¹⁴ Vgl. Schreyögg (2003) S. 4 ff

Eingriffs überflüssig. Die konstituiven Merkmale einer Organisation skizzieren einen ersten groben Rahmen derjenigen Eigenschaften, die auf jede Organisation, ob gross oder klein, egal in welcher Branche und in welchem Land auf dieser Welt, zutreffen.

Wir unterstellen nämlich einem Wirtschaftsunternehmen typischerweise die Absicht, pekuniären Gewinn zu erzielen, der durch die Differenz zwischen Input und Output bei Erfüllung einer *Marktaufgabe* (z.B. Produktion von medizinisch-technischen Geräten für den Einsatz im OP) entsteht¹⁵. Diese Marktaufgabe ist zugleich eines der vier konstituiven Merkmale einer Organisation,¹⁶ die nicht etwa extern zugeteilt, sondern von den Entscheidern des Unternehmens gesetzt (Statuten) sowie laufend überprüft und korrigiert (strategische Neuausrichtung) wird. Dies bedeutet, dass die Institution Unternehmen über einen Apparat zur Erfüllung der Marktaufgabe verfügt, der zum einen aus materiellen Gütern wie z.B. Maschinen und Anlagen, Gebäude, etc., zum anderen aber auch immateriellen Setzungen wie Regeln und Normen verfügt.

Geregelte Arbeitsteilung ist demzufolge ein zweites konstitutives Organisationsmerkmal für ein Unternehmen: denn nur so ist ein sinnvoller Produktionsprozess, also die Erfüllung der Marktaufgabe, die zum pekuniären Gewinn führen soll, überhaupt denkbar. Vertreter des Gewinninteresses im Unternehmen sind die Eigentümer (Prinzipale: z.B. Aktionäre, Kommanditisten)¹⁷, die vertraglich diejenigen Teilaufgaben und -entscheidungen, die sich aus der Marktaufgabe ergeben, an weitere Akteure (Agenten: in erster Linie Manager bzw. Führungskräfte) delegieren. Sofern es also nicht um wesentliche Grundsatzentscheidungen, z.B. den materiellen Bestand der Organisation geht, kann angenommen werden, dass die mit der Erfüllung der Marktaufgabe üblicherweise verbundenen Entscheidungen von den Agenten und nicht von den Prinzipalen getroffen werden.

Die vertragliche Bindung der Agenten sorgt drittens für eine *definierbare Zugehörigkeit* der Akteure, sodass ein „Dinnen“ und ein „Draussen“ der Organisation auf diese Weise bestimmbar wird. Sie tut es nämlich unter dem Aspekt des vertraglich geregelten Zugriffs auf den vorhandenen Apparat, d.h. auf die materiellen Güter und Ressourcen des Unternehmens ebenso wie auf die (mit Hinblick auf die Verfügungsrechte: nachgeordneten) organisationalen Akteure. Letzteres findet Ausdruck in der Weisungsbefugnis einer Führungskraft gegenüber einem direkt zugeordneten Mitarbeiter, die prinzipiell die Hierarchie eines Unternehmens begründet und somit formale Machtstrukturen schafft.

Durch Kooperationsnetzwerke von Unternehmen, z.B. im Management-Konzept der Just-in-Time-Produktion zwischen Lieferant und Kunde, verschwimmt diese Grenze zwischen „Dinnen“ und „Draussen“ zunehmend. In den Vertragsbedingungen für direkte Zulieferer der Automobilindustrie sind bspw. die Verwendung einer bestimmten Software, von Kennzahlen, Montageteilen oder Betriebsstoffen vorgeschrieben. Zwar begründet dies formal keinen *disziplinarischen* Zugriff des Kunden auf den Lieferanten, läuft aber im Resultat auf Ähnliches hinaus. In etwa vergleichbar sieht es in Dienstleistungsunternehmen aus, deren Projektorganisation als

¹⁵ Um die Sache nicht unnötig zu verkomplizieren, wird der Sonderfall der Non Profit Organisation nicht beleuchtet

¹⁶ Vgl. Vahs (2001) S. 4 ff

¹⁷ Siehe Gesellschaftsformen HGB

Spiegels der Auftragslage verstanden werden kann und die ihre Personalkapazität häufig mit sog. „Freelancern“ (selbständigen Subunternehmern) speisen. Auch hier kann die Weisungsbefugnis zwar nicht formal, aber faktisch angenommen werden. Dies verweist auf den Gedanken, dass der hierarchische Zugriff als organisationales Spezifikum in seiner Bedeutung für Handeln von Mitarbeitern möglicherweise überschätzt wird (siehe nächster Abschnitt), und dass der Zugriff auf materielle Ressourcen demgegenüber viel wichtiger sein könnte.

Zum vierten ist die Sichtweise der Organisation als *soziales System* streggenommen nicht wirklich ein separates konstituives Merkmal, auch wenn es üblicherweise als solches benannt wird, sondern eine zwingende Konsequenz arbeitsteiligen Agierens von Menschen (s.o.). Sie impliziert Interaktionsstrukturen, die über funktionale Aspekte hinausreichen. Tatsächlich ist die Definition dieses konstituiven Merkmals als ein mehr oder weniger geglückter Versuch anzusehen, den instrumentalen mit dem institutionellen Organisationsbegriff zu verknüpfen. Für die Gestalter einer Organisation repräsentiert dieses Merkmal eine Art Nebenbedingung, die bei allen Eingriffen, d.h. Interventionen zu beachten ist.



Abbildung 4: Überblick über die traditionellen konstituiven Merkmale einer Organisation

Möglich wäre noch eine weitere Ergänzung, nämlich der funktionale Organisationsbegriff im Sinne einer organisationalen Zuständigkeit für die Aufgabe (denkbar als Stelle oder Abteilung)¹⁸, was allerdings meist nur in sehr grossen Unternehmen praktisch gegeben ist. Meist handelt es sich um eine Querschnittsfunktion¹⁹, die sowohl von zentralen Instanzen wahrgenommen wird oder werden kann (in dem Fall handelt es sich um eine Intervention, die z.B. von der Geschäfts- oder Bereichsleitung ausgeht), als auch notwendiger Bestandteil der „ganz normalen“ Führungsaufgaben unabhängig von der hierarchischen Positionierung ist (jede Führungskraft muss in ihrer Abteilung Zuständigkeiten regeln, Ziele definieren, Prozesse vorgeben, etc.).

¹⁸ Vgl. Schulte-Zurhausen (1995) S. 1 ff

¹⁹ Vgl. Vahs (2001) S. 18

Alles in allem lassen sich von hier aus bereits einige Charakteristika ausmachen, die auf alle Organisationen zuzutreffen scheinen:

- Sanktionierte, reziproke Rollen der Akteure, die anhand positionaler Kriterien der Organisation zugeordnet werden können
- Die arbeitsteilige Koordination von Prozessen sowie die gezielte Steuerung von Ressourcenströmen
- Input und Interaktion der Menschen (bzw. zwischen Mensch und Maschine), die diese Prozesse vollziehen
- multiple Zielsetzung: generalisierter Unternehmenszweck, konkrete Marktaufgabe sowie zahlreiche weitere (teils konfligierende) Ziele

Damit ist das „was“ einer Organisation beschrieben, also die Variablen, die in irgendeiner Art und Weise zusammenwirken, und so die Dynamik organisationaler Prozesse ausmachen. Die Konsequenz ist, dass jede Organisation mit den gleichen Problemen zu kämpfen hat. Nämlich bspw.: wie kann die Vielzahl der ineinandergreifenden Prozesse optimal koordiniert werden? Wie können Zielkonflikte minimiert oder wenigstens reduziert werden? Etc. Zur Beantwortung solcher Fragen müsste man mehr über das „wie“ wissen. In welcher Form nun diese Variablen ineinandergreifen, das versuchen die organisationstheoretischen Ansätze zu ergründen.

Ein illustrativer Einstieg: organisationale Metaphern nach G. Morgan

Morgan entwirft keine Theorie, sondern er beleuchtet die Organisation anhand von Metaphern, also Vergleichsbildern. Er sieht darin eine Möglichkeit der gleichzeitig intuitiven und fundierten Situationsdeutung, die Entscheidungsträger in die Lage versetzt, eine Vielzahl konotativer Verknüpfungen „unbewusst“ zu berücksichtigen, ohne sie einzeln und aufwendig analysieren zu müssen. Der Wahrnehmungsfokus der Interpretation wird so auf eine Handvoll Variablen gelegt, während andere in den Hintergrund treten; die Komplexität der Situation wird reduziert und so eine schnelle Orientierung für schnelle Entscheidungen ermöglicht. Von den insgesamt neun Metaphern, die Morgan v.a. mit Hinblick auf die entscheidungsrelevanten Konnotationen recht detailliert umreißt, werden im Folgenden lediglich diejenigen herausgegriffen, die unmittelbare Impulse für unsere Zwecke versprechen.²⁰

Der Vergleich einer Organisation mit einer Maschine bzw. mit einem Uhrwerk dürfte gedanklich in die Anfänge der industriellen Revolution hineinreichen, und ist von Charly Chaplin in „Modern Times“ mit ihren Auswirkungen auf die Selbstbestimmung des Menschen unnachahmlich dargestellt worden.²¹ Das Unternehmen als Maschine impliziert mechanistisches Denken und eine bürokratische Organisation. Das Mechanische und unbeirrbar eines einmal festgelegten Ablaufes prägt dabei nicht nur den Produktionsprozess und die Logistik, sondern

²⁰ Sämtlich in direkter Anlehnung an Morgan (2000)

²¹ Ähnlich, nur etwas „moderner“ und literarisch stellen es Kafka mit z.B. „der Prozess“ oder Sartre mit „Im Räderwerk“ dar

offenbar auch Interaktionsstrukturen: so führt Morgan das Beispiel an, wie der Kundenkontakt für Mitarbeiter in einem Schnellrestaurant bis ins kleinste Detail vorgegeben ist. Der Effekt eines solchen Vorgehens zeigt sich auf zwei Ebenen: zum einen wird durch die Definition solcher Standardabläufe die Interaktion hochgradig voraussagbar, und gleichzeitig werden mögliche Abweichungen in der kumulierten Sicht minimiert, sowohl was die Kosten, als auch was die Qualität der Einzelprozesse anbelangt. Handlkehrum „lohnen“ sich solche Standards vor allem dort, wo der Prozessdurchsatz und infolgedessen der Skalenertrag entsprechend hoch und der Flexibilitätsbedarf nicht prioritär gegeben ist. Die Maschinenmetapher wird in den Ansätzen von Weber und Taylor theoretisch gefasst (siehe nächster Abschnitt).

