



ENTWICKLUNGSGESETZMÄSSIGKEITEN VON ORGANISATIONEN

1. Einführung

Keine Organisation bleibt vom Augenblicke ihrer Gründung an unverändert. Ihre Struktur, ihre Zielsetzung, ihr Klima wird von Menschen geprägt. Die Umgebung, der Markt, die Gesellschaft wirken auf die Organisation von aussen her ein. Jede Organisation - ob Betrieb, Schule, Krankenhaus, Orden oder Verein - ist in Bewegung. Sie wandelt sich und wird sich auch in der Zukunft weiter verändern, um lebensfähig zu bleiben. Verfolgt man diesen Wandlungsprozess von Organisationen, dann kann man in all diesen Veränderungen eine bestimmte "Biographie" erkennen. Und wenn man die Biographien verschiedener Organisationen miteinander vergleicht, dann lassen sich gewisse gemeinsame Etappen erkennen, gewisse Grundzüge, ja ganz bestimmte Gesetzmässigkeiten. Sobald man Einsicht gewinnt in solche allgemeine Gesetzmässigkeiten, kann man viel bewusster am Geschehe der eigenen Organisation mitbestimmen. Man erhält eine Perspektive, die über den gegenwärtigen Stand, in dem sich die Organisation befindet, hinaus verweist. Es ergeben sich Anhaltspunkte für die Führung, die Strukturierung, die Ausbildung und andere wesentliche Aspekte der Organisation.

Im folgenden sollen solche Entwicklungsgesetzmässigkeiten in idealtypischer Form geschildert werden 1). Auch wenn die einzelnen Entwicklungsphasen in ihrer historischen Aufeinanderfolge beschrieben werden, so kann es doch geschehen, dass in ein und demselben Betrieb verschiedene Abteilungen oder Teilbetriebe sich in verschiedenen Phasen befinden. In der lebendigen Wirklichkeit spielen diese Erscheinungen immer wieder durcheinander, auch wenn sie sich vom Betrachter verschiedenen Phasen zuordnen lassen.

2. Die erste Phase: Die Pioniersphase

Jeder Neugründung liegt der begeisterte Einsatz eines Menschen zugrunde. Der Gründer eines neuen Unternehmens stösst auf etwas, das nach seinem Urteil zweckmässiger, billiger, wirksamer sein könnte. Er sieht das "Geld auf der Strasse liegen", er erkennt, dass ein bestimmtes Produkt einen Markt hat. Der Pionier lebt für eine ganz bestimmte Idee. Er ist ein "Realträumer": er verliert sich nicht in Phantasien, sondern vermag sich bestimmte Neuerungen, neue Produkte, Dienstleistungen, Märkte, Gebäude und Anlagen "zum Greifen konkret" vorzustellen. Die Kraft, die in einer solchen Idee steckt und in dem Pionier vorgelebt wird, wird die ganze Entwicklung

während der Pionierphase tragen. Auf Grund von persönlichen Beziehungen des Gründers selbst, wird Kapital beschafft und ein Markt aufgebaut. Die persönlichen Beziehungen sind auch bestimmend für Mitarbeiter, die sich um den Pionier scharen. So gestalten die Idee und die Persönlichkeit des Pioniers die Organisation von innen und aussen. Der Pionier kennt sein Wirkungsfeld aus der direkten Anschauung und durchdringt es auch mit seinem persönlichen Willen. Die Stärke des gesunden Pionierbetriebes liegt darum an dem folgenden:

