

Organisationen im Wandel: Ein Rückblick.

Gerd Wiendieck

1. Wandel ist normal und Organisationen sind allgegenwärtig.

Wandel ist normal und sicherlich kein Spezifikum unserer Zeit, auch wenn wir gegenwärtig große Veränderungen erleben und diese an Zahl, Dynamik, Ausdehnung und Wirkung zugenommen haben. Dies zeigt sich im makropolitisch gesellschaftlichen Bereich ebenso wie in organisatorischen und mikropolitischen Strukturen. Stichworte wie Globalisierung und Individualisierung markieren eine Tendenz zunehmender gesellschaftlicher und ökonomischer Vernetzung bei gleichzeitiger Verflüssigung und Erweiterung der persönlichen Lebensentwürfe und -wege. Abhängigkeit und Verunsicherung steigen gleichermaßen.

Die Erkenntnis, dass Veränderungen normal sind, ist allerdings kein Garant ihrer Akzeptanz. Es scheint im Gegenteil so zu sein, dass Veränderungen in dem Grade wie sie bewusst werden, auch Widerwillen und Widerstand erzeugen. Der Verlust des Vertrauten wiegt dann schwerer als die Chance des Neuen; vor allem dann, wenn Veränderungen beschleunigt auftreten, durchgreifend wirken und extern initiiert wurden, ohne dass die vorgegebenen Ziele geteilt werden. Damit sind Veränderungen gemeint, die im Unterschied zu den evolutionären – gleichsam natürlichen – Entwicklungsprozessen des Lebendigen auf bewussten Eingriffen des Menschen beruhen und Auswirkungen auf andere haben. Diese anderen werden damit zu Betroffenen oder gar Opfern eines Wandels, den sie nicht initiiert oder gewollt hatten. Dies ist eine Folge der zunehmenden Organisiertheit gesellschaftlicher Prozesse.

Organisationen sind allgegenwärtig. Sie durchdringen die Gesellschaft und beeinflussen das Leben der Menschen in so vielfältiger und nachhaltiger Weise, dass der Begriff der „Organisationsgesellschaft“ (Jäger & Schimank, 2005) zum Synonym einer umfassenden Ordnungsstruktur geworden ist, die zwar von Menschen geschaffen wurde, aber zugleich eine eigene innere Dynamik entfaltet, die sich einer willentlich zielorientierten Einflussnahme von „oben“ und „außen“ widersetzt. Diese Eigendynamik der Organisation mag als „Widerspenstigkeit“ beklagt oder als wissenschaftliche Herausforderung begriffen werden. Ersteres kennzeichnet die Haltung eines Managers, der die Organisation als nützliches Mittel zum Ziel betrachtet, um dann enttäuscht zu erfahren, wie begrenzt der eigene Einfluss ist. Die zweite Perspektive entspricht einer systemtheoretischen Konzeption, bei der die Organisation als umweltoffen und autopoietisch – also sich selbst erhaltend – interpretiert wird. Je nachdem welcher Perspektive man

zuneigt, wird man bei der Suche nach den Bedingungen des Wandels eher auf den Wechsel der Managementstrategien schauen und Reformbemühungen nachzeichnen oder die Entwicklung der Umfeldbedingungen analysieren und evolutionäre Entwicklungen aufzeigen. In beiden Fällen geht es um Veränderungen von Organisationen.

Wenn hier von Organisationen die Rede ist, so konzentrieren wir uns auf Organisationen der Wirtschaft, vor allem die Unternehmen. Vor 25 Jahren hatten Kern und Schumann (1984) vom Ende der (tayloristischen) Arbeitsteilung gesprochen und das Entstehen einer neuen Form der industriellen Arbeitsorganisation beschrieben, die Mitarbeitern zwar größere Handlungsspielräume gewährte, aber gleichzeitig die Arbeitsziele präziserte und die Kontrolldichte und den Rechtfertigungsdruck erhöhte. Knapp zehn Jahre später erhielt diese Entwicklung durch die Studie von Womack et al. (1992) einen weiteren Schub. Die dezidierten Analysen des Toyota-Produktionssystems offenbarten Erfolgsfaktoren, die künftig zur Grundausstattung westlicher Industriebetriebe gehören sollten und die Unternehmen ebenso gravierend wie nachhaltig verändert haben. Stichworte wie „Lean Production“, „Total Quality Management“, „Empowerment“, „Restrukturierung“, „Downsizing“, „Modularisierung“ und „Virtualisierung“ markieren diese Entwicklung, die Weinert (1998, S. 5) als „dramatisch“ klassifizierte, um anzudeuten, dass diese Veränderungen nicht graduell-kontinuierlich, sondern sprunghaft erfolgten und weniger im Sinne einer Weiterentwicklung des Bestehenden, sondern eher als Bruch des Alten und Entstehung des Neuen verstanden werden können.

Diese Veränderungen im Bereich der industriellen Produktion sind weitreichend und offenkundig, akzentuieren aber nur einen Ausschnitt aus dem Spektrum des organisationalen Wandels. Ebenso bemerkenswert ist die beachtliche Ausdehnung der Dienstleistungsfunktionen, inklusive der Handels- und Logistikbereiche sowie die Entstehung vielfältiger neuer Organisations- und Beschäftigungsformen, wie z. B. der Verbreitung des Franchisemodells oder die Herausbildung neuer Selbständigkeiten, vom „Freiberufler“ über die „Leiharbeit“ bis hin zum „Arbeitskraftunternehmer“, bei dem die Trennlinie zwischen Kapital und Arbeit im eigenen Kopf verläuft (Voss & Pongratz, 1998).

Diese Veränderungsdynamik zeigt sich nicht nur bei den Wirtschaftsunternehmen, sondern auch in den öffentlichen Verwaltungen. Das Ideal der bürokratischen Organisation Weber'scher Prägung, dessen Erfolg in der Überwindung feudaler – demokratisch nicht kontrollierter – Herrschaftsstrukturen und dem Aufbau einer berechenbaren, effizienten und politisch neutralen Verwaltung lag, geriet zusehends in die Kritik. Mit der fortschreitenden gesellschaftlichen Differenzierung wuchsen nicht nur die Aufgaben der staatlichen Verwaltung sondern auch die Ansprüche der Bürger an ihre Verwaltungen. Erschwerend kam hinzu, dass die Staatsfinanzen nicht mehr zur Finanzierung der Aufgabenfülle reichten und der globalisierte Standortwettbewerb dazu führte, dass nicht nur Unternehmen, sondern auch Nationen im ökonomischen Wettbewerb standen.

Die Schere zwischen Leistungsanforderungen und Leistungserfüllung weitete sich und das Ansehen der Verwaltungen sank. Die bürokratische Herrschaft verkam zur Herrschaft der Bürokratie und die Tugenden des Beamtentums gerieten ins Zwielicht: Aus Pflichtbewusstsein wurde Arroganz, Unbestechlichkeit verkam zur Unangreifbarkeit und Bescheidenheit mutierte zur Faulheit. Dies war zwar nicht faktisch so, entsprach aber dem allgemeinen Ansehen (Wiendieck, 1993). Die öffentlichen Verwaltungen, denen so das Stigma der Trägheit und Ineffizienz angehängt wurde, blieben jedoch keineswegs inaktiv, sondern akzeptierten und aktivierten neue Verwaltungsformen, die unter dem Sammelbegriff "NPM" (New Public Management) zusammengefasst werden (vgl. Naschold, 1993).

Gemeinsam ist diesen Konzepten, dass sie viele Anleihen bei den privatwirtschaftlichen Unternehmen machen. Bauer und Hauff (1997) haben den Kern dieser Konzepte in fünf Punkten zusammengefasst: 1. Die Steuerung der öffentlichen Verwaltung durch Haushaltszuweisungen und Stellenpläne wird durch eine Steuerung in Form von Vereinbarungen über zu erbringende Dienstleistungen ersetzt. Damit werden klare Ziele gesetzt. 2. Die Dezentralisierung wird als Organisationsprinzip verwirklicht. Das eröffnet Handlungsspielräume für die verantwortlichen Führungskräfte. 3. Die Kundenorientierung wird zu einem nachhaltigen Element der Verwaltungstätigkeit. Das fördert die Kreativität. 4. Das Controlling und ein ausgefeiltes Berichtswesen ermöglichen die demokratische Kontrolle einer so reformierten öffentlichen Verwaltung. 5. Das Personalmanagement wird so verändert, dass die Potentiale der Beschäftigten tatsächlich genutzt werden. Die Motivation der Beschäftigten wird als entscheidender Erfolgsfaktor erkannt.

Diese Kernpunkte sind zwar deskriptiv formuliert, aber normativ gemeint. Die Wirklichkeit entspricht nämlich nur partiell den Konzepten, teils weil die Andersartigkeit öffentlicher Verwaltungsaufgaben und privatwirtschaftlicher Funktionen vernachlässigt wurde und teils weil die Implementierungsstrategien unzureichend waren. Die Diskrepanz zwischen Konzept und Realität ist allerdings weder ungewöhnlich noch auf öffentliche Verwaltungen beschränkt – sie ist im Gegenteil ein typisches Nebenergebnis planvoller Reformbemühungen und bestätigt so die Sicht, dass Organisationen nicht beliebig reformiert werden können, sondern ein Eigenleben haben.

2. Entwicklungstheoretische Perspektiven

Organisationen entwickeln sich und werden entwickelt. Sie sind keineswegs statische oder starre Systeme, sondern historisch gewachsen, umweltbezogen und dynamisch. Gleichwohl gibt es keine etablierte Geschichtsschreibung der Entwicklung der Organisationen (Kieser, 1992, S. 1649). Es ist jedoch offenkundig, dass sich Organisationen im Laufe der Zeit mehr oder weniger verändern und dass unterschiedliche Organisationsformen mit jeweils eigener Geschichte parallel nebeneinander existieren.