Die Organisation als Gehirn impliziert zwei Aspekte: zum einen den hier wichtigen von Wahrnehmung, Informationsverarbeitung und Entscheidung als wesentliche Aufgaben, dies allerdings zweitens in einem undurchschaubaren Synapsengewirr, das nur als Ganzheit und auch nur ungefähr erfassbar ist. Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung kann ebenfalls als regelgeleitet verstanden werden, wobei hier die zugrundeliegende Rationalität in Frage steht. Geht man von der arbeitsteilig bedingten Fragmentierung dieser Prozesse aus (z.B. funktional: Marketing, Rechnungswesen, etc.), „kommen wir zu der Erkenntnis, dass die verschiedenen Aufgaben-, Abteilungs- und Bereichsaufteilungen innerhalb einer Organisation nicht nur einfach eine Struktur von Arbeitsaktivität definieren. Sie schaffen auch eine Struktur der Aufmerksamkeit, Interpretation und Entscheidungsfindung, die wesentlichen Einfluss auf den täglichen Ablauf hat“²². Aus dieser Sicht wäre dann z.B. die Einführung eines neuen Produkts für die Unternehmensleitung die Lösung eines Marktanteilsproblems, für den Marketier ein Zielgruppenproblem, für den Betriebsleiter ein technisches und / oder Auslastungsproblem, und für den Vertrieb ein Distributionsproblem. Die Metapher der Organisation als Gehirn weist Parallelen zu den entscheidungstheoretischen Ansätzen (siehe nächster Abschnitt) sowie zum institutionenökonomischen Ansatz auf.

Als nächstes kann man eine Organisation auch als „Mini-Gesellschaft“ als einen Ort der Entstehung und Reproduktion sozialer Realitäten im Sinne von Kultur begreifen, ein Gefüge sozialer Interaktionen und Sanktionen, das Werte als Entscheidungsgrundlagen allgemeingültig definiert und so Handlungen der Einzelnen kanalisiert. Auf diese Weise werden geteilte Selbstverständlichkeiten erzeugt, die Quasiautomatismen für die Interaktion zur Verfügung stellen, sowie eine gemeinsame Realität. Bestandteil dieser Kultur können auch das sein, was hier „Parallelsysteme“ genannt werden soll: nämlich die simultane Geltung unterschiedlicher kultureller Bezugssysteme. Das kann das ökonomische System eines Unternehmens parallel zum wirtschaftlichen sein, oder auch die formale Ordnung, die stellenweise von der informalen unterlaufen wird. Nicht zuletzt bedingt durch die Arbeitsteiligkeit von Organisationen kann es auch funktionale Subkulturen geben, wie z.B. die „Numbercruncher“ im Rechnungswesen, die „Schicky-Micky-Chaoten“ im Marketing; auch die Färbung einer Unternehmenskultur durch die jeweilige Branche (z.B. Risikoaversion im Versicherungswesen oder Experimentierfreude in Werbeagenturen) erscheint naheliegend.

²² Morgan (2000) S. 114

Zweifelsohne ist eine Organisation im ureigenen Wortsinne auch ein politisches System: hier wird Herrschaft Einiger über Viele ausgeübt, es werden Interessen offen vertreten oder hinterücks betrieben, und die Hierarchie ordnet formell den Zugriff auf Ressourcen. Die Macht in politischen Systemen kann sich aus unterschiedlichen Quellen speisen: durch die Anwendung administrativer Regeln (Bürokratie), durch die Repräsentation von oder den Zugang zu Mehrheiten (Demokratie), oder durch willfährige Einzelherrschaft (Autokratie); auch durch Wissen (was in die Technokratie münden kann, aber nicht muss). Um Interessen in der Organisation durchzusetzen, werden Koalitionen gebildet, politische Manöver und Taktiken durchgeführt, Kontroll- und Zugriffsrechte über knappe Ressourcen gesichert. Die Macht zur Regelsetzung, also die organisationale Richtlinienkompetenz, kann ihrerseits Machtverhältnisse konstituieren.

Wichtige Ressourcen im Unternehmen sind: Regeln bzw. geregelte Ermächtigungen, Kontrolle über Entscheidungsprozesse, Zugriff auf Information, Steuerung des Technologieeinsatzes, Verfügbarkeit von Symbolen, etc.; diese werden eingesetzt, um noch mehr Macht zu bekommen. Implizit ist das politische System und damit die Machtfrage in einer Organisation v.a. in den Ansätzen von Weber und Taylor thematisiert, allerdings bedarf es prinzipiell einer gewissen Macht, um Regeln setzen und formale Sanktionen exekutieren zu können. In der Diktion der Tauschtheorie ausgedrückt, verfügen Entscheidungsträger in der Organisation damit über den Zugriff auf Ressourcen wie z.B. Belohnungen oder das Gewähren von Freiräumen, die für Akteure, nämlich die Mitarbeiter, interessant sind; sie haben deswegen nicht nur konkrete Macht über Einzelne, sondern auch eine gewisse Definitionsmacht bei der gemeinsamen Deutung von Situationen sowie bei der Priorisierung gemeinsamer Werte.

Zusammengefasst beschreibt Morgan hier Aspekte, die wahrscheinlich Jeder, der einmal für längere Zeit in einem Wirtschaftsunternehmen gearbeitet hat, 1:1 bestätigen kann – darin besteht der Charme dieser Metaphern. Im Grunde führt er hier aus, vor welchem Deutungshintergrund Probleme in Organisationen definiert werden können, und damit auch: welche Art der Lösung dadurch impliziert wird. Die Macht nimmt hierbei eine komplizierte Zwitterstellung ein. Denn waren wir bei der „Verteilung“ der unabhängigen und abhängigen Variablen auf die beiden Seiten der Badewanne nicht davon ausgegangen, dass Macht in Organisationen eine Resultante ist? In dem Fall dürfte sie doch nicht hier, sondern erst in Kap. II.A.E diskutiert werden?

Dieses verzwickte Problem hatten wir zunächst und notdürftig mit der Argumentation gelöst, dass Macht in einer Organisation aus dem Zugriff auf Ressourcen resultiert, der wiederum in der Struktur, d.h. der hierarchischen Einbindung eines Akteurs oder einer Organisationseinheit grundgelegt ist. Wenn wir also die gegebene Unternehmenssituation 1 betrachten, die ja mit diesem Kapitel generell-abstrakt beschrieben werden soll, dann gehen wir implizit von einer gegebenen Machtkonstellation aus. Genau für solche Zwecke war ja die ceteris paribus Klausel eingeführt worden, die notwendig an irgendeiner Stelle die Interdependenzen der Organisation durchtrennen muss, um sie überhaupt analysierbar zu machen.

Koordination von Leistungsvollzügen: Weber und Taylor

Die Konvergenz dieser beiden Ansätze nach Weber und Taylor ist insbesondere vor dem Hintergrund spannend, da die jeweiligen Systeme ja ursprünglich auf die Lösung recht unterschiedlicher Probleme abzielten, was zur Schlussfolgerung führt, dass Standardisierung als Organisationsprinzip eine Reihe von Implikationen mit sich führt, die möglicherweise von der ursprünglichen Zielsetzung ihres Einsatzes wegführt, sich vielleicht sogar auf eine nicht mehr kontrollierbare Art und Weise verselbständigt.²³ Gemeinsam aus der ex-post-Perspektive moderner Managementkonzepte ist diesen beiden Ansätzen eine Grundvorstellung, die wir heute vielleicht das Prinzip der „Best Practice“ nennen würden: Weber aus der Sicht der Administration behördlicher Vorgänge, und Taylor aus der Sicht der Effizienz von Produktionsprozessen. Beide Ansätze fokussieren den Leistungsvollzug in einer Organisation, nämlich die Art und Weise, wie aus der Abfolge einzelner Arbeitsvorgänge, vor allem: unter welchen relevanten Selektionskriterien aus organisationaler Sicht hieraus eine Leistung für die Gesamtorganisation entsteht, und nicht zuletzt: nach welchen Kriterien sie steuert bzw. gesteuert ist.

Historische Hintergrundfolie für die Entwicklung beider Systeme sind die letzten Ausläufer der Hochindustrialisierung in der zweiten Hälfte des 19ten Jahrhunderts: Der Kapitalismus steht – in Nordamerika noch ausgeprägter als im Deutschen Reich – in voller Blüte. Das Verlagswesen ist längst durch arbeitsteilige Manufakturen abgelöst, und einem Heer landflüchtiger, zunehmend ungebildeter potentieller Arbeitskräfte auf dem Faktormarkt steht eine erstarkende Nachfrage auf dem Gütermarkt gegenüber. Maschinen kommen bereits seit längerer Zeit in der Produktion um Einsatz (z.B. in der Textilindustrie), neue Unternehmen schiessen nicht nur wie Pilze aus dem Boden, sondern die bereits bestehenden werden immer grösser. Dabei zeigt sich, dass bisherige organisationale Problemlösungen, die auf die Bearbeitung von Einzelfällen ausgelegt sind, den neuen Anforderungen nicht mehr gewachsen sind, denn offenbar ist Massenfertigung in diesem Ausmass ein neues Phänomen. Für die, wie wir heute sagen würden, Professionalisierung der Abläufe, die dadurch notwendig wird, gibt es zwei prinzipielle Ansatzpunkte, nämlich die Produktion und die Verwaltung.