- a) Ziele, Sinn und Zweck der Arbeit sind für jeden deutlich sichtbar und durch die persönlichen Kontakte zum Pionier und zu den Kunden auch direkt erlebbar. Der Gradmesser des Erfolges liegt ebenfalls in der direkten Wahrnehmung, nämlich in der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit des Kunden mit dem Produkt oder der Dienstleistung. So lange die Beziehung zum Kunden gut ist, kann man sicher sein, dass das Produkt "es tut". Der Kunde ist König und man versucht, ihm die Treue zu beweisen.
- b) Die Führung ist für die Mitarbeiter deutlich. Der Pionier als Initiator ist auch der einzige Kapitän auf dem Schiff. Durch den Erfolg bei der Gründung der Organisation erkennt man ihm ein bestimmtes Charisma zu, man gibt ihm Vertrauensvorschuss. Er weiss, worauf es ankommt, auch wenn er seine Ideen nicht immer gut zu formulieren versteht. Die Führung ist autokratisch, wird jedoch vollumfänglich akzeptiert. Der Pionier kann nur aus der direkten Wahrnehmung heraus führen. Er überzeugt sich lieber vom Stand der Dinge durch einen Rundgang und Gespräche im Betrieb als durch einen trockenen Bericht und statistische Übersichten. Der Pionierbetrieb verträgt keine Hierarchie, weil sich die persönlichen Beziehungen des Pioniers über alle formellen Abstufungen hinwegsetzen müssen, um die Organisation durchdringen zu können.
- c) Die Organisation zeichnet sich durch grosse Beweglichkeit aus, sowohl nach innen als auch nach aussen. Das Geheimnis des Erfolges ist die Improvisation und die Befriedigung aller Sonderwünsche. Darum passen Spezialisierung und Standardisierung, Vorratshaltung oder Typenbeschränkung nicht zum Pionierbetrieb. Funktionen werden nicht nach logischen Gesichtspunkten geschaffen, sondern wachsen um bestimmte Personen herum. Die Organisation entzieht sich der Formalisierung.
- d) Die Arbeitseinstellung der Mitarbeiter ist gewöhnlich sehr gut. Hauptkriterium für die Einstellung der Mitarbeiter ist oft, ob der Pionier etwas in den Personen "sieht", ob ihm jemand liegt. Die Loyalität des Mitarbeiters gegenüber dem Pionier ist wichtiger als eine fest umschriebene Aufgabe. Die Mitarbeiter haben auch das Gefühl, dass sie im Pionierbetrieb ihr eigentliches Können direkt unter

Beweis stellen können. Durch die direkte Nähe von Führung und Ausführung ist auch ein unmittelbares Erfolgserlebnis gegeben.

Diese Beschreibung ist idealtypisch zu verstehen. Man kann bestimmte Hauptmerkmale dieses Organisations- und Führungsstiles innerhalb einer grossen Organisation erkennen, z.B.:

- bei der Gründung eines Tochterunternehmens, das sich seine interne und externe Struktur wieder neu aufbauen muss;
- beim Aufbau einer neuen Abteilung, auch wenn sich der Rest des Betriebes vielleicht bereits in der zweiten Phase der Entwicklung befindet;
- bei der Führungsspitze eines grossen Konzerns;
- oftmals bei Verkaufs- oder Forschungsabteilungen, die noch lange Zeit von Improvisation und persönlichem Stil geprägt werden.

Sobald der Pionier bestimmte Stellen im Betrieb nicht mehr selbst übersieht und durchdringt, entstehen für ihn "blinde Flecken" in der Organisation (z.B. Spezialisten, deren Tun er nicht mehr durchschaut; neue Arbeitsmethoden, die ihm unverständlich sind; neue Maschinen, bei denen er nicht mehr jedes Schmiernippelchen kennt usw.). Die Stärke des Pionierbetriebes kann auch zu seiner verwundbaren Stelle werden.

3. Krisenerscheinung der Pionierphase

Die Symptome eines überreifen Pionierbetriebes sind Störungen in der Kommunikation: Man hat die Übersicht verloren, es fehlt an einem System, man weiss nicht mehr, wer für was zuständig ist. Dadurch wird die Entscheidungsfähigkeit gehemmt, die Wendigkeit der Organisation nimmt ab. Entscheidungen werden zulange aufgeschoben, weil man sich in allem der Zustimmung "des alten Herrn" vergewissern will. Die direkte Führung ist nicht mehr wirksam, weil viele Angelegenheiten komplexer geworden sind. Es lässt sich nicht alles über den Daumen peilen oder aus der direkten Erfahrung heraus beurteilen. Unter den Mitarbeitern treten Kompetenz- und Machtkämpfe auf, Konflikte und Reibungen bleiben dem Pionier verborgen. Wann hat sich die Pionierphase überlebt? Wann muss die Organisation in eine höhere Form übergehen, wenn sie noch weiter bestehen will?