Die historische Betrachtung betrifft zwei Problemkreise; einerseits die Entstehung unterschiedlicher Organisationsformen sowie andererseits die Entwicklungsprozesse innerhalb spezifischer Organisationen. Diese analytisch einfach erscheinende Differenzierung in zwei Entwicklungstypen, die Entstehung neuer Formen einerseits sowie die Weiterentwicklung bestehender Formen andererseits, erweist sich jedoch als theoretisch und empirisch problematisch: Ist der Übergang vom Handwerksbetrieb zum Industriebetrieb ein gradueller oder ein substanzieller Entwicklungsschritt? Sind die neuen Verwaltungen wirklich neu oder nur verbessert? Hat die Informationstechnologie neue Organisationsformen hervorgebracht oder haben bestehende Organisationen gelernt, die technischen Möglichkeiten intelligenter zu nutzen? Fragen dieser Art lassen sich nur beantworten, wenn Klarheit und Einvernehmen über die konstituierenden Strukturmerkmale einer Organisation existieren. Dies ist jedoch nicht der Fall. Einvernehmen besteht lediglich darüber, dass Organisationen soziale Systeme der Arbeitsteilung und Koordination sind und Leistungsvorteile in der Auseinandersetzung mit der Umwelt bieten. Diese Grundthese reicht jedoch nicht aus, um die Fülle der Dimensionen zu ordnen, mit denen Organisationen beschrieben werden können: Spezialisierung, Zentralisierung, Standardisierung, Formalisierung, Aufgabengliederung, Autonomie, Partizipation etc. (vgl. Reimann, 1975; Ebers, 1992, S. 1821 f.). Insofern bleibt die Frage, ob die jeweils beobachteten Entwicklungen strukturell oder graduell sind, an dieser Stelle unbeantwortet.

Die Entstehung unterschiedlicher Formen wird heute überwiegend in Analogie zur Evolutionsbiologie als Selektionsprozess gedeutet, der durch die Pole „Gründung“ und „Untergang“ markiert wird. Der entscheidende Selektionsmechanismus wird in der Passung (Isomorphie) zwischen den Umweltanforderungen (Marktbedingungen) einerseits und den strukturellen Merkmalen der Organisation andererseits gesehen (Hannan & Freeman, 1976). Erfolgreiche, also gut angepasste Organisationen gelten als Vorbilder, die nachgeahmt werden, wobei diese Nachahmungen nicht identische Kopien, sondern mehr oder minder ähnliche Formen – also Variationen – ergeben. Diese Perspektive betont die Bedeutung von Neugründung und Untergang bzw. Variation und Selektion und konzentriert sich auf die Entstehung ganzer Organisationspopulationen, deren Einheiten untereinander ähnlich aber different zu anderen Organisationstypen sind. Der Motor dieser Entwicklung wird in Umweltveränderungen gesehen, die angepasste Organisationsvarianten überleben, andere dagegen untergehen lässt.

Diese situativen Erklärungsmuster stützen sich auf den Selektionsdruck der Umwelt unter weitgehender Vernachlässigung der organisationsinternen Anpassungsfähigkeiten sowie die Reformerfolge intentionaler Managemententscheidungen. Zweifellos besitzen Organisationen Trägheit, die ihre Flexibilität bremst und zweifellos verfügen auch Manager nicht über vollständige Informationen, die nötig wären, um Organisationen perfekt auf künftige Anforderungen vorzubereiten. Gleichwohl vermag die weitgehende oder gar vollständige Leugnung dieser intern-intentionalen Entwicklungsmechanismen nicht zu überzeugen, zumal ihre Nichtberücksichtigung keinen Erklärungsgewinn liefert.

Im Unterschied dazu stehen jene Ansätze, die den Organisationen einen größeren Einfluss im Spiel der Kräfte von System und Umwelt zugestehen und daher die Entwicklung von Organisationen vor allem durch innerorganisatorische Anpassungsleistungen erklären. Diese Sichtweise fokussiert die Entwicklung einzelner Organisationen, nicht ganzer Organisationspopulationen. Zumal es ohnehin schwierig ist, die konstituierenden Merkmale einzelner, situativ selektierter Organisationspopulationen zu bestimmen, um sie so von anderen Populationen unterscheiden zu können. Der Hinweis auf die organisationale Entwicklungsfähigkeit negiert dabei keineswegs die Umwelteinflüsse, sondern deutet sie als Rahmenbedingung für organisatorische Anpassungsprozesse, die auf den Handlungen und Interaktionen der Menschen beruhen. Insofern sind Organisationen soziale Systeme, die von Menschen geschaffen, erhalten und verändert werden. Auch wenn diese Sichtweise akzeptiert ist, so finden sich doch Unterschiede in der Beurteilung der Steuerbarkeit der Organisation. Während betriebswirtschaftlich orientierte Ansätze den Managemententscheidungen hohes Gewicht beimessen betonen sozialwissenschaftlich orientierte Forscher die Eigendynamik der Organisation und verweisen gern auf gescheiterte Reformbemühungen als Beleg einer begrenzten Steuerbarkeit. Luhmann formuliert pointiert: „Zentralkompetenzen reichen aus, um das System aufzuscheuchen, nicht aber, um es zu reformieren.“ (2005, S. 415). Inzwischen verwischen sich die Grenzen zwischen betriebswirtschaftlich und sozialwissenschaftlich geprägten Sichtweisen. So warnt die St. Galler Managementsschule vor dirigierenden und detaillierten Eingriffen der Führung und empfiehlt stattdessen die Schaffung von Handlungsspielräumen, um Lernprozesse und Kreativität zu fördern. Dies sichere die Fortschrittsfähigkeit von Organisationen innerhalb einer komplexer werdenden und schwerer zu prognostizierenden Umwelt (Malik, 1986, S. 311). Und selbst dort, wo Betriebswirtschaftler die gestaltende Rolle des Managements betonen, zeigt sich in jüngster Zeit eine deutliche Distanz zu dem klassischen Rationalitätsparadigma der Organisationsgestaltung. Weibler und Küpers (2008) stützen sich auf psychologische und neurologische Erkenntnisse und belegen die Ineffizienz rationaler Entscheidungen und empfehlen die stärkere Berücksichtigung von Emotion und Intuition und zwar sowohl in der betriebswirtschaftlichen Forschung als auch in der betrieblichen Praxis.

Empfehlungen sind allerdings nur nützlich, wenn sie die Problematik treffen, die sie bewältigen sollen. So fragt sich, ob diese und andere Vorschläge Defizite des Managers oder der Organisation beleuchten, denn „Reformbemühungen können auf zwei unterschiedliche, ja gegensätzliche Weisen ausgeflaggt werden: als bessere Anpassung an Ideen (z. B. humanere Arbeitsbedingungen) oder als bessere Anpassung an Realitäten (z. B. schrumpfende Märkte“ (Luhmann, 2005, S. 416). Im ersten Fall nährt sich der Anpassungsdruck aus der Entwicklung der Ideen, im zweiten aus der Entwicklung der realen Umwelt, wobei beide Anlässe miteinander verknüpft sind. Der Wandel der Umwelt hat Einfluss auf die Konzeptentwicklung und die Konzeptrealisierung verändert die Umweltbedingungen: Sind die gestiegenen Qualitätserwartungen der Kunden Ausgangspunkt oder Folge

der Qualitätsanstrengungen der Unternehmen? Die Frage mag müßig sein, sie ist jedoch konsequenzenreich. Wenn der Wandel der Organisation als Anpassung an eine veränderte Umwelt gedeutet wird, so erhält der Wandel das Etikett einer ebenso notwendigen wie vorsorglich-vernünftigen Strategie, der man getrost folgen kann und sollte, selbst dann wenn es schmerzlich wird. Beruht der Wandel jedoch auf der Übernahme einer neuen Idee, so fehlt dieses beruhigend-rechtfertigende Element des Unausweichlichen und rasch taucht die skeptische Frage auf: Qui bono, wem nützt es?

3. Der Druck von außen oder die Kraft der Ideen.

Es ist üblich geworden, den Wandel der Umwelt als Triebfeder der Organisationsentwicklung zu betrachten. Hierbei geht es um die Sicherung der Zukunftsfähigkeit durch die Reduktion eines misfits zwischen Anforderungen der Umwelt und Fähigkeiten der Organisation. Die Liste der relevanten Umfeldveränderungen ist beeindruckend und reicht von Globalisierung über den technischen Fortschritt, die Verkürzung der Produktlebenszyklen, die informationelle Vernetzung, die demografische Entwicklung und die Wissensexplosion bis hin zum gesellschaftlichen Wertewandel (Bullinger, Buck & Schmidt, 2003). Zugleich wird betont, dass Dynamik und Komplexität der Umwelt gestiegen sind und den ökonomischen Wettbewerb weiter anheizen. Strittig ist lediglich, ob es sich hierbei um Besonderheiten der heutigen Zeit handelt, auf die völlig neue Antworten gefunden werden müssen oder ob es nur Varianten eines Wesensmerkmals der Entwicklung kapitalistischer Wirtschaftssysteme sind (Hobsbawn, 1995, S. 118).

Unabhängig von den verursachenden Faktoren und der Frage der Neuartigkeit dieser Umweltveränderungen stellen sie als solche eine Herausforderung dar, der sich die Organisationen stellen müssen, wenn dem wachsenden misfit begegnet werden soll. Die Fülle der Herausforderungen wird dabei gern mit dem Stichwort der „Globalisierung“ umschrieben, während die angemessene Antwort darauf im „Lean Management“ gesehen wird. Insofern sind „Globalisierung“ und „Lean“ Schlüsselbegriffe der Diskussion, die nicht nur beschreibenden, sondern zugleich empfehlenden Charakter haben. Globalisierung beschreibt nicht nur den Prozess der zunehmenden Vernetzung der Kapitalströme, Märkte und Unternehmen, sondern akzentuiert auch die angemessene Strategie in Zeiten erschwerter Renditesicherung des eingesetzten Kapitals. Auch das Lean-Management Konzept hat diese Doppelfunktion, es schildert nicht nur das Faktum einer Entwicklung, sondern ist auch Empfehlung an das Management. „Lean“ avancierte innerhalb weniger Jahre zum alles überragenden „Management-Thema“. Es wurde als „Zauberformel“ verehrt aber auch als Werkzeug der Ausbeutung verdammt (Bungard, 1995, S. 7 f.). Diese konträren und akzentuierten Bewertungen sind eine Folge der Radikalität dieser weithin propagierten und implementierten Management-Ideen, die offensichtlich auf einen fruchtbaren Bo-

den fielen und den Nerv der Zeit trafen. Die noch in den 90er Jahren virulente Angst vor der japanischen Konkurrenz akzentuierte nämlich die Sorge vor der Zukunftsfähigkeit der westlichen Industrien und nährte so die Bereitschaft, fast blindlings neuen Ideen zu folgen. Daher wurde die Frage nach der Übertragbarkeit der Konzepte erst gar nicht gestellt oder als Ausweichmanöver der Skeptiker diffamiert. Aufschlussreich ist dabei, dass die MIT-Studie von Womack, Jones und Roos (1992), die den Erfolg der japanischen Industrien analysierte und so das Lean-Konzept im Westen publik gemacht hatte, in Japan selbst kaum zur Kenntnis genommen wurde und eher Unbehagen auslöste, da das Buch zu einer Zeit erschien, als bereits die Grenzen des japanischen Wunders sichtbar wurden und zum Umdenken mahnten (vgl. Ulich, 1995, S. 25).