Als mentale Innovation wird Weber's Bürokratiemodell²⁴ vor dem Hintergrund verständlich, wenn man sich die unternehmerischen Führungsstrukturen dieser Zeit vor Augen hält, die vermutlich von der Obrigkeitsgläubigkeit des Kaiserreiches und Entscheidungen nach Gutsherrenart geprägt sind. Personen verfügen über Personen, und der Unternehmer ist der Patriarch, von dem die Schicksale der Arbeiter abhängen. Dieser Form der traditionellen (feudalistischen) Herrschaft, die Unberechenbarkeit, Günstlingwirtschaft, Willkür und ggf. Bestechlichkeit in sich einschliesst, stellt Weber mit dem Idealtypus der Bürokratie ein Modell der legitimen Herrschaft entgegen²⁵, in der nach klaren transparenten Regeln Vorgänge ohne Ansehen der Person rational bearbeitet werden. Die Merkmale dieser „unpersönlichen Ordnung“ sind:²⁶

²³ Auf diese Möglichkeit weist Kieser (2006) hin

²⁴ In den Weberzitataten aus Endruweit (1981) S. 63 klingt dieser Gedanke an; „die ganz grossen modernen kapitalistischen Unternehmungen sind normalerweise ... Muster straffer bürokratischer Ordnungen“; Weber (1985) S. 717

²⁵ Vgl. Schreyögg (2003) S. 33

²⁶ Nach Bea/Göbel (2002) S. 44 ff

- Abstrakte Regeln, die für alle gleichermassen gelten
- Aktenmässigkeit der Vorgänge, die diese jederzeit nachvollziehbar machen
- Eine klare Amtshierarchie („Instanzenzug“) mit festgelegten Zuständigkeiten und Kompetenzen
- Eine leidenschaftslose und pflichtgemässe Amtsführung, die Disziplin und Kontrolle unterliegt
- Ein festes Gehalt (als Alternative zu Pfründen bzw. Bestechung) sowie Fachqualifikation des Personals
- Beförderung nach Leistung (Effizienzkriterium) oder Alter bzw. Erfahrung (Senioritätskriterium)

Bei allen Vorteilen einer solchen Bürokratie wie z.B. Stabilität, Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit sowie Qualifizierungsgrad der Amtsführung sieht Weber auch Gefahren, wie z.B. deren mangelnde Kontrollierbarkeit als Ganzes sowie eine inhärente Tendenz zur Verselbständigung.²⁷ Gewissermassen sieht Weber in dieser Form der rationalen Herrschaft die funktionale Antwort auf die Entzauberung der Welt („stahlhartes Gehäuse“ der systematischen Lebensführung nennt er es in seiner Religionssoziologie), im Sinne der Ablösung magischer durch rationale Normen, in deren Gefolge der okzidentale Kapitalismus erst möglich wurde.

Während Weber den geregelten Leistungsvollzug unter Herrschaftsgesichtspunkten betrachtet, ist Taylor der Aspekt der Effizienz wichtig. Zwar gibt es Arbeitskräfte genug, aber denen mangelt es zunehmend an Qualifikation²⁸, und ständige Arbeitskämpfe führen zu Lohnsenkungen und Leistungszurückhaltung, woran auch Stücklöhne nichts ändern. Taylors Lösung hierfür ist ein festgelegtes Pensum²⁹, mit Abzügen für weniger und Prämien für mehr Leistung. Dies führt nach seiner Ansicht nach erstens dazu, dass „Drückeberger“ nicht mehr auf Kosten anderer faulenzeln können, und zweitens zur Steigerung des Arbeitsfriedens und Wohlstand für diejenigen, die Leistung erbringen wollen.³⁰ Voraussetzung für ein solches Pensum sind genau bemessene Durchlaufzeiten pro Arbeitsvollzug, gerade in dem Belastungsgrad, dass sich die Arbeitskraft des Arbeiters langfristig nicht erschöpft.³¹ Da diese Arbeitsvollzüge einschliesslich der optimalen Ergonomie, Bewegungsablauf, etc. „wissenschaftlich“ ermittelt werden, können nicht mehr die Arbeiter selbst über einen Arbeitsprozess entscheiden; vielmehr muss nun auch die Arbeitsvorbereitung und Disposition „wissenschaftlich“ gehandhabt werden. Mit dieser Trennung zwischen Hand- und Kopfarbeit hält die Verwaltung nun auch in der Produktion Einzug; die Arbeitsteilung geht nach Taylor's Modell auch hier sogar soweit, dass es je Aufgabenbereich unterschiedliche „Funktionsmeister“ geben soll.³² Die schnelle Verbreitung des „Scientific Management“ ist der rührigen Unternehmensberatertätigkeit Taylor's geschuldet. Zwar wurden dadurch enorme Effizienzsteigerungen erzielt, aber es zeigten sich auch schnell die Schattenseiten der extremen Arbeitsteilung, die zugleich als Organisations-

²⁷ Vgl. Schreyögg (1993) S.35; Kieser (2006) S. 90 f sowie Bea/Göbel (2002) S. 46 f

²⁸ Dies hängt zusammen mit der Landflucht, es werden nicht mehr genügend Handwerker ausgebildet

²⁹ Vgl. Bea/Göbel (2002) S. 61

³⁰ Vgl.- Frese (1992) S. 44

³¹ Vgl. Kieser (2006) S. 106 f

³² Da dies nicht nur Doppelunterstellung impliziert, sondern dieses auch sehr aufwendig ist, konnte es sich in der Praxis nicht durchsetzen; vgl. Bea/Göbel (2002) S. 57 sowie Kieser (2006) S.

prinzip die Voraussetzung für die Einführung des Fließbandes in der Fertigung war. Die heute negative Konnotation des Scientific Management zeigt sich u.a. im Sprachgebrauch; so wurde z.B. dem Konzept des Reengineering vorgeworfen, es handle sich dabei um „Neotaylorismus“³³.

In diesen beiden Ansätzen wird die Dimension des konstituiven Merkmals der geregelten Arbeitsteilung in einer Organisation deutlich. Zugleich klingt die Maschinenmetapher von Morgan an, die den Eindruck der minutiösen Steuerbarkeit hinterlässt. Das Ausmass, in dem Regeln heute nicht nur in Organisationen, sondern ganz allgemein unser Leben bestimmen, bei gleichzeitig (paradoxaerweise) weitgehender Freiheit, wäre noch vor einigen Jahrzehnten undenkbar gewesen. Insofern fühlt man sich versucht, die Ansätze nach Weber und Taylor als eine Art Allgemeinwissen für Betriebswirte zu verbuchen, für die es allzu konstruiert erschiene, auf aktuelle Parallelitäten zu verweisen. In diesem konkreten Zusammenhang dürfte dies auch statthaft sein, zumal Regeln ja im Zusammenhang mit der Situationslogik noch ausführlich diskutiert werden.

Der institutionenökonomische Ansatz

Die neue Institutionenökonomie beschäftigt sich mit der Frage, wie in Institutionen trotz der Lückenhaftigkeit von Normen und dem als immanent angenommenen Interessenkonflikt zwischen Individuum und Gesamtsystem (bzw. zwischen Agent und Prinzipal) dennoch gezielte Handlungssteuerung stattfinden kann. Grundlage für die Bestimmung der Organisationsgrenzen sind die juristischen Verbindungslinien; es geht also um solche internen Koordinationsprobleme, deren Lösung prinzipiell über interne, d.h. disziplinarisch verbindliche Sanktionssysteme erzielt werden können. Unter dem gemeinsamen Dach der Neuen Institutionenökonomie sind eigentlich drei unterschiedliche Ansätze zusammengefasst (Transaktionskostenansatz, Principal Agent Modell sowie die Theorie der Verfügungsrechte)³⁴. Da Grundverständnis und Annahmen jedoch weitgehend übereinstimmen, wird auf eine detaillierte Zuordnung von Aussagen zu den einzelnen Ansätzen verzichtet.

Die Grundannahmen der neuen Institutionenökonomie unterscheiden sich explizit von den üblichen mikroökonomischen, tatsächlich ist lediglich, so scheint es, die Nutzenmaximierungsprämisse übrig geblieben. Der Nutzen ist dabei nicht auf Geld oder geldwerte Vorteile beschränkt, sondern umfasst auch Interessen wie z.B. Status, Prestige, Macht, Selbstbestätigung, etc. Es gibt Regeln, die zur Koordination unabdingbar sind und auch durchgesetzt werden müssen, es gibt eingeschränkte Rationalität sowie Unsicherheit und Risiko, d.h. die (komplexen) Ereignisse der Zukunft sind nicht voraussehbar; überhaupt ist die Information unvollständig und asymmetrisch verteilt.³⁵ Zudem wird in Erweiterung der Eigennutzprämisse ein gewisser potentieller Opportunismus der Akteure in Betracht gezogen in dem Sinne, dass

³³ Vgl. Scholz (2000) S. 165 ff

³⁴ Vgl. Richter/Furubotn (1996), Kieser (2006), Ebers/Gotsch (2006), Bea/Göbel (2002), Picot et.al. (1999), Schreyögg (2003),

³⁵ Vgl. Picot et.al. (1999) S. 87, wobei die Information ein Gut ist

er o.g. Informationslücken „listig“ für sich ausnutzt, ansonsten wäre nämlich die mangelnde Voraussicht per se unproblematisch, was wiederum in ein moralisches Risiko („moral hazard“) für den Prinzipal mündet.