- Durch starkes Wachstum: Sowohl die Zahl der Beschäftigten als auch der Umfang der Produktion und des Marktes können Anlass sein, dass der Pionier nicht mehr im bisherigen Stil das Ganze überschauen und zusammenhalten kann.
- Bei Kapitalmangel: Das Wachstum der Unternehmung verlangt zunehmend Investitionen, die der Pionier in einem bestimmten

Moment nicht mehr aus eigenen Mitteln aufbringen kann. Das nötigt ihn oft, die allzu sehr an seine Person gebundene Unternehmung Dritten zu öffnen, wodurch auch eine neue Entwicklung eingeleitet wird.

- Bei Nachfolge der zweiten oder dritten Generation. Der Pionier kann das Ganze noch von innen her steuern, weil er alles in seinem Entstehen mitgestaltet hat. Für den Sohn oder Enkel ist der Betrieb "undurchsichtig". Er kann ihn nicht mehr "von innen" führen, sondern muss dies "von oben her" tun. Von oben her, oder von aussen her gesehen bietet der "Dschungel" der um die Menschen herumgewachsen "unlogischen" Aufgabenverteilungen und individuell eingespielten Arbeitsweisen wenig Halt.
- Durch Emanzipation der Mitarbeiter: Wenn die ursprünglichen Mitarbeiter des Pioniers anderen Platz gemacht haben, während der Pionierstil geblieben ist, wird unter Umständen die patriarchalisch-autokratische Führung nicht mehr akzeptiert und von da her geht ein Änderungsimpuls aus.
- Durch Spezialisierung: Wenn das Betriebsgeschehen komplizierter wird, dann kann es nicht mehr amateuristisch geleitet und gestaltet werden. In die wild gewachsene Organisation können jedoch nicht ohne weiters Spezialisten aufgenommen werden. Um Spezialisten in den Arbeitsprozess integrieren zu können, muss oft das ganze Betriebsgeschehen neu durchdacht werden. Auch der Führungsstil muss dieser Tatsache Rechnung tragen.
- Bei Notwendigkeit zur Planung: Die Entwicklungen auf dem Markt, in der Technik usw. können es notwendig machen, dass weiter vorausgeschaut und Pläne auf längere Frist gemacht werden müssen. Damit überlebt sich die Improvisation.

Die verschiedensten Erscheinungen weisen darauf hin, dass sich der Betrieb nur dann aus der Krise weiter entwickeln kann, wenn er andere Konzeptionen seiner Organisation und der Führung zu Grunde legt.

4. Die zweite Phase: Die Differenzierungsphase

In der zweite Phase wird die meiste Aufmerksamkeit dem Ausbau des Apparates zugewendet. Die Organisation wird als ein geschlossenes System verstanden, das steuerbar, beherrschbar, kontrollierbar werden muss. Darum soll die Organisation durchsichtig, übersichtlich und logisch "durchkonstruiert" werden. Die Prinzipien, nach denen der Betrieb nunmehr gesund gemacht werden soll, sind die der wissenschaftlichen Betriebsführung ("scientific management"), so wie sie bereits zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts von F. Taylor und H. Fayol entwickelt worden sind. Diese Grundsätze sind: 2)

- Mechanisierung;
- Standardisierung;
- Spezialisierung;
- Koordinierung.

Erst durch die Verbindung dieser Prinzipien im Zuge des technischen Fortschrittes konnte an eine rentable Serienproduktion gedacht werden.