Das Lean-Konzept stellt die Wertschöpfungskette einer Organisation ins Zentrum. Alle Aktivitäten sollen darauf ausgerichtet und von Behinderungen, Verschwendungen oder Verzögerungen befreit werden. Die Kerngedanken bzw. zentralen Empfehlungen des Lean-Konzepts sind häufig beschrieben worden (vgl. Doleschal, 1992; Womack, Jones & Roos, 1992; Frieling & Wächter, 1995). Besonders anschaulich wird die Radikalität des Konzepts in der Beschreibung von Doleschal (1992, S. 44), da hier die einzelnen Empfehlungen jeweils mit Adjektiven wie „strengste“, „strikte“, „konsequente“ oder „permanente“ eingeleitet werden:

- Ausreizen der Arbeitsgeschwindigkeit durch systematisches und kontinuierliches Training
- strengste Kundenorientierung und Qualitätsverantwortung
- strikte Fehleranalyse und Fehlerbeseitigung bei der Arbeit und am Produkt
- ständige Verbesserung der Kanban- und Just-in-time Beschaffungslogistik
- konsequente Orientierung auf Projektmanagement und Teamarbeit
- strikte Vermeidung von Überfluss, Ausschuss und Abfall
- permanente Verbesserung- und Optimierungsaktivitäten auf allen Unternehmensebenen und in allen Bereichen
- konsequente Vermeidung von inflexiblen Strukturen

Dieses Management-Konzept ist zum Wegbereiter neuer Organisationsmuster und -doktrinen mit weitreichenden Konsequenzen für die Organisation menschlicher Arbeit geworden: „`Lean` bietet der Praxis eine Art paradigmatischen Rahmen für all jene Management- und Organisationskonzepte der letzten 20 Jahre an, die in der organisatorischen Gestaltung die geeignete Antwort auf den zunehmenden globalen Wettbewerb, die Beschleunigung der Produktzyklen, die rasche Produktdiversifizierung und die Differenzierung der Nachfrage sehen“ (Jäger, 1999, S. 30). Die Bereitschaft zur Übernahme des Lean-Konzepts wurde

auch dadurch begünstigt, dass Womack, Jones und Roos (1992) ihre Aussagen mit empirischen Daten untermauerten und das Konzept für allgemeingültig erklärten. Die Übertragbarkeit auf deutsche Betriebe wird allerdings skeptisch gesehen (vgl. hierzu Bungard, 1995) und Kieser (1995, S. 49) bezweifelt sogar die Validität der Daten und unterstellt den MIT-Forschern „ihre Daten voreingenommen produziert, ausgewertet und interpretiert“ zu haben, um mehr Wirkung auf die Praxis zu erzielen. Insofern hat die MIT-Studie die 2. Revolution in der Autoindustrie nicht nur beschrieben, sondern zugleich angeheizt, ausgedehnt und legitimiert. In diesem Sinne kann von einer außerordentlich erfolg- und weitreichenden self-fulfilling prophecy gesprochen werden.

Es fragt sich allerdings, wie weit Management-Konzepte jeweils angemessene Antworten auf wechselnde Anforderungen der Umwelt waren oder auch als Moden gesehen werden können, die gern aufgegriffen werden, wenn die Erfolge bisheriger Maßnahmen nicht den Erwartungen entsprechen. Mintzberg (1979) vergleicht den steten Wechsel der Managementkonzepte mit dem Auf und Ab der Saumlänge der Damenröcke und Abrahamson (1996) spricht im Hinblick auf die großen Beratungsfirmen von Trendsettern, die bemüht sind, das Modische unter dem Label der Rationalität zu vermarkten. Eigentlich müsste das auf Rationalität, Berechenbarkeit und Kontrollierbarkeit geschulte Management Vorsicht walten lassen, wenn neue Heilslehren propagiert werden. Kieser (1996) vermutet, dass der hohe Wettbewerbsdruck die Versagensängste aktiviert und damit die Neigung stärkt, den jeweils neuen Lehren zu folgen.

Unabhängig vom Modischen und Mythischen entwickeln Management-Konzepte eine eigene Dynamik, wenn ihnen Folge geleistet wird und sie sich zu dominanten Management-Schulen und einflussreichen Strategie-Philosophien entwickeln. Diese bilden dann im Interdependenzsystem von Organisation und Umwelt eine eigene Kategorie, die durchaus vergleichbar zur „dritten Welt“ – der Welt der Theorien – gesehen werden kann, die Popper (1984, S. 109) zwischen der Welt der realen Dinge und der Welt der subjektiven Empfindungen angesiedelt hatte. Max Weber (1976) kann hier als früher Kronzeuge genannt werden. Er hatte mit seiner These über den Einfluss des Protestantismus auf die Entwicklung der Wirtschaft hingewiesen und deutlich werden lassen, dass diese religiös verankerten und tradierten Weltbilder eine Grundlage für die Entwicklung kapitalistischer Unternehmen bildete. Diese religiös begründete Selbstverantwortlichkeit des Menschen – verbunden mit den gottgefälligen Tugenden von Fleiß und Genügsamkeit – würde im Rahmen der säkularen Managementphilosophien der Neuzeit mit dem Stichwort „Empowerment“ umschrieben, was integraler Bestandteil des Lean-Konzeptes ist.

Der Siegeszug des Lean-Konzeptes ist auch massiv durch die MBA-Ausbildung gefördert worden, die – wie Mintzberg (2005) beklagt – das Management auf Entscheidungsfindung und Entscheidungsfindung auf Analyse reduziert habe. So würden keine ganzheitlich handelnden Manager, sondern zahlenverliebte Buchhalter ausgebildet, die die Steigerung des Unternehmenswertes – gemessen am

Aktienkurs – als dominante, wenn nicht sogar als alleinige Zielgröße akzeptieren. Mintzberg beklagt die Verengung des Unternehmenswertes auf den shareholder value: „Habgier wurde zu einer Art höherer Berufung erkoren; Konzerne werden dazu aufgefordert, eine soziale Verantwortung für Viele zugunsten des Shareholder-Value für Wenige aufzugeben“ (Mintzberg, 2005, S. 177).

Das in der Ökonomie diskutierte Principal-Agent-Konzept bringt hier eine weitere Zuspitzung. Es geht dabei um die Frage, wie dafür gesorgt werden kann, dass sich der vom Kapital bezahlte Manager (Agent) ausschließlich um die Wohlfahrt seines Arbeitgebers (Principal) kümmert. Damit reduziert das Principal-Agent-Konzept den Manager auf die Rolle des Angestellten, dem die Kompetenz zur eigenständigen Entscheidung abgesprochen wird; jedenfalls dort, wo diese Eigenständigkeit auch anderen Werten als der Kapitalvermehrung dient. Anreize, Kontrollen und Sanktionen sind die Maßnahmen, um den Manager in der gewünschten Spur zu halten und gegenüber den Interessen der Mitarbeiter zu immunisieren. Die Kopplung der Managementvergütung an den Aktienkurs ist dabei die dominante Strategie zur Parallelisierung der Interessen von Kapitalgeber und Manager.

Dahinter steckt das Menschenbild eines kalkulierenden Opportunisten, der stets bemüht ist, seinen Nutzen durch geschickte Güterkombination zu maximieren, wobei der Nutzen nahezu ausschließlich in ökonomischen Werten gesehen und monetär gemessen wird. Es ist offenkundig, dass finanzielle Anreize wirksam sind, gleichwohl muss hinzugefügt werden, dass auch andere Werte bedeutsam sind, deren Missachtung zu Recht gerügt werden kann. Auch hier warnt Mintzberg vor der Reduktion des Menschen auf ein lediglich nutzenkalkulierendes Wesen und kritisiert dies als Abwertung menschlicher Werte. Zur Illustration greift er auf eine Anekdote zurück, die die Finanzwissenschaftler Jensen und Meckling (1994) aufgegriffen hatten, um ihr Menschenbild zu beschreiben: Auf einer Schiffsreise sei George Bernhard Shaw einer berühmten Schauspielerin begegnet und habe sie gefragt, ob sie bereit sei, gegen ein Honorar von einer Million Dollar mit ihm zu schlafen. Nachdem sie einverstanden war, habe er nachgefragt, ob sie es auch für zehn Dollar tun würde, was sie entrüstet mit den Worten zurückwies: „Was glauben sie, was ich bin?“. „Das haben wir gerade geklärt“, erwiderte Shaw: „Jetzt feilschen wir nur noch um den Preis.“ Mintzberg kritisiert, dass Jensen und Meckling diese Anekdote völlig unkommentiert als bestätigende Illustration ihrer Meinung nehmen, wonach Menschen bereit seien, fast alles zu opfern, wenn sie nur genügend Geld dafür erhalten. Die Deutung des Menschen als käufliches Wesen ist nicht nur verführerisch einfach, sondern dient auch der Rechtfertigung einer Managementlehre, die die Gewinnmaximierung zum alleinigen Ziel erklärt hat. Die MBA-Ausbildung habe dieser ökonomisch einseitigen und sozial gefährlichen Denkweise die akademischen Weihen gegeben und sei damit mitverantwortlich für die Neubelebung eines kaltherzigen Kapitalismus (Mintzberg, 2005, S. 110). Es liegt auf der Hand, dass Mintzberg's Kritik nicht unwidersprochen blieb. Im Gegenteil: Es entwickelte sich eine lebhafte Auseinandersetzung, die jedoch insgesamt die Stimmen stärkte, die eine Revision der Managementausbil-

derung forderte und den akademischen Instituten eine Mitverantwortung für die Einseitigkeit der MBA-Curricula und deren soziale Folgen attestierte (vgl. Ghoshal, 2005; Kanter, 2005; Feldman, 2005).