Es werden folgende Verfügungsrechte unterschieden: das Recht a) ein Gut zu nutzen, b) es hinsichtlich Form und Substanz zu verändern, c) die daraus entstandenen Gewinne einzubehalten, oder d) es auf eigene Rechnung zu verkaufen. Verträge haben nun die Aufgabe, Verfügungsrechte an Ressourcen des Unternehmens zu übertragen. „Die Grundlage dafür gibt die Unternehmensverfassung, die als konstitutioneller Vertrag Handlungs- und Verfügungsrechte für die hierarchische Bildung abgeleiteter Institutionen definiert. ... Indem der Vorstand [der seine Rechte aus den Händen der Aktionäre erhalten hat] Handlungs- und Verfügungsrechte delegiert, entsteht die interne Organisation.“³⁶ Gegenstand eines solchen Arbeitsvertrages sind Dienstleistungen, die nach Anweisung erbracht werden, d.h. der Vertreter (Agent) handelt für den Vertretenen (Prinzipal); es handelt sich um einen relationalen Vertrag mit hierarchischer Struktur. Aufgrund der herrschenden Unsicherheit sowie deren Langfristigkeit sind die Verträge notwendig unterbestimmt; es können nicht alle Eventualitäten darin vorgesehen sein und dadurch entstehen ungeregelte Grauzonen, in denen der Agent zu eigenem Nutzen gegen die Interessen des Prinzipals verstossen kann, ohne explizit regelbrüchig zu werden. Zwar müssen diese Verträge der Theorie zufolge nicht notwendig formal sein, sondern können auch quasi einem „social contracting“ entsprechen³⁷; dies allerdings kommt vermutlich in einem realen Unternehmen nur ergänzend, nicht ersetzend in Betracht.

Der Prinzipal ist von der Rollendefinition derjenige, der die in seinem Besitz befindlichen Verfügungsrechte vertraglich delegiert, und zwar an den Agenten, der diese in Empfang nimmt und nutzt. Der Prinzipal steht für den oder die Eigner des Unternehmens, der insbesondere am Wert und an der Rentabilität des Unternehmens interessiert ist, er repräsentiert also das Erhaltens- und Wachstumsinteresse des Systems. Der Agent ist – entgegen der formaljuristischen Sichtweise der Prokura bzw. der leitenden Angestellten – nicht nur das Management, sondern letztlich jede Person, die über das Delegationsprinzip Aufgaben erfüllt, die dem Unternehmenszweck dienlich sind. Insofern steht der Agent stellvertretend für alle Mitglieder der Organisation; er ist für Managemententscheidungen und Durchführung und also für die Realisierung der Interessen des Prinzipals verantwortlich, will aber auch persönliche Interessen in der und über die Organisation realisieren. Die Durchsetzung der Verfügungsrechte innerhalb der Organisation verursacht Transaktionskosten, z.B. für Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle, Anpassung, etc., wobei unter einer Transaktion ganz generell die Übertragung von einem Gut oder einer Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg sowie von Verfügungsrechten (Vertrag) zu verstehen ist.

Daraus resultieren zwei grundlegende Schlussfolgerungen: erstens gibt es offenbar einen strukturell bedingten Interessenkonflikt zwischen Prinzipal und Agent, es besteht also die Gefahr, dass die übertragenen Verfügungsrechte nicht optimal zur Steigerung des Unternehmenswertes, also zu den Interessen des Prinzipals beitragen. Zweitens folgt daraus, dass das

³⁶ Picot et.al. (1999) S. 56

³⁷ Also solchen Konventionen oder Vereinbarungen, die zwar sozial sanktioniert, aber nicht Bestandteil des juristischen Regelwerks sind; vgl. Ebers/Gotsch (2006) S. 260

Prinzipal Agent Problem kaskadenartig durch das gesamte Unternehmen, nämlich von einer Hierarchieebene zur nächsten, durchzieht, und so zu Ineffizienzen in der organisationalen Ressourcenallokation führt.

Im Einzelnen besteht das Delegationsproblem³⁸ aus folgenden Komponenten:

- Die Verträge sind unvollständig, d.h. ein Handeln gegen die Interessen des Prinzipals ist auch ohne Regelbruch möglich
- Die Interessen des Agenten laufen denen des Prinzipals wahrscheinlich zuwider oder stören diese
- Die Durchsetzung der Verfügungsrechte erzeugt Transaktionskosten
- Es gibt eine Asymmetrie der Information in der Organisation, denn der Agent verfügt über mehr Informationen als der Prinzipal³⁹; er kann z.B. solche zurückhalten, die eine schlechte Leistung oder Regelbruch signalisieren oder solche gezielt kommunizieren, die die für den Prinzipal geleisteten Dienste aufwerten (und so vielleicht zu einer Erhöhung der Vergütung führt, die nicht durch Mehrleistung abgedeckt ist). Er kann auch vor Vertragsabschluss ein nicht zutreffendes Bild seiner Leistungsfähigkeit kommuniziert haben, ebenfalls zum Nachteil des Prinzipals
- Ein Verstoss gegen die Interessen des Prinzipals ist aber auch ohne Opportunismus, d.h. quasi aus Versehen denkbar, nämlich in dem Fall, wo diese Interessen und / oder Ziele nicht klar formuliert sind

Es gibt nun drei prinzipielle Möglichkeiten der Problemlösung. Die erste besteht in einer entsprechenden Gestaltung der Verträge; vorgeschlagen hierfür wird der sich selbst durchsetzende Vertrag; dieser ist „so angelegt, dass die Vorteile einer Nichterfüllung stets geringer sind als die langfristigen Vorteile der Vertragstreue“⁴⁰. Die Vorstellung hierzu ist ein Quasiautomatismus, der zur Vertragsauflösung führt in dem Moment, wo eine Regelverletzung stattgefunden hat – was allerdings, zumindest für einen Arbeitsvertrag bundesrepublikanischer Prägung, als eher unrealistisch erscheint.

³⁸ Vgl. Bea/Göbel (2002) S. 134 sowie Schreyögg (2003) S. 82 sowie Richter/Furubotn (1996) S. 144 ff; von Picot et.al. (1999) sowie von Ebers/Gotsch (2006) S. 263 als „Agenturproblem“ bezeichnet; die anschließende Aufzählung bezieht sich auf diese Fundstellen

³⁹ Ebers/Gotsch (2006) S. 274 weisen zurecht darauf hin, dass diese Informationsasymmetrie auch zulasten des Agenten gehen kann, indem z.B. weniger Vergütung gezahlt wird als leistbar wäre oder Risiko auf den Agenten abgewälzt wird

⁴⁰ Richter/Furubotn (1996) S. 171

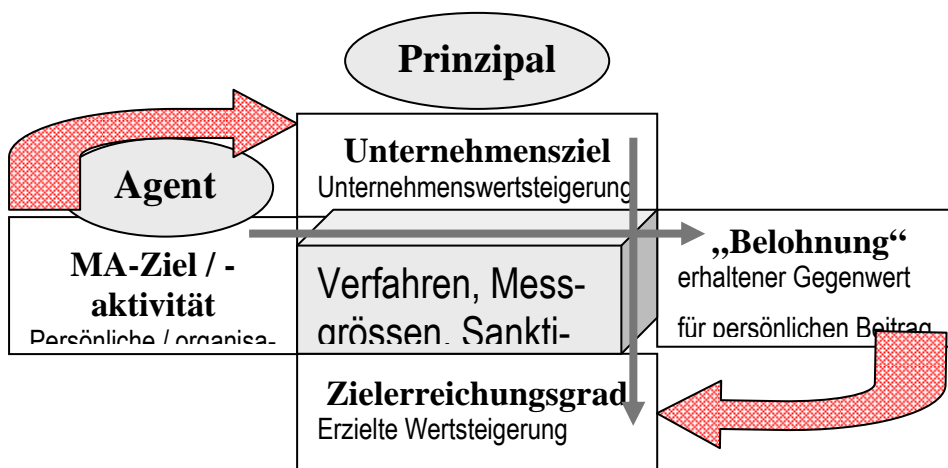


Abbildung 5: Interessenausgleich in der Institutionenökonomik

Als zweite Möglichkeit werden Sanktionen vorgeschlagen⁴¹, die die relative Attraktivität der in der Organisation verfügbaren Handlungsoptionen verändern sollen. Dies geht auf zwei Wegen: entweder durch Bestrafung (Ausschluss von Zugriff auf Ressourcen oder sogar aus der Organisation) oder Belohnung (Beförderung, Prämien / Geld). Dabei liegt für die negativen Sanktionen auf der Hand, dass sie erhebliche Transaktionskosten verursachen: Der Regelbruch muss entdeckt, der Verantwortliche identifiziert werden, was einen entsprechenden Aufwand aufgrund der postulierten Informationsasymmetrie erfordert. Vor allem wirkt diese Sanktion ja auch erst ex post; d.h. der sanktionierte Regelbruch muss als Möglichkeit nicht nur wenigstens prinzipiell als solcher vorausgesehen worden sein, sondern die Sanktion kann zudem ja nur noch in die Zukunft reichen, verbunden mit der Hoffnung auf eine abschreckende Wirkung der Sanktion, der Regelbruch und damit der Schaden ist ja bereits geschehen.⁴² Da positive Sanktionen im Vergleich dazu einem anderen Mechanismus unterliegen, muss nun vermutet werden, dass es hinsichtlich der Wirkung einen systematischen Unterschied zwischen positiven und negativen Sanktionen gibt, der hier im Überblick dargestellt wird:

	POSITIVE Sanktionen	NEGATIVE Sanktionen
Erkennen der Sanktions-situation	Rel. einfach wg. vermuteten Eigeninteresses des Akteurs	Rel. schwierig wg. vermuteter Verhüllungsabsicht des Akteurs