Das Prinzip der Standardisierung wird wegen seiner erstaunlichen Erfolge im technischen Bereich schnell auch ausgedehnt auf den menschlichen und sozialen Aspekt der Organisation. Es entstehen Standard-Funktionsbeschreibungen, standardisierte Leistungsnormen, standardisierte Prozeduren für die Entscheidung oder die Kommunikation, Standard-Beurteilungsprozeduren, Standard-Führungstechniken usw. Durch die Spezialisierung kann vom vertieften Wissen bestimmter Mitarbeiter Gebrauch gemacht werden. Sie führt zu systematischer Durchdringung und auch zu Routine. Die Spezialisierung zeigt sich sowohl

- Funktionell: Alle Einkaufstätigkeiten, im Pionierbetrieb noch bei verschiedenen Menschen liegend, werden in einer Abteilung unter einem spezialisierten Chef "gebündelt". So auch die Verwaltung, die Produktion, die Forschung, der Verkauf usw.
Es entsteht eine Art funktionelle "Säulen-Bildung".
- In Führungsebenen: Es entsteht eine deutliche Gliederung in eine a) dirigierende Führung auf dem untersten Niveau, eine b) organisierende Leitung in der Mitte und an der Spitze eine c) konstituierende Führung, die Ziele und Grundsätze festlegt.
- In Arbeitsphasen: Die drei Phasen der menschlichen Arbeit: die Planung (auf die Zukunft gerichtet), die Ausführung (in der Gegenwart), und die Kontrolle (der Vergangenheit) werden in ihrer Eigenart erkannt, unterschieden und geschieden. Es entstehen Abteilungen mit ausschliesslich planenden Verantwortlichkeiten (Planungsbüros, Arbeitsvorbereitung, Zeichensäle etc.), andere mit ausschliesslich kontrollierenden Befugnissen (Qualitätskontrolle, Terminkontrolle, Kontrolle der Verwaltung, Budget-Kontrolle etc.), während dadurch ungelernete (d.h. von Planungs- und Kontroll-elementen "befreite") Arbeit übrig bleibt.
- In Technik oder Wissenschaft: In allen Teilen des Betriebsgeschehens entsteht ein Bedürfnis nach wissenschaftlicher Vertiefung. Es erscheinen z.B. metallurgische, textilchemische, juristische, reclame-, arbeitstechnische Spezialisten und noch viele andere.

Diese zentrifugalen Kräfte, die in die Organisation eingeführt werden, bedürfen auch eines wirksamen Gegenprinzipes, das der Koordinierung. Diese Koordinierung wird auf die folgende

Weise gewährleistet:

- Einheit der Befehlslinie: Jeder hat nur einen Chef. Wenn zur Ausübung von bestimmten komplexen Führungsfunktionen mehrere Spezialisten erforderlich sind, wird die Einheit der Entscheidung und Anordnung durch die Bildung von Stabsstellen gewährleistet. Die Befehlsgewalt liegt dann bei der "Linie", Beratung und Empfehlung gehen von den Stabsleuten aus.
- Begrenzte Kontrollspanne: Um eine intensive Beaufsichtigung zu gewährleisten, werden einem Vorgesetzten nicht zu viele Mitarbeiter unterstellt. Da die Koordinierung letztlich beim jeweiligen Chef liegt, muss er seine Mitarbeiter noch überblicken können.
- Zentralisierte Kommunikationswege: Ein abgestuftes Kommunikations- und Berichtswesen soll garantieren, dass die höchsten koordinierenden Stellen im Zweifelsfall den Zugriff zu allen Informationen besitzen.

Die Organisation erhält auf diesem Wege immer mehr Vorschriften- und Kontroll-Charakter. Die Mitarbeiter bekommen Teilaufgaben zugewiesen, und sie müssen darauf vertrauen, dass sie von höherer Stelle wieder zusammengefasst werden. Der einzelne hat nicht mehr die Übersicht über das Ganze oder Einblick in Sinn und Zweck der von ihm erwarteten Beiträge. Zwischen ihm und das Ziel der Organisation schieben sich Prozeduren, Pläne, Kontrollmassnahmen usw.