Das Beispiel des Lean-Konzepts und der MBA-Ausbildung illustriert die Kraft der Ideen und lässt deutlich werden, dass sie mit Interessen verknüpft sind und daher auf den fruchtbaren Boden derer fallen, denen es nützt. Es ist nicht nur der Wohlstand gewachsen, sondern vor allem die Ungleichheit seiner Verteilung. Die sozialen Folgen sind spürbar und die Spannungen nehmen zu. Realisierte Ideen verändern die Welt und liefern den Organisationen zugleich die geeignete Anpassungsstrategie. Sie ergreifen damit die Chance, sich vom Täterimage zu befreien und als Opfer zu gerieren, die lediglich dem externen Druck nachgegeben hätten. Auch unter dieser Perspektive bleibt Mintzberg`s Mahnung berechtigt, die Auswahl, Ausbildung und Entlohnung der Manager zu überprüfen und zu korrigieren, um neben der unbestritten wichtigen ökonomischen Kompetenz auch die soziale und ethische Verantwortlichkeit zu fördern.

4. Was ist neu an den neuen Organisationen?

Diese Frage impliziert die Existenz neuer Organisationen und fordert zu ihrer Beschreibung auf. Angesichts der prozessualen Entwicklung und der Schwierigkeit einer klaren Grenzziehung zwischen „alt“ und „neu“ sei hier auf generelle Trends verwiesen, die zwar schon früher sichtbar waren, aber in jüngster Zeit eine Akzentuierung erfahren haben, die es rechtfertigen, von „neuen Organisationen“ zu sprechen: Downsizing, Flexibilisierung, Dezentralisierung, Selbstorganisation, Teamorientierung, Vernetzung und Virtualisierung.

Diese Trends betreffen allerdings eher die Großunternehmen und global players als die Fülle der Mittelständler und inhabergeführten Betriebe.

Dem Wortsinne nach bedeutet Downsizing soviel wie Gesundschumpfen und weckt Assoziationen von Fitness, Kraft und Lebensfreude. In der Wirtschaftswelt ist Downsizing allerdings zur Metapher für Personalabbau verkommen und hat mit dem Begriff der „Entlassungsproduktivität“ auch das Unwort des Jahres 2005 geliefert. Ganz überwiegend wird der Personalabbau durch gestiegenen Wettbewerbsdruck begründet (Marr & Steiner, 2003). Hier erscheint die Entlassungswelle als zwar schmerzliche aber doch notwendige Maßnahme zur Rettung des Unternehmens in Krisenzeiten. Ein weiterer Entlassungsgrund liegt in produktivitätssteigernden Rationalisierungseffekten, die bisher notwendige Aufgaben überflüssig werden ließen sowie Restrukturierungsmaßnahmen, die eine radikale Kurskorrektur einleiten – etwa die Konzentration auf die sogenannten Kerngeschäfte und den Rückzug aus Randbereichen. Auch die Tendenz zu Firmenübernahmen mit der Hoffnung auf Synergie und Marktmacht korrespondiert häufig mit Entlassungswellen. In diesen Fällen geht es nicht um die Bewältigung

einer akuten Krise, sondern – so die übliche Begründung – um Ausbau, Stärkung und Wachstum, um für künftige Krisen gewappnet zu sein. Diese Erfolgshoffnung ist allerdings trügerisch. Die empirischen Ergebnisse sind widersprüchlich. Verschiedene Studien berichten von negativen Effekten wie z. B. nachlassende Produktivität und Verschlechterung der Produktqualität (Cameron, Freeman & Mishra, 1991), von geringerer Zufriedenheit, größerer Angst, sinkender Risikobereitschaft, sinkendem Commitment (Luthans & Sommer, 1999; Benz, 2002) und sogar von abrutschendem Börsenwert (Cascio, 1993) ist die Rede. Insofern relativiert sich diese Strategie und lenkt den Blick auf die moderierenden Faktoren, die über Erfolg und Misserfolg der Maßnahme entscheiden können. Dabei zeigte sich, dass die Frage der Glaubwürdigkeit der Maßnahmenbegründung, das Vertrauen in die Geschäftsführung sowie die Prozessgerechtigkeit bei der Umsetzung von signifikantem Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit sind (Raber et al., 1995; Spreitzer & Mishra, 2000; Weiss, 2004, 2005). Dem Management stellt sich nicht nur die Aufgabe der organisational-formalen Durchführung der Entlassungen, sondern vor allem die Aufgabe, diese Entscheidungen glaubwürdig zu begründen, prozessual gerecht zu gestalten und den verbleibenden Mitarbeitern attraktive Perspektiven zu liefern. An diesem Teil der Aufgabe scheitern viele, vor allem dann, wenn sie angesichts der Radikalität der Entlassungen und der dadurch ausgelösten Lebenskrisen am Sinn der Maßnahmen zweifeln und sich vor die Frage gestellt sehen, ob das System in dem sie mitwirken, noch das ihre ist (vgl. Wiendieck, 2006).

Im Hintergrund vieler Entwicklungen steht der Wunsch nach einer Flexibilisierung der Organisationsstrukturen und einer Beschleunigung der Abläufe: „Im Kern geht es jenseits aller Metaphern und Moden bei zunehmender Umweltkomplexität um die Flexibilisierung und Dynamisierung der Organisationsstrukturen.“ (Buck, 2003, S. 70). Brüche oder Diskontinuitäten gelten nicht mehr als seltene Ausnahmen, sondern als stetige Normalität. Schreyögg und Noss (1995) gehen davon aus, dass der Unternehmenskontext heute nicht mehr beständig ist und daher Ordnung und Routinen als Leitbilder obsolet geworden sind. Sie empfehlen daher, den organisatorischen Wandel nicht mehr als zeitlich befristetes Projekt zu begreifen, das geplant und – meist gegen Widerstand – implementiert wird, sondern den Wandel selbst als Normalfall und konstituierendes Merkmal einer lebendigen Organisation und als ständige Aufgabe aller Organisationsmitglieder zu akzeptieren. Diese Auffassung bricht mit dem traditionellen Homöostase-Konzept, das den organisatorischen Wandel jeweils als eine befristete Übergangsphase von einem alten zu einem neuen Gleichgewicht sieht. Im Rahmen dieser traditionellen Konzeption bedarf der Änderungsprozess zunächst einer Phase des Auftauens, in der die Bereitschaft zum Wandel geweckt wird, um anschließend Veränderungen implementieren zu können, die schließlich wiederum verankert und gefestigt werden sollten. Dieser von Lewin (1958) entwickelte Dreiklang von „unfreeze-move-refreeze“ galt lange Zeit als Königsweg der Organisationsentwicklung. Das Gegenmodell erhebt den Wandel zur Norm und die Normierung zur Ausnahme. Eine derart flexibilisierte, permanent lernende Orga-

nisation, die jedem Umweltimpuls folgt, könnte sich allerdings soweit verflüssigen und zum Spielball externer Kräfte werden, dass sie sich unter Aufgabe ihrer Identität und Auflösung ihrer Grenzen in der Umwelt verflüchtigt. Schreyögg und Noss (1995) schlagen daher vor, stabilisierende und strukturierende Elemente des „Nicht-Lernens“ bewusst zu stärken, sie aber zugleich als vorübergehende Problemzonen zu betrachten. In dieser Abstraktheit mag der Vorschlag attraktiv erscheinen. Da aber die flexible und lernende Organisation stets der Mitwirkung ihrer Mitglieder bedarf, fragt sich, wie weit Menschen willens und in der Lage sind, auf Gewohnheiten, Vertrautes und Berechenbarkeit zu verzichten. Nicht nur die Lebenserfahrung, sondern auch die psychologische Forschung – etwa zur Stabilität kognitiver Systeme, dem Nutzen habituellen Verhaltens oder der Bedeutung stabiler sozialer Bindungen – stärken Zweifel an der Realisierbarkeit und Sinnhaftigkeit eines Drucks zum permanenten Lernen. In diesem Sinne warnen auch von Rosenstiel und Comelli (2003, S. 163) vor einer Über- oder Dauerflexibilisierung und betonen die Notwendigkeit von Stabilisierungen für dauerhaft erfolgreiche Organisationsentwicklungsprozesse.

Der Spannungsbogen von Stabilität und Wandel wird überlagert vom Gegensatzpaar der Zentralität und Dezentralität. Hierbei geht es um die Frage der Koordination der arbeitsteiligen Aufgaben. Die zentrale Koordination bedarf eines komplexen Systems der Steuerung. Damit reduziert sich die Autonomie der Organisationsmitglieder bzw. -einheiten und gefährdet deren Kreativität, Lernen und Engagement. Die Komplexitätskosten steigen, während die Flexibilität sinkt, was in turbulenten Zeiten, Märkten oder Umwelt mit Produktivitätsverlusten einhergeht (Wildemann, 2003, S. 334).

Die Abkehr von zentralistisch-tayloristischen Organisationsformen mit ihren strikten Weisungs-, engmaschigen Kontroll- und herrschaftssichernden Sanktionssystemen begünstigte Entwicklungen zur Steigerung der Entscheidungsautonomie von Personen und Abteilungen. Aber auch hier gibt es keinen Königsweg der Organisationsgestaltung, zumal Koordinationsbedarf und Autonomiegebot in unterschiedlichen Umwelten auch unterschiedlich justiert werden. So weist Gomez (1992) darauf hin, dass die (Konzern-) Organisationen in den letzten Dekaden mehrfach zwischen den Polen Zentralisierung und Dezentralisierung pendelten. Das griffige Konzept der „dezentralen Organisation“ sollte gleich mehrere Probleme lösen: Die Inflexibilität überwinden, die Kosten senken, die Prozesse beschleunigen, die Kundennähe fördern und die Mitarbeitermotivation erhöhen. Die Entlastung der Führung vom Entscheidungs- und Verantwortungsdruck in komplexen Situationen war dabei ein willkommener Nebeneffekt. Drumm (1996) bezweifelt allerdings die Erfolgsaussichten und bemängelt zunächst die meist unscharfe Definition des Konzepts, was er als bewusste Immunisierung gegen Kritik wertet. Seine vergleichende Analyse verschiedener Ansätze listet zwölf Strukturmerkmale auf, die wiederum die Grundgedanken des „lean managements“ widerspiegeln. Insofern wäre das Konzept nicht neu, sondern nur eine Akzentuierung des Autonomiegebots, allerdings ohne ausreichende Antwort auf die Frage nach der Koordination der dezentralisierten Einheiten. Drumm (1996) unterstellt

den Apologeten des Konzepts Wirklichkeitsferne und ein geradezu naiv idealisiertes Menschenbild: „Man könnte spöttisch anmerken, die Schöpfer der Konzeptionen neuer Dezentralisation hätten sich Organisationsentwürfe für Erzengel ausgedacht“ (Drumm, 1996, S. 18). Der Blick in die aktuelle Literatur legt allerdings den Schluss nahe, dass gegenwärtig noch die Dezentralität favorisiert wird, die allerdings in verschiedenen Varianten und unter modischen Namen auftritt. Holtbrügge (2001) nennt hier beispielsweise die „Orbital-Organisation“, die „Hypertext-Organisation“, die „Cluster-Organisation“ oder die „Holarchie“ und die „Heterarchie“. All diese Varianten sollen durch Schaffung größerer dezentraler Autonomie die Unbeweglichkeit zentraler Organisationen überwinden, ohne dabei der Gefahr chaotischer Unkoordiniertheit zu erliegen. Die notwendige Koordination der individuellen Einzelaktivitäten erfolgt daher nicht mehr durch Weisung, sondern durch Verhandlung.