⁴¹ Richter/Furubotn (1996) unterteilen hier in „Anreize“ und „Weisung und Kontrolle“, wobei die Weisung hier als situative Regel verstanden wird und insofern sämtliche Überlegungen zur Einhaltung oder Umgehung von Regeln auch hierauf zutreffen

⁴² Zudem wirkt die Rolle des „Kontrolleurs“ ein Regressproblem auf (vgl. Schreyögg (2003) S 79), **denn wer kontrolliert den Kontrolleur?**

Beweislast	Beim Akteur	Beim Sanktionierer
Exekution der Sanktion	Angenehm und leicht praktikierbar	Unangenehm und aufwendig, falls keine Erzwingungsstäbe
Handlungssteuerungseffekt	Nachhaltig, Vorbildfunktion	Ausschlussprinzip, ggf. schlecht übertragbar

Tabelle 3: Positive und negative Sanktion

Abgesehen vom eigentlichen Effekt der Handlungssteuerung gibt es demnach eklatante Unterschiede hinsichtlich der Praktikabilität von Sanktionen. Allem voran wird der zu sanktionierende Akteur ein Eigeninteresse haben, eine Belohnung aktiv einzufordern, während er eine Bestrafung vermutlich ggf. auch mit opportunistischen Mitteln zu vermeiden versucht. Zusätzlich erschwert wird die Situation der Sanktionierenden dadurch, dass deren Aufgabe im Falle der Belohnung angenehm und im Zweifelsfalle die „Beweislast“ beim Akteur liegt, während eine Strafe nicht nur unangenehm auch für die Strafenden, sondern peinlich genau rechtfertigbar sein muss, was sehr aufwendig sein kann, wenn man den Akteur naheliegenderweise eine Verhüllungsabsicht („Opportunismus“) unterstellen will. In etwas allgemeineren Begriffen könnte man die ersten drei Kriterien, nämlich Erkennen der Sanktionssituation, Beweislast und Exekution der Sanktion auch als Transaktionskosten, und den Punkt Handlungssteuerungseffekt als Nutzen betrachten.

Ein dritter prinzipieller Massnahmenvorschlag bezieht sich auf den Themenbereich Information. Durch mehr Transparenz und leichteren Zugang zu Informationen, bspw. auch anhand von Kennzahlen, etc.,⁴³ kann die Informationsasymmetrie reduziert werden, wodurch die Entdeckungswahrscheinlichkeit bei Regelbruch stiege und so die Sanktionserwartungsbilanz des Akteurs im Falle des Opportunismus verändern würde. Allerdings könnten solche Kennzahlensysteme bzw. die daraus abgeleiteten Zielvorgaben auch für eine präzise Kommunikation der Interessen des Prinzipals sorgen (die ja möglicherweise ebenfalls unterbestimmt sind) und so die Regelbrüche „aus Versehen“ reduzieren helfen. Vor allem aber sind solche Informationsquellen wie Kennzahlen, Erfolgsgrößen, etc. notwendig, um Quelle und Höhe allfälliger positiver Sanktionen in der Organisation ausmachen zu können. Schliesslich könnte man aber Information auch in einem allgemeineren Sinne verstehen, nämlich als die Kommunikation und Reproduktion von Werten, als „fokales Prinzip“ im Sinne von „Gleichsinnigkeit der Auslegung durch die Beteiligten“⁴⁴. Ein solches fokales Prinzip könnte in zweierlei Hinsicht greifen: erstens indem es zur Kalibrierung der individuellen Situationsdeutungen beiträgt dort, wo es keine „handfesteren“ Hinweise für die Orientierung gibt; dies zielt wiederum auf die Regelverstösse aus Versehen. Zum zweiten könnte es aber auch die Regeltreue als legitimen Wert kommunizieren, der im konstitutionellen Interesse der Akteure liegt; in dem Fall greift entweder der Mechanismus der Internalisierung über organisationale Sozialisation im Zeitverlauf, und / oder es

⁴³ Vgl. Ebers/Gotsch (2006) S. 265

⁴⁴ Vgl. Richter/Furubotn (1996) S. 179 f

ist zusätzlich zur formalen auch von sozialer Sanktionierung auszugehen, was wiederum die Sanktionserwartungsbilanz der Akteure entsprechend verändert.

Der institutionenökonomische Ansatz ist in mehrerlei Hinsicht vielversprechend. Zum einen war er die Grundlage dafür, den systematischen Unterschied zwischen positiven und negativen Sanktionen herauszuarbeiten. Nimmt man nun noch die Werte als fokales Prinzip hinzu, dann liesse sich doch daraus folgern, dass soziale Sanktionen der Mitakteure wahrscheinlich ebenso wirksam sein könnten wie die formalen, aber zugleich nur einen Bruchteil so aufwendig? Dies würde doch dann heissen, dass zumindest einer der Ansatzpunkte für Interventionen immer auch die symbolische Bestätigung oder Institutionalisierung von Werten sein muss? Und es stellt sich zugleich die Frage, welchen Stellenwert soziale „Belohnung“ im Vergleich zu pekuniärer hat, welche relative Effektivität man sich also von Vergütungsinterventionen ganz prinzipiell versprechen kann (dazu später mehr). Insbesondere dann, wenn es um das Problem des Opportunismus geht.

Zentral ist offenbar die Frage der Information. Die genannte Informationsasymmetrie könnte z.B. bei der Zieloperationalisierung, die ja kaskadenartig die strategischen Ziele auf einzelne Organisationseinheiten bis hin zur einzelnen Stelle herunterbricht, zu systematischen Fehlern führen. Denn hierbei greifen ja dieselben Probleme wie bei der eingangs geschilderten Ursachenanalyse: wie kann man sicher sein, dass der Mehrbeitrag, den die einzelne Organisationseinheit leistet, später auch den gewünschten Beitrag zur Gesamtzielerreichung leistet? (siehe Kapitel Gestaltungsdimensionen)

Die Organisation als Entscheidungsproduzent

In jeder Organisation werden tagtäglich tausende von Entscheidungen getroffen, sie sind vielleicht der organisationale Kern schlechthin, und demnach müsste es doch möglich sein, das Wesen einer Organisation über den Nachvollzug ihrer Entscheidungsprozesse zu erkunden und analysieren. Einer der möglichen Zugänge hierzu ist der entscheidungsmethodische⁴⁵, der nach festgelegten Regeln mögliche Eintretenswahrscheinlichkeiten von Ereignissen mit dem Stufenprozess sukzessiver Entscheidungsfolgen zu sog. „Entscheidungsbäumen“ mit eindeutigen Ergebnissen verknüpft, und so einen Quasiautomatismus für die Entscheidungsfindung bereit hält.⁴⁶ Nichts anderes geschieht bei der Investitionsrechnung bzw. in der Szenariotechnik: man quantifiziert Beträge, Zinsen, kalkulatorische und sonstige Kosten, weist erwarteten und möglichen Ereignissen Wahrscheinlichkeiten zu, und erhält so, quasi rückwärtsgehend vom bestmöglichen Ergebnis, einen „optimalen“ Weg über die verschiedenen Ereignisknoten.⁴⁷

Allerdings ist diese „mechanische“ Art der Entscheidungsfindung ausserordentlich voraussetzungsvoll, denn sie bedingt ein hohes Mass an Voraussagbarkeit künftiger Ereignisse sowie die (fragliche) prinzipielle Optimierbarkeit von Entscheidungen. Zudem beleuchtet sie lediglich den technischen Vollzug der Entscheidung, was zwar in der entsprechenden Situation für die Beteiligten elementar sein mag, aber keine Rückschlüsse auf die für uns wesentlichen Aspekte der interaktiven Entscheidungsverknüpfung bzw. die Frage der möglichen (?) Steuerung zulässt. Vor allem: die Erklärungslücke im Hinblick auf das Funktionieren von Organisationen tut sich ja gerade dort auf, wo es kein auf den ersten Blick erkennbar logisches Muster gibt!

An diesem Punkt setzen Simon, March, etc. an.⁴⁸ Zu erklären sei, so sagen sie, der dauerhafte Bestand einer Organisation durch Anpassung an eine komplexe und veränderliche Umwelt vor dem Hintergrund organisationalen Handelns, das ja die Organisation „eigentlich“ ausmacht. Handeln in einer Organisation ist synonym mit Entscheiden, denn andernfalls (wenn nämlich bereits vorher etwas entschieden wurde, z.B. die Abfolge von Arbeitsvollzügen) wird einfach nur ein „Programm“ abgespult (s.u.). Entscheidung hat für eine Organisation zwei Aspekte: zum einen entscheiden sich die Teilnehmer, Mitglied dieser Organisation zu sein, und als solche entscheiden sie innerhalb der Organisation zum zweiten über den Verlauf von Prozessen und Ereignissen.

Die Teilnehmer erhalten Anreize, wie z.B. Geld, Urlaub, Status, Entwicklungsmöglichkeiten, soziale Beziehungen, Anerkennung, etc. und leisten dafür Beiträge in Form von Input und Leistung. Dieses Verhältnis zwischen Anreizen und Beiträgen, dass man sich wie ein Fließgleichgewicht zwischen Organisation und Umwelt vorzustellen hat, sichert nun den Bestand

⁴⁵ Bea/Göbel (2002) S. 103 sprechen vom „entscheidungslogischen“ Ansatz

⁴⁶ Meyer (2000) stellt solche Bäume dar, ebenso wie unterschiedliche Entscheidungsregeln, die auch bei Esser Erwähnung finden; im Vordergrund steht hier die Technik der Entscheidungsoptimierung, Vgl. hierzu auch Frese (1998) S. 39 ff

⁴⁷ Auf diese etwas eigenwillige Weise haben Vroom / Yetton auch versucht, den situativ optimalen Führungsstil zu definieren; vgl. Scholz (2000)

⁴⁸ Da dieser Ansatz lediglich in Kieser (2006) S. 169 – 192 verwertbar beschrieben wurde, beziehen sich alle Aussagen auf diesen Text, es sei denn, es ist ausdrücklich ein anderer genannt

der Organisation. Allerdings ändern sich erstens ständig die Bedürfnisse der Akteure, und zweitens ändern sich die alternativen Mitgliedschaftsoptionen für die Teilnehmer; beides beeinflusst die relative Wirksamkeit der Anreize und damit die Bereitschaft zum Leisten von Beiträgen. Die Mitgliedschaft konstituiert sich durch einen Arbeitsvertrag, in dem die Beiträge jedoch nur sehr grob geregelt werden können; er ist unterbestimmt.