Gegenüber dem Markt macht sich in den meisten Fällen ein produkt-orientiertes Denken bemerkbar. Die Bedürfnisse der Kunden werden dabei aus den Augen verloren. Das Auftreten gegenüber dem Markt wird aggressiver. Schliesslich geht es darum, die eigenen Kapazitäten auszulasten, um preisgünstiger produzieren zu können. Der Kunde wird zusehens anonym. Dies hat auch seine Rückwirkung nach innen auf den Organisations- und Führungsstil.

5. Krisenerscheinungen der zweiten Phase

Die Organbildung der zweiten Phase ist eine notwendige Voraussetzung, um mit grösseren und komplexeren räumlichen und zeitlichen Dimensionen fertig werden zu können. Die ganze Denkweise ist im Grunde darauf gerichtet, Märkte, Produkte und Menschen quasi als statisch zu betrachten und zu behandeln. Die Stärke der Organisation liegt in ihrer Rationalität. Wenn sich jedoch der Betrieb weiter entwickeln soll, dann wird man auch bald an die Grenzen der zweiten Phase und der ihr zu Grunde liegenden Prinzipien gelangen. Eine neue Krise zeichnet sich dann ab, deren wesentlichste Merkmale sind:

- Erstarrung: Unter der statisch, rationalen Betrachtungsweise, Standardisierung und Differenzierung können Beweglichkeit und Schlagkraft der Organisation leiden. Es tritt eine Beamtenmentalität auf. Verfahren werden wichtiger als Ziele und Ergebnisse.
- Differenzierung und Abteilungsdenken: Führungskräfte und Mitarbeiter, die Sinn, Ziel und Zusammenhang des Ganzen nicht mehr sehen oder erleben, werden stark positionszentriert. Man zieht sich auf die eigene Abteilung zurück und kultiviert das eigene Denken, ohne sich um den Nachbarn zu kümmern. Man bringt kein Verständnis mehr für den anderen auf. Dies zeigt sich sowohl horizontal als auch vertikal als Statusdenken.
- Parallelorganisationen zur Koordination: Die Abteilungsbezogenheit führt dazu, dass der Aufwand, um alles koordinieren zu können, stets grösser werden muss. Man versucht dem Ubel abzuweichen durch zusätzliche Koordinatoren, Koordinierungsausschüsse, zusätzliche Stabsstellen usw. Man versucht immer mehr von aussen und von oben das herbeizuführen, was von innen heraus nicht mehr geleistet wird.
- Ruf nach stärkerer zentraler Führung: Die vertikalen Kommunikationskanäle werden stets mehr beansprucht und überfordert. Verantwortung wird nach oben geschoben, weil man auf den unteren Ebenen mangels Einsicht in die grösseren Zusammenhänge die Verantwortung und eigenständige Entscheidungen scheut. Dadurch kann eine Konzentration von mehr Verantwortung bei den höheren Ebenen erfolgen, während die unteren Ebenen geistig leer laufen. Dadurch werden autokratische Tendenzen noch weiter gestärkt. Im Endeffekt wird die Organisation kopflastig und kämpft gegen die ständig wachsenden overhead-Kosten.
- Stab-Linien-Differenzen: Die Stab- und Linienkonzeption, die anfänglich zu einer klaren Scheidung der Weisungsbefugnis geführt hat, wird der Wirklichkeit nicht mehr gerecht. Der Stabsmann ist derjenige der eigentlich Bescheid weiss, ohne direkt in den Ablauf eingreifen zu können. Und der Linienmanager tritt gegenüber anderen Stellen oft als Stabsmann auf. Dies kann zu Kompetenzschwierigkeiten führen, aus der die Stab-Linien-Konzeption in der klassischen Prägung keinen Ausweg weist.
- Motivationsprobleme: Durch eine überkonsequente Spezialisierung (horizontal und vertikal) wird die einzelne Arbeitsstelle immer mehr geistig ausgehöhlt. Mitarbeiter fühlen sich als Nummern, als anonyme Räder in einem grossen Getriebe und verhalten sich auch dementsprechend. Durch das einseitige technische Denken ist der menschliche Aspekt vernachlässigt oder analog den technischen Problemen behandelt worden. Mit Hilfe von Sozial-Nebenleistungen, Treueprämien, Sportklub versucht man, sich die Loyalität des Mitarbeiters zu