Innerhalb formaler Organisationen suggerieren die Begriffe Verhandlung oder Vereinbarung eine Gleichrangigkeit der Akteure, die jedoch faktisch nicht gegeben ist. Insofern sind sie geeignet, die Machtunterschiede zwischen Führenden und Ausführenden zu verdecken. Die konfliktreduzierende Illusion der Interessensgemeinschaft wird auch durch die Betonung der gemeinsamen Werte oder die Aktivierung einer leistungsförderlichen Organisationskultur erzeugt. Die Organisationskultur hat – wie jede andere Kultur auch – Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln der Menschen. Dies erklärt den Wunsch des Managements, die Organisationskultur zu gestalten, um so ein Steuerungsinstrument zu gewinnen, das ebenso wirksam wie unbemerkt funktioniert. Die Kombination dieser Eigenschaften verspricht die Überwindung des Dilemmas zwischen dezentraler Autonomie und zentraler Steuerung. Allerdings erweist sich die Kultur einer Organisation als störrisch, da sie ebenso wenig gestaltet werden kann, wie eine Esskultur. Die gelebte und damit wirksame Kultur entwickelt sich langsam im Interaktionsgefüge der Akteure und entzieht sich weitgehend dem einseitigen Gestaltungswillen Einzelner.

Für Kühl (2001) ist die Dezentralität seit den 90er Jahren „das dominierende Organisationsparadigma“. Er verweist allerdings auch auf eine verblüffende Diskrepanz zwischen Idee und Realität: Mitarbeiter wehren sich gegen ihre eigene Ermächtigung und misstrauen der ihnen zugestandenen Entscheidungsfreiheit. Sie tun dies aus verständlichen Gründen. Erstens ist das Paradox der Implementation irritierend: Die Dezentralität wird einseitig durch zentralen Beschluss verordnet. Zweitens steht die Entscheidung der Mitarbeiter unter dem Vorbehalt des Managers und schließlich kollidiert die verordnete Selbstorganisation mit der bereits existierenden (Kühl, 2001). Organisationen verfügen nicht nur über formale Regelungen, sondern stets auch über informale, die sich im tagtäglichen Interaktionsgeschehen herausgebildet haben und tradiert werden. Diese „informelle Organisation“ galt der normativ ausgerichteten Organisationslehre lange Zeit als Fremdkörper, der bestenfalls als irrelevant geduldet werden konnte, in den meisten Fällen aber als störend gedeutet und bekämpft werden sollte. Im Gegensatz dazu zeigt nicht nur die allgemeine Erfahrung, sondern auch die empirische For-

sung, dass informelle Strukturen keineswegs stets dysfunktional, sondern häufig nützlich, ja geradezu Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit der Organisation sind (Kühl, 2001). In diesem Sinne ist der „Dienst nach Vorschrift“ ein ebenso effizienter wie unangreifbarer Weg zur Paralyse der Organisation.

Das seit einigen Jahren propagierte Konzept der Selbstorganisation soll den Spannungsbogen zwischen formaler und informeller Organisation nicht aufheben, sondern die Diskrepanz durch gezielte Förderung des informellen Teils mindern. Selbstorganisation ist allerdings auch wieder ein mehrdeutiger Begriff. Er kann sich auf das selbstbestimmte Individuum, die spontane Ordnungsbildung – etwa im Sinne der „unsichtbaren Hand des Marktes“ – oder die Prozesse der Selbsterhaltung sozialer Systeme beziehen. Im Rahmen der Organisationsgestaltung wird Selbstorganisation als innovatives Programm gedeutet (Jäger, 2002). Es geht um die gezielte Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter sowie die Implementierung von hierarchiearmen Arbeitsteams. Teamarbeit gilt heute als integraler Teil einer modernen Arbeitsorganisation. Zweifellos verfügen Teams über Leistungspotentiale, die über das individuelle Vermögen hinausreichen. Von echten Leistungsvorteilen kann jedoch nur dann gesprochen werden, wenn die Teamleistung die Summe der Einzelleistungen überschreitet, was allerdings nur selten der Fall ist. Koordinationshindernisse, Verantwortungsdiffusion und Motivationshemmnisse bremsen die volle Ausschöpfung des Gruppenpotentials. Gleichwohl gibt es in vielen Fällen keine Alternative zur Teamarbeit, wenn unterschiedliche Kompetenzen oder Funktionen an einem Planungs-, Entscheidungs-, Umsetzungs- oder Kontrollprozess beteiligt werden müssen, sei es aus funktionalen oder politischen Gründen. Die Ergebnisse der empirischen Forschung warnen allerdings vor einer raschen Glorifizierung der Gruppenarbeit. Gruppen sind soziale Systeme mit einer Eigendynamik, die gelegentlich zur „kollektiven Dummheit“ (Schneider, 1985) verführt. Janis (1982) hatte mit seiner Analyse politisch umstrittener Entscheidungen und dem Konzept des „group think“ auf weit verbreitete strukturelle Defizite von Gruppenentscheidungen und den konformitätsförderlichen Einfluss hoher Kohäsion hingewiesen. Schultz-Hardt & Frey (1999) deuten diese Effekte als Phänomene der Dissonanzreduktion und zeigen, dass sie auch in Unternehmen teils katastrophale Fehlentscheidungen begünstigen und obendrein ihre Korrektur erschweren. Die Existenz dieser – gleichsam teaminternen – Probleme akzentuiert die Frage, wie selbstorganisierte Teams innerhalb eines organisatorischen Gesamtgefüges integriert und koordiniert werden können. Offenkundig werden dabei verschiedene Wege beschritten. Antoni (1995) stellt am Beispiel der Automobilindustrie zwei Extreme gegenüber, nämlich die Fertigungsteams bei Toyota und die teilautonomen Gruppen bei Volvo und Saab. Diese beiden Formen unterscheiden sich vor allem im Grad der Autonomie. Während das Toyota-Modell nur geringe Handlungsspielräume zulässt und noch dem kurzzyklischen Diktat der Fließbandfertigung verpflichtet ist, realisierte Volvo bereits in den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts ein innovatives Gruppenkonzept mit einer ganzheitlichen Aufgabengestaltung, hoher Entscheidungskompetenz und freier Mitarbeiterrotation. Dieses Konzept diente

nicht nur der Humanisierung der Arbeit, sondern auch der Steigerung der Attraktivität des Arbeitsgebers in Zeiten der Vollbeschäftigung und des Wettbewerbs um Arbeitskräfte. Die Fertigungsteams im Toyota-Modell sind eng mit der Gesamtplanung der Produktion verzahnt, was ihre Autonomie und damit die Koordinationsproblematik reduziert. Im Unterschied dazu ist der Autonomiegrad der teilautonomen Gruppen erhöht und umfasst unterschiedlich weitreichende Entscheidungen – von der Urlaubsplanung über die Aufgabeneinteilung bis hin zur Mitgliedschaft in der Gruppe, teils sogar bis hin zu Fragen der Entlohnung. Die Koordination dieser Gruppen läuft weitgehend über Zielvereinbarungen und beruht auf der hohen Qualifikation der Gruppenmitglieder.

Jäger (2002) bezeichnet diese Gruppen als „strukturinnovativ“, um sie gegen die „strukturkonservativen“ bei Toyota abzugrenzen. Die strukturinnovativen teilautonomen Gruppen haben selbst eine wechselvolle Geschichte hinter sich. Das Volvo-Beispiel leitete keineswegs einen industrieweiten Siegeszug des Konzepts ein, sondern wurde nach Anfangsversuchen einige Jahre später wieder eingestellt, als deutlich wurde, dass die Gruppenfertigung nur bei kleinen Sonderserien kostengünstiger war als die traditionelle Bandfertigung (Ulich 2001, S. 613 f.). Unter dem Einfluss des Lean-Managements und der Humanisierungsdebatte kam es vor allem im Maschinenbau, in der chemischen Industrie und der Automobilfertigung (Schumann, 1997) zu einem Neustart des Konzepts, das heute allerdings – wiederum unter Kostengesichtspunkten – kritisch beurteilt und teils in Richtung der strukturkonservativen Modelle zurückgedreht wird. Vergleichbar der Zentralitätsproblematik finden wir auch hier eine Pendelbewegung zwischen Zunahme und Abnahme der Autonomie, je nachdem wie weit Humanisierungsanstöße innerhalb der Dominanz des Effizienz- und Kostendenkens wahrgenommen werden.

Ein weiteres Konzept der Selbstorganisation wird durch die Profit Center realisiert. Einzelne Gruppen oder Abteilungen agieren innerhalb der Unternehmung als ökonomisch relativ selbständige Einheiten, die ihre Ressourcen einkaufen und ihre Produkte meist innerhalb, teils aber auch außerhalb der Unternehmung verkaufen. Die Koordination dieser Einheiten erfolgt nicht durch Vorgaben von oben oder partnerschaftliche Zielvereinbarungen, sondern durch Marktkräfte. „Das Steuerungsmedium Macht soll dabei mindestens teilweise durch das Steuerungsmedium Geld ersetzt werden.“ (Rüegg-Stürm & Achtenhagen, 2000, S. 5 f.) Damit werden allerdings auch partikulare Interessen dieser Einheiten gestärkt, die sich im Zweifel sogar gegen die Gesamtinteressen des Unternehmens wenden können, denn Marktlogik heißt Konkurrenz, die hier sogar ruinöser sein kann als der Wettbewerb mit externen Einheiten, da die Insiderperspektive Vorteile verschafft, die dem Externen verschlossen bleiben (Rüegg-Stürm & Achtenhagen, 2000, S. 6).