Deshalb ist eine Mitgliedschaftsbedingung eines Teilnehmers einer Organisation das Akzeptieren einer gewissen Herrschaft, die der Vorgesetzte durch das Setzen von Zielen, Delegation von Aufgaben, etc. innerhalb der Akzeptanzzone („zone of indifference“) über den Teilnehmer ausübt (Hierarchie), was bedeutet, dass der Teilnehmer die Entscheidungen des Vorgesetzten als Prämissen zu akzeptieren hat. Die Herrschaft soll die Leistungsmotivation sicherstellen, was das Kernproblem von Organisationen ist; diese stößt allerdings hinsichtlich der Möglichkeit von Sanktionsausübung auf die Grenze des beim Teilnehmer liegenden „Informationsmonopols“: der Teilnehmer verfügt nämlich über mehr Wissen und setzt einen Teil seiner Entscheidungsprämissen selbst. Nichtdirektive Einflussmechanismen wie Schulung oder „Indoktrination“ sollen dafür sorgen, dass diese im Sinne der Organisation getroffen werden. Damit hofft man, auch den „organizational slack“⁴⁹, nämlich die redundante Allokation von Ressourcen weitgehend zu vermeiden.

Für das Entscheidungsverhalten innerhalb der Organisation muss von begrenzter Rationalität ausgegangen werden, denn das Wissen ist unvollständig, künftige Ereignisse schwer zu bewerten und es dürfte für einen Entscheider kaum möglich sein, wirklich immer alle in Frage kommenden Alternativoptionen in Betracht zu ziehen. Demnach kann es auch keine Maximierung geben (zumal ja die Suchkosten unbekannt sind und deswegen allenfalls ex post in Anschlag gebracht werden könnten), sondern lediglich die Erfüllung eines gegebenen Anspruchsniveaus für die Handlungsalternative („satisficing“).

Eine der wesentlichen Aufgaben der Organisation besteht nun in der Komplexitätsreduktion; diese ist durch folgende Mechanismen erreichbar:

- Herrschaft und Indoktrination engen die verfügbaren bzw. relativ attraktiven Handlungsalternativen der Teilnehmer ein, die Entscheidung wird also einfacher.
- Durch Arbeitsteilung werden Probleme in Teilprobleme aufgesplittet, es muss also nur noch ein kleiner individuell überschaubarer Teilbereich bearbeitet werden; die Abteilungen sind dabei nur lose gekoppelt, sodass die Entscheidungen nicht zusätzlich zwischen den Schnittstellen abgestimmt werden müssen. Damit werden zugleich mögliche Zielkonflikte entschärft, die im Verlaufe der Zielverhandlungen innerhalb einer Organisation entstehen können.
- Unsicherheitsabsorption findet über selektive Kommunikation statt: es werden nicht alle Informationen weitergegeben, sondern nur die Entscheidungen, also eindeutige Schlussfolgerungen aus mehrdeutigen Problemsituationen, kommuniziert, die dann wiederum eine klare Prämisse für die nächste Entscheidung sind.
- Verfahren und Programme entlasten u.a. bei der Situationsdefinition. Ausführungsprogramme haben dabei den Zweck, einen Entscheidungsbaum in Arbeitsvollzügen abzu-

⁴⁹ Vgl. Bea/Göbel (2002) S. 117

bilden: hier ist anhand der Merkmalsausprägung eines Ereignisses jederzeit klar, wie der jeweils nächste Bearbeitungsschritt auszusehen hat; die Entscheidung wurde im Sinne der Richtlinienkompetenz quasi einmal getroffen und gilt für alle weiteren Fälle, die die gleichen Merkmale aufweisen. Zweckprogramme hingegen geben eine Bandbreite für das Setzen von Prämissen, die Deutung von Situationen und die Detaillierung von Zielen vor: Indem die Grundsätze für einen Funktionsbereich und Zeitraum verabschiedet wurden (z.B. Personalplanung 2008), ist für Detailentscheidungen nur noch im Rahmen dessen Spielraum.

Mit seinem „cabbage can“ Modell geht March noch einen erheblichen Schritt weiter. Nicht nur, dass Akteure ihre Entscheidungen nicht optimieren und sich mit Naheliegender zufrieden geben. Tatsächlich sei es bei dem hohen Mass organisationaler Ambiguität Zufall, wenn überhaupt eine „vernünftige“ oder erfolgreiche Entscheidung zustande komme. Tatsächlich produziere die Organisation permanent sowohl Probleme als auch Lösungen, nur dass die Lösungen nicht konkret mit Hinblick auf die Probleme entwickelt werden könnten, da ja das Problem in den allermeisten Fällen nicht klar definiert (bzw. definierbar) sei, und deswegen könne man gar nicht wissen, welche Lösung zu welchem Problem passt. Die Vorstellung ist, dass die Teilnehmer alle Probleme und Lösungen in eine Tonne werfen, wo dann zufälligerweise die richtige Kopplung zwischen Problem und Lösung entstehen könne (siehe Abb.).

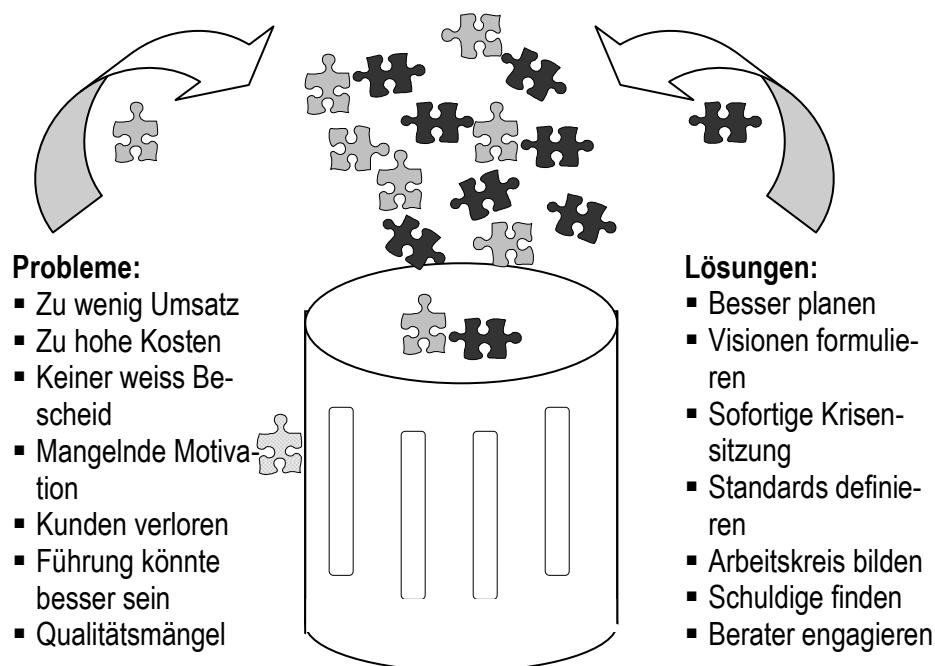


Abbildung 6: Das Mülleimermodell der Entscheidung

Ähnlich „hart“ gehen Luhmann, Weik, Baecker, etc. mit organisationalen Entscheidungen ins Gericht. Diese sehr umfangreichen Ansätze auf wenige Punkte herunterdestilliert, könnte man sagen: es kommt bei einer Entscheidung nicht darauf an, ob sie „richtig“ oder „zweckmässig“ ist (wäre das denn überhaupt entscheidbar?), sondern darauf, dass sie anschlussfähig ist. Bildlich gesprochen reihen sich Entscheidungen im Unternehmen aneinander wie Perlen an der Kette, jeder aktuellen Entscheidung ist eine vorangegangen und wird eine folgen. Entscheidungen reduzieren Komplexität, indem sie alle auch noch potentiell bestehenden ande-

ren Möglichkeiten ausschliessen; und sie produzieren Komplexität, indem sie Folgeentscheidungen notwendig machen. Auf diese Art reproduziert sich das Unternehmen immer wieder selbst.

Jede Entscheidung, die einmal getroffen wurde, wird zur Prämisse für alle nachfolgenden Entscheidungen. Sie birgt eine gewisse Weltdeutung in sich: indem nämlich eine Wahl aus unterschiedlichen Optionen getroffen wird, ist zugleich eine relative Wertigkeit ausgedrückt und eine Aussage darüber formuliert, was nicht zu entscheiden war. Einmal getroffene Entscheidungen werden immer wieder neu gedeutet, um die Anschlussfähigkeit an sich ändernde Umstände sicherzustellen. Dies kann sogar heissen, dass einer rätselhaften oder wenig zweckgerichteten Entscheidung im Nachhinein, vor dem Hintergrund aktueller Entscheidungen, ein anderer oder neuer Sinn zugesprochen wird (Ex Post Rationalisierung: „wenn diese Entscheidung getroffen wurde, dann muss sie sinnvoll gewesen sein, auch wenn keiner versteht warum“).