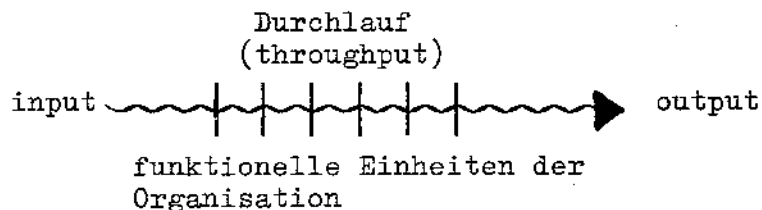
erwirken, weil er in der Arbeit selbst primär keine Befriedigung oder Erfüllung finden kann.

Wenn eine Organisation nicht alle Früchte der zweiten Phase wiederum verwirtschaften will, dann wird sie die auftretenden Probleme nur bewältigen, wenn sie bereit ist, die ganze Organisation und Führung grundlegend neu zu überdenken. Erst wenn sie von den Fundamenten her die Organisation erneuert, wird sie den Schritt in die nächste Phase tun können.

6. Die dritte Phase: Die Integrationsphase

In der Integrationsphase muss wieder ein Versuch unternommen werden, die Dynamik des täglichen Lebens zu meistern. Darum wird die Art und Weise, wie die Prozesse zustande kommen und ablaufen und wie sich die Beziehungen zwischen Menschen, Gruppen (Abteilungen) und grösseren Einheiten gestalten, von wesentlicher Bedeutung. Es muss also ein Prozess-orientiertes Denken entwickelt werden, das vielen Abhängigkeiten und Beziehungen Rechnung tragen kann.

Process-orientiertes Denken bedeutet: Man kann das ganze Betriebsgeschehen als ein sehr kompliziertes Gewebe von Prozessen sehen, mit Güterströmen, Bearbeitungsvorgängen, Abstimmungsprozessen zwischen Menschen und Gruppen, Entscheidungsprozessen, Informationsketten, Geldbewegungen usw. Die verschiedenen Prozesse können materieller oder immaterieller Art sein, über kurze oder lange Fristen laufen. Im Grunde ist der ganze Betrieb ein grosses "Durchlauf-System". Je nachdem wie die Organisation dieses Durchlaufen bewältigt, wird sie ihre Aufgabe besser oder schlechter erfüllen können.



Je besser die verschiedenen Glieder dieser Kette ineinander greifen, desto besser und effizienter wird die Leistung sein.

In der dritten Phase ist entscheidend, mit welchem Bewusstsein die verschiedenen, am Prozess beteiligten Mitarbeiter oder Abteilung in diesem Prozess stehen. Die Koordinierung und Abstimmung wird nicht mehr ausschliesslich von oben oder aussen her erfolgen können, sondern die Prozesssteuerung wird zu einer wesentlichen Funktion an jeder einzelnen Stelle im Ablauf. Dies ist nur möglich wenn:

- die Menschen über einen weiteren zeitlichen und sachlichen Horizont verfügen und übersehen können, was vor ihnen und nach ihnen in der Abwicklung der Arbeit eigentlich geschieht

- Die Mitarbeiter nicht auf reine Ausführungshandlungen beschränkt sind, sondern einen sinnvollen Teil des Ablaufes mitgestalten, mitplanen und mitorganisieren können; nur wenn sie so mitbeeinflussen können, können sie auch mitverantworten.
- die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern nicht unter Entfremdung, Spannungen, Ego-Zentrismus usw. leiden.