Das Konzept der Vernetzung selbständiger Einheiten und der Aufbau einer Netzwerkorganisation überwindet die Grenzen einer Unternehmung und zielt auf die Koordination verschiedener rechtlich und wirtschaftlich eigenständiger Unter-

nehmen, etwa im Rahmen spezifischer Projekte oder einzelner Kunden. Die Netzwerkorganisation entfernt sich noch weiter vom Koordinationskonzept der hierarchischen Über- und Unterordnung und bewegt sich in Richtung eines – allerdings vertraglich eingegrenzten – Marktmodells. Daher wird die Netzwerkorganisation von einzelnen Autoren auch als `hybride Form zwischen Hierarchie und Markt` beschrieben (vgl. Holtbrügge, 2001, S.74). Die prinzipielle Gleichrangigkeit der Netzwerkpartner, die sich unter einer gemeinsamen Zielsetzung zusammengeschlossen haben, erfordert eine Koordinationsform, die Machtunterschiede ebenso vermeidet wie den Egoismus im Rahmen marktinduzierter Konkurrenz. Diese Gratwanderung korrespondiert mit einer gewissen Instabilität der Netzwerke. Sie sind anfällig für „Inkongruenzen, Dissonanzen und Spannungen“ (Reiß, 1998, S. 226). Insofern ist der Aufbau und die Pflege einer Vertrauensbasis eine wichtige Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit der Netzwerke. Die Netzwerkorganisation ist vor allem durch den Aufbau der modernen Kommunikations- und Informationstechnologien begünstigt und in Richtung der virtuellen Organisation weiterentwickelt worden. „Allgemein kann das virtuelle Unternehmen als ein temporär gebildetes Netzwerk unabhängiger Firmen, die durch leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnik verknüpft sind, beschrieben werden“ (Bauer, 2003, S. 115). Insofern schafft die Nutzung der Informationstechnik keine neue Organisationsform, sondern liefert lediglich die Plattform, über die die koordinatorischen Prozesse abgewickelt werden. Es bleibt noch abzuwarten, wie weit diese technischen Erleichterungen zu Formen führen, die dann zu Recht als „neu“ klassifiziert werden können.

Die Schilderung der Trends von Downsizing bis zur Virtualisierung berührt stets auch die Frage nach den Koordinationsprinzipien der arbeitsteiligen Organisationen. Einige Autoren sehen bereits das Ende der Hierarchie, die auf dem Einfluss der positional definierten und personal verwalteten Macht beruht und verweisen auf die Bedeutung von Wissen und Qualifikation. Andere betonen die Überlegenheit der hierarchischen Koordination und sprechen von einer den Organisationen innewohnenden Tendenz zur Hierarchie. Wieder andere argumentieren, dass die nicht-hierarchischen Formen der Verschleierung der Macht dienen und damit besonders problematisch sind, weil sie dem unterlegenen Part den Gegner nehmen (vgl. hierzu Holtbrügge, 2001, S. 167 ff.). Insofern ist das Bild unübersichtlich, so dass auch die Frage offen bleiben muss, welche Organisationsformen ein höheres oder niedrigeres Überlebenspotential haben. Es bleibt allerdings die Suche nach den optimalen Formen, die durch die Dynamik, Komplexität und Globalität der Umweltveränderungen weiter beschleunigt werden wird. Die Fülle der neu entstandenen Organisationskonzepte ist daher auch das Ergebnis dieser intensivierten Suche nach Erfolgsmodellen, die unter den erschwerten Bedingungen einer härteren Konkurrenz notwendig wurde und angesichts des begrenzten empirisch gesicherten Wissens der Strategie von Versuch und Irrtum folgt.

Der resümierende – durch Praxiserfahrung und Literaturstudium geprägte – Blick auf die „neuen Organisationen“ erlaubt drei Schlussfolgerungen:

1. Die Menge der als „neu“ bezeichneten Organisationsformen ist kaum noch überschaubar und die ihnen jeweils verliehenen Namen erinnern an die Babylonische Sprachverwirrung. Dies ist sicherlich auch ein Ergebnis der Tatsache, dass der Gegenstand „Organisation“ aus akademisch und praktisch unterschiedlichen Perspektiven betrachtet wird und jede dieser Perspektiven im Feld der konkurrierenden Ansätze um Aufmerksamkeit bemüht ist. Im akademischen Feld finden sich – grob klassifiziert – wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Ansätze. Die Praktikerliteratur liefert Erfahrungsberichte aus Unternehmen, wird aber vor allem von den Beratungsfirmen und consultants dominiert. Mit der Zugehörigkeit zu diesen Gruppierungen sind nicht nur unterschiedliche Perspektiven, sondern auch unterschiedliche Interessen, Strategien und Adressaten verbunden. Die ohnehin seltenen Erfahrungsberichte aus Unternehmen beziehen sich eher auf erfolgreiche als auf gescheiterte Ansätze und tendieren innerhalb dieser Selektivität noch zu einer Glorifizierung der implementierten Organisationskonzepte, so dass ihre Einordnung als „Hofberichterstattung“ nicht abwegig erscheint. Ähnlich verhält es sich mit der Beraterliteratur. Der Wunsch, neue Konzepte zu vermarkten, ist verständlich und legitim, kollidiert aber mit dem Ziel einer ausgewogenen, also Vor- und Nachteile bzw. Voraussetzungen und Konsequenzen präsentierenden Darstellung. Dies ist allein deswegen schwierig, weil Neuartigkeit und Erfahrung konträre Begriffe sind. Hier könnte die Wissenschaft mit Theorien hilfreich sein, da Theorien im Rahmen ihres Gültigkeitsfeldes nicht nur Erklärungen liefern, sondern auch Prognosen erlauben. Allerdings setzt dies nicht nur gültige, d. h. empirisch gesicherte, sondern auch spezifische Theorien voraus, die geeignet sind auch im konkreten Einzelfall zu ebenso präzisen wie praxisrelevanten Aussagen zu kommen. Dies ist jedoch nicht der Fall und ist auch angesichts der Komplexität des Themas kaum zu erwarten. Insofern wird die verbreitete Hoffnung auf gesicherte Erkenntnisse und präzise Gestaltungsempfehlungen auch künftig unerfüllt bleiben. Gleichwohl sind die Darstellungen in ihrer Heterogenität nicht unnützlich, sondern im Gegenteil höchst relevant, da sie den Fächer der Aufmerksamkeit weiten und die Sensibilität gegenüber den jeweils konkreten Bedingungen stärken.
2. Innerhalb der akademischen Diskussionen zeigt sich die Zweiteilung in wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Quellen. Auch wenn heute eine Annäherung beider Perspektiven zu beobachten ist, bleiben doch Unterschiede im Zugang zum Thema „Organisation“. Die wirtschaftswissenschaftliche, insbesondere betriebswirtschaftliche Literatur tendiert zu präskriptiven und die sozialwissenschaftliche zu deskriptiven Aussagen. Dies ergibt sich allein schon aus dem Selbstverständnis der Disziplinen als Gestaltungs- bzw. Erklärungswissenschaft. Damit werden auch unterschiedliche Ziele angesprochen: Förderung des Leistungsvermögens einer Organisation vs. Erklärung der organisationalen Dynamik. Damit geraten auch unterschiedliche Aspekte

in das Blickfeld der Aufmerksamkeit. Während die ökonomische Perspektive formale Strukturen und Regelungen – also gestaltbare Phänomene – fokussiert, konzentriert sich die sozialwissenschaftliche Analyse auf die informalen sozialen Prozesse, die auf Selbsterhaltung des Systems gerichtet sind und die intendierten Eingriffe und Regelungen unterlaufen. Diese Perspektive gewinnt in dem Grade an Bedeutung, wie die Grenzen der Gestaltbarkeit sichtbar werden und die Machbarkeitsillusion des Managements zerstören. Pointiert ließe sich formulieren, dass die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive das „Machbare“ fokussiert, während die sozialwissenschaftliche das „Nicht-Machbare“ herausstellt und daher als Gegenentwurf, Warnung und Korrektur der Management-Doktrinen gelten kann.

3. Formale Organisationen sind intentional und zielorientiert gestaltet. Der zutreffende Hinweis, dass die Gestaltbarkeit begrenzt ist, die Ziele nicht konsensuell geteilt werden, die Passung zur Umwelanforderung Lücken aufweist und die Erfolge hinter den Erwartungen zurückbleiben, ändert aber nichts an der Tatsache, dass innerhalb dieser Organisationen Hierarchien und Machtunterschiede existieren, die den machthöheren Akteuren mehr Einfluss bei der Durchsetzung ihrer Interessen und der Kontrolle ihrer Mitglieder geben. Innerhalb kapitalistisch-marktwirtschaftlicher Wirtschaftsordnungen ist die effiziente Verzinsung des eingesetzten Kapitals nach wie vor die dominante Zielsetzung. Andere Ziele, wie etwa Kundenzufriedenheit, Unfall- oder Umweltschutz, humane Arbeitsgestaltung oder Mitarbeiterentwicklung sind deswegen nicht irrelevant. Auch sie spielen im Zielkatalog eine Rolle – sofern sie der Kapitalverwertung dienlich, zumindest jedoch nicht schädlich sind.

Die Leitideen des Lean-Konzepts und der Globalisierung haben diese Fokussierung unterstrichen und das Prinzip der Wirtschaftlichkeit zu einem generell – also auch außerhalb der Wirtschaftswelt - gültigen Handlungsprinzip gemacht. Wenn Kommunen öffentliche Einrichtungen mit dem Hinweis schließen, sie „rechneten sich nicht“, so wird dies heute weitgehend als „vernünftig“ akzeptiert, während das Gegenargument „genau deswegen seien sie doch öffentliche Einrichtungen“ bereits merkwürdig antiquiert klingt und als weltfremd abgetan wird. Angesichts dieser Selbstverständlichkeit der ökonomischen Beurteilungskategorien und ihrer Anwendung in nicht-ökonomischen Kontexten wächst die Gefahr dass – wie Johannes Rau dies pointiert formuliert hatte – wir von allem den Preis und von nichts mehr den Wert kennen.