Die entscheidungstheoretischen Ansätze scheinen eine Menge hilfreicher Hinweise zu liefern, denn sie thematisieren ja auf der Makroebene, was wir später noch genauer auf der Mikroebene analysierten wollen. Sie stellen, wie der Name schon sagt, die Entscheidung ins Zentrum der Analyse, beginnend mit derjenigen der Akteure über ihre Mitgliedschaft in der Organisation. Diese wird anhand der sich permanent verändernden Mitgliedschafts- und Alternativoptionen immer wieder überprüft, was für die Organisation vermutlich die Konsequenz eines permanenten Zu- und Abflusses von Mitgliedern hat. Und das wiederum könnte heissen: je mehr Person und Rolle miteinander verknüpft sind (also z.B. Stellenbildung ad personam), desto problematischer ist dies für die Stabilität des Gesamtsystems.

Aus der prinzipiellen Unterbestimmtheit des Arbeitsvertrages resultiert nicht nur ein Informations- und Anreizproblem wie beim Institutionenökonomischen Ansatz, sondern auch die erzwungene Bereitschaft, sich der hierarchischen Herrschaft zu unterwerfen, allerdings nur innerhalb der Grenzen der *Akzeptanzzone*. Dies wiederum bedeutet: je kleiner die Akzeptanzzone, desto geringer die Steuerbarkeit der Akteure. Vielleicht ist ja auch die Akzeptanzzone umso geringer, je instabiler die Mitgliedschaft, d.h. je mehr Optionen auf alternative Mitgliedschaften vorhanden sind.

Auf organisationaler Ebene haben Entscheidungen die Funktion der Komplexitätsreduktion. Zweck- und Ausführungsprogramme standardisieren und institutionalisieren sowohl Inhalte als auch Prozesse von Entscheidung. Eine der typischen Standardlösungen für das Standardproblem „zu hohe Kosten“ lautet „Reduktion der Ausgaben“. Umgekehrt: wenn es eine Möglichkeit im Unternehmen gibt, Kosten zu sparen, dann wird es wahrscheinlich getan, unabhängig davon, worin das eigentliche Problem besteht. Die Delegation von Entscheidungen engt die ohnehin bereits selektive Wahrnehmung noch weiter (funktional) ein. Jede Entscheidung ist vom Prinzip her unvollkommen: man kann nie wissen, ob nicht zusätzliche Information oder andere Prioritäten eine bessere Entscheidung hervorgebracht hätten; es herrscht begrenzte Rationalität.

Dies legt die Spur zu zwei weiteren Überlegungen. Zum einen scheint die Standardisierung, oder besser: der Standardisierungsgrad ein wichtiger Gradmesser für die Beschreibung und

die Gestaltung einer Organisation zu sein (siehe nächster Abschnitt). Zum anderen wird hier der von Gomez ausformulierte Antagonismus zwischen Effektivität und Effizienz grundgelegt. Wenn man nämlich Effizienz versteht als „die Dinge richtig tun“ und Effektivität als „die richtigen Dinge tun“, also die richtigen Entscheidungen zu treffen, dann impliziert das garbage can Modell, dass richtige Entscheidungen um so unwahrscheinlicher werden, je höher die Effizienz und damit der Standardisierungsgrad einer Organisation ist.

Exkurs: Kollektive Entscheidungen

Aus der Tatsache, dass der Akteur in seiner Rolle des Organisationsmitgliedes Entscheidungen trifft, schliesst Schimank, dass auch die Organisation selbst oder Organisationseinheiten als Entscheidungsträger angesehen werden können, wobei sich das Entscheidungshandeln kollektiver Akteure von dem der individuellen unterscheiden kann.⁵⁰ Hier stellt sich m.E. die Frage, auf welcher Analyseebene dieser Aspekt von Bedeutung ist. Tatsächlich hatte Coleman, der den Begriff des kollektiven bzw. korporativen Akteurs geprägt hat, die Gesellschaftsebene bzw. den Einfluss von Organisationen hierauf im Blick. Für die hier angestellten Überlegungen stellt sich nun die Frage, inwiefern kollektive Akteure dennoch eine Rolle spielen können, auch wenn die Organisation selbst fokussiert wird. Denn schon im praktischen Sprachgebrauch in Unternehmen (das Marketing hat eine Konzeption verabschiedet, für die Führungsebene E2 gilt leistungsabhängige Vergütung, die Geschäftsleitung hat beschlossen, usf.) schlägt sich nieder, dass offenbar auch innerhalb von Unternehmen kollektive Akteure in Form von Funktionsträgern, Interessengruppen, etc. auszumachen sind.

Hierfür gibt es zwei naheliegende Deutungen. Die erste wäre, solche Gruppen, die an der Aushandlung unternehmensweit tragender Entscheidungen als separate Analyseeinheit zu betrachten. Tatsächlich ist es doch einen Gedanken wert, sich zu überlegen, wie Entscheidungen von unternehmensweiter Tragweite zustande kommen. Denn ist es nicht sowohl möglich als auch wahrscheinlich, dass gemeinsam getroffene Entscheidungen zu einem anderen Ergebnis führen als singular getroffene? - Dies entspricht allerdings nicht der originären Frage, die nämlich lautet: wie findet die Zielgruppensteuerung im Unternehmen statt, *nachdem* die Entscheidung für eine Intervention in untersuchter Gestalt gefallen ist? Der gedankliche Schnitt findet also zu einem Zeitpunkt statt, wo die Positionen bereits ausgehandelt und die Intervention gesetzt ist. Es geht also nicht mehr um die eigentliche Entscheidungsfindung auf strategischer Ebene, sondern um die Frage, wie diese auf der Mikroebene in individuelles Handeln umgesetzt (Ausführungsebene) und infolgedessen über Transformationsregeln und Aggregationslogik in eine neue Soziale Situation 2 münden.

⁵⁰ Vgl. Schimank (2005)

Legitimität: Der Institutionalistische Ansatz

Jede Organisation ist auf die (Austausch-)Beziehungen, Verträge, Kontakte, etc. nach innen und aussen angewiesen. Ressourcen müssen beschafft, Märkte bedient und die Leistungsprozesse durch die Organisationsmitglieder aufrecht erhalten werden. Dies geht nur unter der meist als selbstverständlich vorausgesetzten Bedingung, dass seitens der Beteiligten (Kunden, Mitarbeiter, Anteilseigner, Lieferanten, ggf. auch Behörden, etc.) eine Kontraktions- bzw. Kooperationsbereitschaft besteht.

Das Bestreben von Organisationen (getragen durch die Akteure, selbstverständlich) vorausgesetzt, die eigene Überlebensfähigkeit zu sichern, muss eine solche Argumentation zu der Notwendigkeit führen, *Legitimität* in und für diese Organisation zu schaffen. Dies geschieht durch die Übernahme extern legitimierter Elemente, die dann nicht nur die Struktur der Organisation selbst, sondern auch die Interessen und Akteure (im unpersönlichen Sinne) prägt. Solche extern legitimierten Elemente kristallisieren sich meist in Grundhaltungen, die quasi von aussen an das Unternehmen herangetragen werden und dann entsprechend in die Institutionen der Organisation eingebettet werden (Institutionalisierung), wie z.B. die Elternpause auch für Männer, Mülltrennung und Work Life Balance. In dem Moment, wo diese Institutionen zum Bestandteil der Organisation werden, rücken sie in deren Prioritätenkanon. Dadurch werden sie zum einen zum Referenzpunkt des Handelns („Kompost in das grüne Säckchen“, „den Kollegen in der Elternpause wöchentlich informieren“) und lösen ggf. weitere Bedarfe aus („wenn wir schon Müll trennen, dann sollten wir auch die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel durch ein Mitarbeiterticket fördern“).

Durch diese Institutionalisierung wird die interne Legitimität erhöht, die ihrerseits mittelbar zu einem erhöhten Zufluss an Ressourcen führt. Ein solches Unternehmen wird nämlich erstens als Arbeitgeber interessanter. Zweitens wird dadurch die Bindung der Stakeholder erhöht, woraus sich ggf. neue Geschäftsmöglichkeiten ergeben. Drittens erhöht explizite politische Korrektheit das Image des Unternehmens, was sich vermutlich mittelfristig auch auf die Marktposition positiv auswirken wird. Allerdings bedarf die Institutionalisierung gewisser ineinandergreifender Voraussetzungen, damit sie nämlich zum neuen Referenzpunkt organisationalen Handelns wird. Man geht davon aus, dass deren formale Sanktionierung hierfür unerlässlich ist, und dass durch diese formale Sanktionierung sich auch die subjektive Wertschätzung verändert (Prioritätenkanon), wodurch sich die individuellen Sichtweisen unter dieser neuen Prämisse aneinander angleichen und eine neue geteilte Wirklichkeit in der Organisation entsteht.

Der Prozess, mit dem sich diese Institutionalisierung vollzieht, gliedert sich in drei Phasen:

- Habitualisierung: durch Wiederholung bilden sich Skripte, Prozeduren und damit gewohnheitsmässige Handlungspfade für neue Standardsituationen heraus
- Objektivation: je öfter die Handlungspfade wiederholt werden, umso weniger werden sie hinterfragt („das tut man / tun wir so, weil ...“). Dadurch werden sie legitimiert, in dem sie nämlich in das allgemeine, selbstverständliche Handlungsrepertoire einer Organisation eingehen

- Sedimentation: sie beginnen sich selbst zu reproduzieren, und zwar auch ohne dass der ursprüngliche Grund für diese Handlungspfade („... weil ...“) angeführt wird, vielleicht ist er im Laufe der Zeit nicht einmal mehr bekannt („Das haben wir immer schon so gemacht“)

Allerdings wird Rationalität dadurch zu einem Mythos: zwar gibt es noch eine definierte Zweck-Mittel-Relation, doch diese beruht nicht auf objektiver Wirklichkeit, sondern auf der geteilten („kollektiv-subjektiven“) *Wahrnehmung* dieser. Es entsteht für die Organisationsmitglieder eine Double Bind Situation, in der Legitimität und Effizienz als simultan gültige Selektionskriterien für Handlungsalternativen nebeneinander stehen, was zur Inkonsistenz der Entscheidungssituation führt. Es werden infolgedessen also Entscheidungen getroffen, die ineffizient sind und so der Organisation bzw. der zweckrationalen Ressourcenverfügbarkeit schaden können, weil man glaubt, dass sie der Legitimität dienen (oder dass die sonst noch verfügbaren Handlungsalternativen dies nicht in ausreichendem Masse getan hätten). Einer der Lösungsvorschläge besteht darin, Struktur und Aktivität zu entkoppeln, was darauf hinausläuft, die Legitimität als Prämisse auf einer anderen Ebene anzusiedeln als derjenigen der tagesgeschäftrelevanten Entscheidungen (oder bös gesagt: sie also z.B. in eine separate Ethikkommission, oder auch Compliancestelle „wegsperrn“, damit sie die Abläufe nicht stört).