5. Ungeplante Nebenwirkungen der Neuorganisation

Der Siegeszug der Organisationen akzentuiert angesichts ihrer Umweltverflochtenheit auch die Frage nach den weitergehenden, ungeplanten oder ungewollten Wirkungen für die betroffenen Personen und ihre gesellschaftliche Einbindung. Offenkundig sind Arbeit, Beruf und Beschäftigung prägende Faktoren im Leben eines Menschen. Ihre Funktion geht weit über die materielle Daseinssicherung hinaus. Sie ermöglichen gesellschaftliche Teilhabe, vermitteln sozialen Status, wirken Identitätsbildend, beeinflussen die physische und psychische Gesundheit, formen das Bewusstsein und prägen die Weltsicht. Insofern bewirken Veränderungen der Arbeitsorganisation mittelbar und unmittelbar auch Veränderungen in der Lebensführung.

Das Stichwort von der „Krise der Arbeitsgesellschaft“ hatte bereits Mitte der 80er Jahre auf die Heterogenisierung der Beschäftigungsverhältnisse hingewiesen. Die traditionelle Normalarbeit des abhängig-vollzeit-beschäftigten Mitarbeiters wurde ergänzt durch eine Vielzahl neuer Formen. Zwischen den Polen des abhängig Beschäftigten auf der einen und des Selbständigen bzw. freien Berufs auf der anderen Seite entstanden vor allem im unteren Segment des Arbeitsmarktes neue – meist instabile – Formen der Arbeitsorganisation: Ich-AG, Scheinselbständige, Projektarbeiter, Freelancer, job hopper, ein-euro-jobber, Leiharbeiter und ähnliche Gruppen wurden zusammen mit den Arbeitslosen unter dem neuen begrifflichen Dach des Prekariats zusammengefasst. Kennzeichnend ist die Unsicherheit der Beschäftigung und die damit einhergehende Gefahr des sozialen Abgleitens. Sie sind – ähnlich wie Marx dies im Hinblick auf den Proletarier formuliert hatte – im doppelten Sinne frei: Frei von Kapital und frei ihre Arbeitskraft zu verkaufen. Mit der Auflösung der traditionellen Beschäftigungsform verliert sich auch die Schutzfunktion des Arbeitgebers, der die rohen Marktkräfte vor den Beschäftigten abgepuffert hatte. Verhandlungsstarke Gruppen verlagern die Marktrisiken auf verhandlungsschwächere Gruppen, ohne dass diese Risiken durch die parallele Eröffnung neuer Chancen kompensiert würden. Die soziale Ungleichheit nimmt zu und trifft vor allem jene – meist jüngere und weniger qualifizierte – Personen, die noch nicht fest im Arbeitsmarkt verankert sind (vgl. Blossfeld, 2006). Dies verändert ihre Lebensperspektiven und ihre Lebenshaltung. Das Gefühl der Unsicherheit wächst, die Familiengründung wird verschoben und Kinderwünsche werden als beschäftigungsfeindlich erlebt und unterdrückt. Diese Effekte sind jedoch keineswegs nur auf diese Gruppe der „unsicher Beschäftigten“ begrenzt. Auch die „sicher Beschäftigten“ beschleicht ein diffuses Gefühl der Ersetzbarkeit, wenn sie bemerken, dass ihre Tätigkeit von anderen zu ungleich schlechteren Bedingungen übernommen werden kann (Dörre, 2006). Die subtile Disziplinierung durch den Markt „fördert und stützt (...) ein Kontrollsystem, dem sich auch die Integrierten kaum zu entziehen vermögen (Dörre, 2006, S. 189).

Die „Krise der Arbeitsgesellschaft“ zeigt sich auch in der „Entgrenzung der Arbeit“. Die Arbeitswelt des „Normalarbeiters“ war früher örtlich, zeitlich, sozial und psychisch klarer von der privaten, dem Individuum vorbehaltenen Lebenswelt

getrennt. Nach der Arbeit begann der Feierabend. Zwar wurden mit dem Verlassen des Fabriktores auch damals nicht alle Belastungen und Sorgen abgestreift, aber es bestand wenig Veranlassung, sich verfügbar zu halten, zu wechselnden Zeiten und an wechselnden Orten zu arbeiten und den Arbeitsprozess im eigenen Kopf weiter zu planen und permanent Ergebnisverantwortung zu tragen. Die institutionellen Grenzen der Organisation erodieren und der weite Arm der Arbeit greift heute tief in die Privatsphäre ein und höhlt sie allmählich aus. Dieser Prozess wurde durch die Tendenz zur Dezentralisierung und Vermarktlichung angeheizt. Die Dezentralisierung verlagert mehr und mehr Steuerungs- und Kontrollfunktionen auf niedrigere Ebenen der Hierarchie und die Vermarktlichung verlangt dabei eine enge Kopplung an den Bedarf des Marktes, der in Form von Kennziffern zum Maßstab des Handelns geworden ist. Insofern wird der konkrete Vorgesetzte durch den abstrakten Kunden ersetzt und die vielbeschworene Selbstorganisation und Selbstverantwortung des mündigen Mitarbeiters entpuppt sich als Fremdsteuerung in neuem Gewand. „Leistung soll – verkürzt ausgedrückt – hier weniger durch direkte Kontrolle sichergestellt werden, sondern, in der partiellen Umkehrung der Logik tayloristischer Prinzipien, gerade durch die Gewährung von Autonomie“ (Kratzer, 2000, S. 5). Die euphemistische Formel vom „Intrapreneur“ verdeckt dabei die Tatsache, dass die Flexibilisierung hier gerade nicht mit der Souveränität und Autonomie des Selbständigen einhergeht, sondern Verfügbarkeit verlangt und Planbarkeit reduziert. Diese Flexibilität ist daher eher mit Unsicherheit als mit Freiheit verknüpft.

Neben den Prekariatstendenzen und der Entgrenzung der Arbeit zeigt sich schließlich noch ein dritter Effekt der neuen Organisation: Die Subjektivierung der Arbeit. Auch dieser Terminus ist schillernd und vieldeutig. Subjektivität verweist einerseits auf die Einzigartigkeit des Individuums und andererseits darauf, dass sich diese Individualität erst in Auseinandersetzung mit der spezifischen sozialen Umwelt entwickelt. Und Subjektivierung der Arbeit bezeichnet einerseits den Prozess der zunehmenden Nutzung dieser Individualität im Arbeitsprozess und andererseits den parallelen Prozess des wachsenden Einflusses des Individuums in der Gestaltung der Arbeit. (Kleemann, Matuschek & Voß, 2002, S. 54 ff.). Dazu gehört auch, dass nicht nur die physischen und geistigen Kräfte des Menschen gefragt sind, sondern zunehmend auch seine Emotionalität. Vor allem der wachsende Dienstleistungsbereich erklärt den Dreiklang von Mittun, Mitdenken und Mitfühlen zur Basisqualifikation des kompetenten Mitarbeiters. Hochschild (1983) hatte zunächst am Beispiel von Stewardessen darauf aufmerksam gemacht, dass mittlerweile auch so individuelle Empfindungen wie das Gefühl eines Menschen in den Dienst der Kapitalverwertung gestellt werden. Wer äußerlich – auch gegenüber einem unangenehmen Kunden – zugewandt und fürsorglich handeln soll und dabei sein eigenes Empfinden von Kränkung und Abwehr unterdrücken muss, erlebt eine emotionale Dissonanz mit problematischen Folgen für die eigene psychische Integrität. Der Verlust des Zugangs zum eigenen Gefühl und Burnout gehören zu den Folgen dieser „guten Miene zum bösen Spiel“. Allerdings zeigt sich auch, dass dieser Effekt durch den Faktor der Berufsidentifikation

moderiert wird und dass bei hoher Akzeptanz der Arbeitsaufgabe eine bessere Kontrolle der eigenen Gefühle, das Erleben von Leistungsfähigkeit und eine Erweiterung der Handlungskompetenz möglich sind. (Rastetter, 1999; Zapf et al., 2000).

Diese – durchaus positiven – Effekte zeigen, dass neue Anforderungen nicht notwendigerweise bedrohlich sind, sondern auch Wachstumspotentiale in sich bergen können. Auch die soziologische Diskussion der Entwicklung neuer Arbeitsorganisationen zeigte diese Ambivalenz der Bewertung. So mögen wir uns – solange diese Entwicklungsprozesse noch nicht abschließend beurteilt werden können – an Friedrich Hölderlins Worte halten: „Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch“.

Literatur:

- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21 (1) 254-285.
- Antoni, C. (1995). Gruppenarbeitskonzepte im Rahmen von Lean Management: Erfahrungen und Konsequenzen für die Einführung. In: Bungard, W. (Hrsg.), *Lean Management auf dem Prüfstand* (S. 93-112). Weinheim: Beltz.
- Bauer, S. (2003). Perspektiven der Organisationsgestaltung. In: Bullinger, H.-J., Warnecke, H.-J. und Westkämper, E. (Hrsg.), *Neue Organisationsformen im Unternehmen* (S. 93-128). Berlin: Springer.
- Bauer, W. und Hauff, V. (1997, 31. Oktober). Reformen in Sicht. *Die Zeit*, S. 8.
- Benz, D. (2002). *Motivation und Befinden bei betrieblichen Veränderungen: Zur Bedeutung unterschiedlicher Facetten von Arbeitsplatzunsicherheit*. Weinheim: Beltz.
- Blossfeld, H.-P. (2006). Globalisierung, wachsende Unsicherheit und die Chancen der jungen Generation in modernen Gesellschaften. In: *Arbeit*, Heft 3, S.151-166
- Buck, H. (2003). Aktuelle Unternehmenskonzepte und die Entwicklung der Arbeitsorganisation. In: Bullinger, H.-J., Warnecke, H.-J. & Westkämper, E. (Hrsg.), *Neue Organisationsformen im Unternehmen* (S. 69-92). Berlin: Springer.
- Bullinger, H. J., Buck, H. & Schmidt S. L. (2003). Die Arbeitswelt von morgen. *DSWR – Datenverarbeitung-Steuer-Wirtschaft-Recht*, 4, 98-100.
- Bungard, W. (1995). Lean Management – Ein Thema der Arbeits- und Organisationspsychologie? In: Bungard, W. (Hrsg.), *Lean Management auf dem Prüfstand*. Weinheim: Beltz.
- Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A. (1991). Best practices in white collar downsizing: Managing contradiction. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 57-73.
- Cascio, W. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, 7, 95-104.
- Dörre, K. (2006). Prekäre Arbeit. Unsichere Beschäftigungsverhältnisse und ihre sozialen Folgen. In: *Arbeit*, Heft 3 S.181-193

- Doleschal, R. (1992). Wettlauf um die produktivste Fabrik. Bemerkungen zu japanischen und deutschen Produktionskonzepten. In: IAT u.a. Düsseldorf, S.43
- Drumm, H. J. (1996). Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. *Die Betriebswirtschaft*, 56 (1), 7-19.
- Ebers, M. (1992). Organisationstheorie, situative. In: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (S. 1817-1838). Stuttgart: Poeschel.
- Feldman, D. C. (2005). The Food's No Good and They Don't Give Us Enough: Reflections on Mintzberg's Critique of MBA Education. *Academy of Management Learning & Education*, 4 (2), 217-220.
- Frieling, E. & Wächter, J. (1995). Lean Management und Qualifizierung. In: Bungard, W. (Hrsg.), *Lean Management auf dem Prüfstand* (S. 135-150). Weinheim: Beltz.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), 75-91.
- Gomez, P. (1992). Neue Trends in der Konzernorganisation. *Zeitschrift für Organisation*, 3, 166-172.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1976). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Hielscher, V. (2000). Entgrenzung von Arbeit und Leben. Forschungsbericht FS II 00-201 des Abt. Regulierung von Arbeit des Forschungsschwerpunkts Technik-Arbeit-Umwelt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung.
- Hobsbawn, E. (1995). *Das Zeitalter der Extreme*. München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart. Commercialization of human feelings*. Berkeley, CA. (deutsch: 1990: *Das gekaufte Herz*. Frankfurt a.M.)
- Holtbrügge, D. (2001). *Postmoderne Organisationstheorie und -gestaltung*. Wiesbaden: Gabler und DUV.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Jäger, W. (1999). *Reorganisation der Arbeit – ein Überblick über aktuelle Entwicklungen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Jäger, W. (2002). Selbstorganisation als Begriff und Idee, Theorie und Programm. In: Jonas, M., Nover, S. & Schumm-Garling, U. (Hrsg.), *Brennpunkt „Arbeit“ Initiativen für eine Zukunft der Arbeit*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Jäger, W. & Schimank, U. (Hrsg.). (2005). *Organisationsgesellschaft – Facetten und Perspektiven*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1994). The Nature of Man. *Journal of applied Corporate Finance*, 2, 4-19.
- Kanter, R. M. (2005). What Theories Do Audiences Want? Exploring the Demand Side. *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), 93-95.
- Kappler, E. (1992). Autonomie. In: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (S. 272-280). Stuttgart: Poeschel.
- Kern, H. & Schumann, M. (1984). *Das Ende der Arbeitsteilung: Rationalisierung in der industriellen Produktion*. München: VSA-Verlag.
- Kieser, A. (1992a). Organisationsstrukturen, historische Entstehung von. In: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (S. 1647-1670) Stuttgart: Poeschel.
- Kieser, A. (1992b). Organisationstheorie, evolutionsorientierte. In: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (S. 1758-1776). Stuttgart: Poeschel.
- Kieser, A. (1995). Die MIT-Studie zur Automobilindustrie, oder: Wie man eine Revolution anzettelt. In: Bungard, W. (Hrsg.), *Lean Management auf dem Prüfstand* (S. 37-51). Weinheim: Beltz.
- Kieser, A. (1996). Moden und Mythen des Organisierens. *Die Betriebswirtschaft*, 56 (1), 21-39.
- Kleemann, F.; Matuschek, I. und Voß, G. (2002). Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Moldaschl, M. und Voß, G. (Hg.) *Subjektivierung von Arbeit*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag
- Kratzer, N. (2000). Die Auflösung des Unternehmens – Zur Entgrenzung von Kapital und Arbeit. Thesenpapier für den SFB-Workshop „Arbeit und Leben. Normalität und Bruch“ am 28./29.06.2001, IBZ München
- Kühl, S. (2001). Die Heimtücke der eigenen Organisationsgeschichte. Paradoxien auf dem Weg zum dezentralen Unternehmen. *Soziale Welt*, 52, 383-402.

- Lewin, K. (1958). Group decision and social change. In: Maccoby, E.E.; Newcomb, T.M. & Hartley, E.I. (Hrsg.), *Readings in Social Psychology* (S.197-211). New York: Henry Holt and Company.
- Luhmann, N. (2005). Struktureller Wandel: Die Poesie der Reformen und die Realität der Evolution. In: Jäger, W. und Schimank, U. (Hrsg.) *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven*. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, S.409-450
- Luthans, B. & Sommer, S. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes. *Group and Organization Management*, 24, 46-70.
- Malik, F.(1986). *Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management Kybernetik*. Bern: Haupt.
- Marr, R. & Steiner, K. (2003). *Personalabbau in deutschen Unternehmen. Empirische Ergebnisse zu Ursachen, Instrumenten und Folgewirkungen*. Wiesbaden: DVU.
- Marx, K. (1962). Das Kapital. Bd.1 In: Marx, K. und Engels, F., MEW Bd. 23, Berlin: Dietz
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2005). *Manager statt MBAs – eine kritische Analyse*. Frankfurt, New York: Campus (amerikanische Originalausgabe 2004).
- Naschold, F. (1993). *Modernisierung des Staates. Zur Ordnungs- und Innovationspolitik des öffentlichen Sektors*. Berlin: Edition sigma.
- Popper, K. R. (1984). *Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf* (4. erw. Aufl.). Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Raber, M., Hawkins, M. & Hawkins, W. (1995). Organizational and Employee Responses to surviving the downsizing. *Employee Assistance Quarterly*, 10 (4), 1-11.
- Rastetter, D.: Emotionsarbeit. Stand der Forschung und offene Fragen. In: Arbeit. Heft 4 Jg. 8 S. 374-388
- Reimann, B. C. (1975). Strukturdimensionen bürokratischer Organisationen: Eine empirisch fundierte Würdigung. In: Türk, K. (Hrsg.), *Organisationstheorie* (S.18-31) Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Reiß, M. (1998). Mythos Netzwerkorganisation. *Zeitschrift für Organisation*, 4, 224-229.

- Rüegg-Stürm, J. & Achtenhagen, L. (2000). Management-Mode oder unternehmerische Herausforderung: Überlegungen zur Entstehung netzwerkartiger Organisations- und Führungsformen. *Die Unternehmung*, 54, 3-21.
- Schneider, H. D. (1985). *Kleingruppenforschung*. Stuttgart: Teubner.
- Schreyögg, G. & Noss, C. (1995). Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. *Die Betriebswirtschaft*, 55 (2), 169-185.
- Schulz-Hardt, S. & Frey, D. (1998). Wie der Hals in die Schlinge kommt: Fehlentscheidungen in Gruppen. In: E. Ardelt-Gattinger, H. Lechner & W. Schlögl (Hrsg.). 1998. Gruppendynamik, Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen (S. 139-158). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie
- Schulz-Hardt, S. & Frey, D. (1999). Fehlentscheidungen in Organisationen. In C.G. Hoyos & Frey, D. (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 313-327). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Schumann, M. (1997). Die deutsche Automobilindustrie im Umbruch. *WSI-Mitteilungen*, 4, 217-227.
- Spreitzer, G. & Mishra A. (2000). An empirical examination of a stress-based framework of survivor responses to downsizing. In: Burke, R. & Cooper, C. (Hrsg.), *The Organization in Crisis. Downsizing, Restructuring and Privatization* (S. 97-118). Oxford: Blackwell.
- Ulich, E. (1995). Lean Production – aus arbeitspsychologischer Sicht. In: Bungard, W. (Hrsg.), *Lean Management auf dem Prüfstand* (S. 23-35). Weinheim: Beltz.
- Ulich, E. (2001): *Arbeitspsychologie*. 5., vollständig überarb. Aufl. vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich; Stuttgart
- von Rosenstiel, L. & Comelli, G. (2003). *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. München: Franz Vahlen Verlag.
- Voß, G. & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 1, 131-158.
- Weber, M. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Weibler, J.; Küpers, W.: (2008) Intelligente Entscheidungen in Organisationen – Zum Verhältnis von Kognition, Emotion und Intuition. In: Bortfeldt, A.; Homberger, J.; Kopfer, H.; Pankratz, G.; Strangmeier, R. (Eds.): *Intelligent Decision Support – Current Challenges and Approaches*. Intelligente Ent-

scheidungsunterstützung - Aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze., Wiesbaden, Gabler-Verlag, S. 457 - 478.

Weinert, A. (1998). *Organisationspsychologie – ein Lehrbuch*. Weinheim: PVU.

Weiss, V. (2004). *Personalabbau in Unternehmen und die Situation der Verbleibenden*. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Weiss, V. (2005). Zufriedenheit und Wohlbefinden verbleibender MitarbeiterInnen nach Personalabbau. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 81-92.

Wiendieck, G. (1993). Management und Bürokratie. In: Kißler, L., Bogumil, L. & Wiechmann, E. (Hrsg.), *Anders verwalten. Praxis und Perspektiven kommunaler Gestaltungsprojekte*. Marburg: Schüren Verlag.

Wiendieck, G. (2006). Manager im Spannungsfeld von Wertschöpfung und Wertschätzung. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2-3, 75-81.

Wildemann, H. (2003). Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung. In: Bullinger, H.-J., Warnecke, H.-J. & Westkämper, E. (Hrsg.), *Neue Organisationsformen im Unternehmen* (S. 334-351). Berlin: Springer.

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1992). *Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag. (amerikanische Originalausgabe 1990).

Zapf, D.; Seifert, C.; Mertini, H.; Voigt, C.; Holz, M.; Vondran, E.; Isic & B. Schmutte (2000). Emotionsarbeit. In: Musahl, H.-P. und Eisenhauer, T. (Hg.) *Psychologie der Arbeitssicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen*. S. 99-106. Heidelberg, Asanger.



**BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL**

**Arbeits- und Organisationspsychologie
Master of Arts (M. A.)**

Berufsbegleitender
Weiterbildungsstudiengang
im Fernstudium

IOP.BUW-GmbH
Technologiezentrum Wuppertal W-tec Haus 4
Heinz-Fangman-Str. 2
42287 Wuppertal
Telefon: 0202 28175760
wb-aop@uni-wuppertal.de

www.master-ao-psychologie.de