Dieser Ansatz ist, ebenso wie die berühmten Hawthorne Studien, ein schönes Beispiel dafür, dass man als Forscher oft ganz anderes findet als das, wonach man sucht. Eigentlich war die entsprechende Untersuchung nämlich auf die empirische Validierung der Hypothese angelegt, dass die verfügbare Technologie die Struktur des Unternehmens bestimmt (die im Übrigen natürlich nicht erbracht werden konnte, sonst gäbe es die Legitimitätshypothese des Institutionalismus ja nicht). Sie stammt aus der Zeit der 70er Jahre, wo infolge der 68er Studentenunruhen politische Korrektheit und damit Legitimität in allen gesellschaftlichen Bereichen aufs Heftigste diskutiert und eingefordert wurde, weil die Grenzen des unbedingten Machbarkeitsglaubens der Wirtschaftswunderzeit an allzu deutliche Grenzen gestossen war (Öl- und Umweltkrise, deutscher Herbst, kalter Krieg, Bürgerbewegungen, beginnende Arbeitslosigkeit).

Hier schliesst sich die Überlegung an, wie stark denn der Zeitgeist unser Organisationsverständnis prägt. Denn eine naheliegende Frage wäre doch erstens: Gesetzt den Fall, diese Untersuchung hätte zehn Jahre früher oder später stattgefunden, zu welchen Schlüssen wären die Forscher dann gekommen? Und zweites: wäre denn nicht zu vermuten, dass die organisationale Legitimität in den Zeiten der Spätfolgen des Casinokapitalismus (Finanzkrise, Bankenpleiten, Zulieferersterben, Diskussion über angemessene Managervergütung, etc.) wieder in den Fokus rückt und damit auch forschersich neu aufgearbeitet wird? – Wir werden sehen.

Besonders ergiebig mit Hinblick auf unsere Zwecke erscheint mir dieser Ansatz dahingehend, dass er in den drei Phasen der Institutionalisierung die mögliche Dynamik der Aggregationslogik beschreibt: wie nämlich aus zunächst singulären Handlungen ein neuer institutioneller Bezugsrahmen für die Akteure entsteht. Und ebenso wie die entscheidungstheoretischen Ansätze (besonders March) zieht er die Rationalität organisationaler Entscheidungen in Zweifel.

Allerdings können wir nun die Frage stellen: *wäre es denn möglich, dass die Akteure selbst sehr wohl rational entscheiden, jedenfalls innerhalb ihres rollenbezogenen Referenzrahmens, dass aber die Resultate dieser Entscheidungen in der Aggregation, unter anderen organisationalen Aspekten betrachtet, dann nicht mehr als rational erscheinen?* Dass die Rationalität quasi auf dem Wege von der Mikro- zur Makroebene „verlorengeht“? Denn wenn sich neue Handlungsweisen ergeben, dann wird ja wahrscheinlich deren Anschlussfähigkeit an die bisherigen und / oder angrenzenden nicht per se gewährleistet sein, sie müssen sich ja nach und nach mit Bestehendem verzahnen. Und es erscheint ziemlich wahrscheinlich, dass auf diesem Wege *nicht intendierte Folgen intentionalen Handelns* auftreten.

Systemorientierte Ansätze der Organisationsforschung

In der Betriebswirtschaft trat systemisches Denken erstmalig prägend in der Form des Systemansatzes der St. Galler Schule auf. Damals war es noch stark von der Kybernetik (Lehre von Regelkreisen) beeinflusst und hat sich entsprechend den Vorwurf eingehandelt, eine recht mechanistische Vorstellung von Wirkweisen in Systemen zu vertreten. In den aktuellen systemorientierten Ansätzen wird die bereits postulierte Interdisziplinarität der Organisationsforschung vielleicht am deutlichsten. Es ist kaum möglich, die vielen mittlerweile existierenden Ausdifferenzierungen systemischer Sichtweisen gerecht zu werden; es werden hier also nur die groben Linien skizziert. Damit lösen wir uns von der üblichen Darstellung, die zwei Ansätze favorisiert, nämlich den evolutionstheoretischen Ansatz („population ecology“) und den Selbstorganisationsansatz. Was nämlich aus meiner Sicht dabei verloren geht, sind die Kernelemente systemischen Denkens, die m.E. als Verständnistraster für Organisationen überaus nützlich sind.

Ausgangspunkt ist die Fragestellung, welche Parallelen es zwischen ökologischen und sozialen Systemen geben könnte. Denn einerseits müsste nach den thermodynamischen Grundsätzen die Entropie in Systemen permanent zunehmen; dennoch ist zu beobachten, dass es offenbar Ordnungsprinzipien gibt, die für den dauerhaften Systemerhalt sorgen. Diese Prinzipien wollen wir nun näher betrachten.

Die Systemgrenzen bestimmen sich dadurch, dass es zwischen jedem Element eines Systems engere Verbindungen gibt als zwischen System und Umwelt (in der Diktion der neuen Institutionenökonomie wären dies z.B. die relationalen Arbeitsverträge). Zur Komplexitätsreduktion bildet das System Subsysteme aus, die für spezifische Aufgaben „zuständig“ sind (Spezialisierung in unterschiedliche Funktionen). Damit wird zugleich das Prinzip selbstähnlicher Strukturen abgebildet, denn die Beziehungen innerhalb des Subsystems sind jeweils enger als die zum Rest des Systems (auch dies wäre anhand eines funktionalen Organigramms in groben Zügen nachvollziehbar).

Systeme unterliegen, ebenso wie Individuen und Populationen, den Gesetzen der Evolutionstheorie. Individuen passen sich über die *Variation* ihrer Merkmale, Systeme über die *Variation*

ihrer Funktionen an die Umwelt an und sichern so ihr Überleben. Variationen entstehen bei Individuen über Mutationen, also die zufällige Veränderung des Erbguts. In Systemen bzw. Organisationen entstehen sie über Trial and Error Prozesse, die durch die Abläufe zufällig hervorgebracht werden. Erweist sich eine Handlungsform in der Organisation nützlicher als eine andere, hat sie eine grössere Aussicht darauf, erstens von denselben Akteuren wiederholt (Selektion) und zweitens von anderen Akteuren dauerhaft übernommen (Retention) zu werden.

Der Masstab für Nützlichkeit innerhalb des Systems, also für Funktionalität, ist der Beitrag zum Systemerhalt. Allerdings werden Dysfunktionalitäten nicht automatisch eliminiert, denn es ist ja denkbar, dass dies von der Perspektive abhängig ist: so schafft bspw. die Tendenz zur vermehrten Variantenbildung eine gute Grundlage für künftige Entwicklungen und ist somit funktional. Unter der Perspektive der Systemstabilität und Komplexitätsbewältigung des Systems können zu viele Varianten wiederum den aktuellen Bestand des Systems gefährden.

Vom Grundgedanken her erfolgt zunächst keine zentrale Systemsteuerung, sondern die Veränderung und Entwicklung des Systems erfolgt über Anpassungsprozesse an die Umwelt, die dem Systemerhalt dienen. Um die Grundlage für mögliche Varianten (aus denen potentielle Optimierungen erwachsen) gross genug zu halten, ist es sinnvoll, Redundanzen vorzuhalten; ein und dieselbe Funktion wird innerhalb des Systems also an mehreren Stellen wahrgenommen (Mensch: 2 Nieren und Lungenflügel; Organisation: IT-Support in Zentrale und Division, oder auch: PR teils im Marketing, teils in der Unternehmenskommunikation, teils bei der GL-Assistenz). Diese Redundanzen sorgen für Risikostreuung: tauchen Fehler auf oder fällt ein Element aus, kann die Funktion dennoch weiter wahrgenommen werden.

Das System kommuniziert über spezifische dafür vorgesehene Kanäle mit seiner Umwelt. Welche Signale von aussen nach innen dringen und dort eine Reaktion erzeugen, ist von Routinen sowie dem Zufall abhängig. Je älter und oder grösser ein System ist, desto mehr wirken Schliessungseffekte, d.h. die Schwellenwerte für externe Kommunikation nehmen zu. Ein System wie eine Organisation ist tendentiell autopoietisch, d.h. es reproduziert sich (Strukturen, Prozesse, Entscheidungen, ...) aus sich selbst heraus.

Finden Veränderungen statt, so können unterschiedliche Faktoren zu ähnlichen Systemzuständen führen (Aequifinalität); zugleich kann ein und derselbe Faktor in ähnlichen Systemen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Diese Systemeigenschaft wird üblicherweise mit der möglichen Emergenz von Systemen ($1+1=3$) in Verbindung gebracht; dies bedeutet, dass durch Interdependenzen und Wechselwirkungen zwischen Elementen eines Systems Eigenschaften entstehen, die über die blosse Summation der Einzelmerkmale hinausgehen (sie „transzendieren“). Wenn dies zuträfe, hätte dies zur Folge, dass ein System im strengen Sinne nicht kausal erklärt werden kann, es würde also immer ein unerklärbarer und damit nicht voraussagbarer Rest verbleiben.