Pflege der Beziehungen bedeutet: Wenn sich die Mitarbeiter dessen bewusst sind, dass sie eine Funktion erfüllen in einem Ganzen mit wechselseitigen Abhängigkeiten, dann können sie auch erkennen, dass die Grundlage der Beziehungen gegenseitiges Vertrauen sein muss. Vertrauensbeziehungen können nicht angeordnet oder organisiert werden, sondern müssen "geschaffen", "entwickelt" und "gepflegt" werden. Dies gilt für das Verhältnis von Mitarbeitern untereinander, für die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, schliesslich auch gegenüber den Kunden und der übrigen Aussenwelt des Betriebes. Darum ist die Entwicklung der Kooperation in der dritten Phase keine bloss kommunikations-technische Angelegenheit, sondern hat mit dem Bewusstsein, der Einstellung und Motivation des einzelnen und ganzer Gruppen zu tun. Damit ist die Grundlage dafür geschaffen, das in der Organisation vorhandene "Geistkapital" zu entwickeln und voll zu nutzen. Die Integrationsphase baut geradezu auf mündigere Menschen, die grössere Verantwortung tragen wollen und können. Damit ist auch die grössere Reife der Mitarbeiter, ihre Bereitschaft, sich weiter zu entwickeln und einen Beitrag zur weiteren Entwicklung der ganzen Organisation leisten zu wollen, ausschlaggebend für den Schritt in die Integrationsphase.

Das Leitmotiv der dritten Phase lässt sich somit zusammenfassen in dem Satz: Wie kann man Situationen schaffen, in denen Menschen und Gruppen selbständig und intelligent im Sinne des grösseren Ganzen handeln können?

Im einzelnen heisst das:

- Intelligent handeln: die Zusammenhänge durchschauen, über die Grenzen der eigenen Funktion schauen können, den Sinn und Zweck des eigenen Funktionierens und das der ganzen Organisation erkennen und deutlich machen können; sich der Grundsätze und Prinzipien des eigenen Handelns bewusst werden und von ihnen her Erneuerung einzuleiten; eigene Arbeit regeln, planen, organisieren, ausführen und kontrollieren können; dies führt zu einem höheren Grad von Selbstorganisation auf allen Ebenen der Organisation, zu einem grösseren Mass an Selbständigkeit;
- im Sinne des grösseren Ganzen: den Mitarbeitern müssen die Ziele der Leistung und der Funktion bekannt sein; sie müssen sich mit ihnen identifizieren können; sie müssen wissen, für welches Ganze ihre Leistung eigentlich erforderlich ist;

das Resultat ihres Handelns muss ihnen einsichtig sein; nur das Wissen um die Grundbedürfnisse, die um eine bestimmte Leistung fragen, kann letztlich dem Handeln Sinn und Zweck und einheitliche Ausrichtung geben.

Dies kann durch die modernen Führungskonzeptionen 3) des "management by objectives" (Führung durch Ziel-Vereinbarung), durch Delegation und "management by exception" (Führung durch Ausnahmeingriff) verwirklicht werden. Ausserdem muss sich jede Führungskraft dessen bewusst sein, dass die bestehende Organisation, die Prinzipien, die Policy, Verfahren und Prozeduren einer ständigen Erneuerung unterworfen werden müssen, um ständig mit den vom Markt, von der gesellschaftlichen Entwicklung und von der Entwicklung der Technologie und der einzelnen Mitarbeiter her eingeleiteten Veränderungen Schritt halten zu können. Die ständige Erneuerung wird somit zu einer wesentlichen Führungsfunktion in der Organisation. Damit ist das ganze Spektrum der Management-Funktionen sichtbar geworden: 4)

↓ ↓ ↓ ↓ ↑ ↑ ↑	Zielsetzung Grundsatzbildung Planung Integration Organisation Erneuerung Kontrolle	Wir sahen in der ersten Phase, dass Zielsetzung und Kontrolle als wichtigste Funktionen des Management in den Vordergrund treten. In der zweiten Phase rückten Planung und Organisation ins Zentrum. In der dritten Phase sind Grundsatzbildung und Erneuerung neue Elemente, während die anderen - wie beschrieben - einen wesentlich anderen Inhalt bekommen.
---------------------------------	--	---

Es ist wichtig zu sehen, dass Selbstkontrolle, Selbsterneuerung und Selbstorganisation spontanen Charakter haben und durch Zielsetzung, Grundsatzbildung und Planung ausgerichtet und geordnet werden.

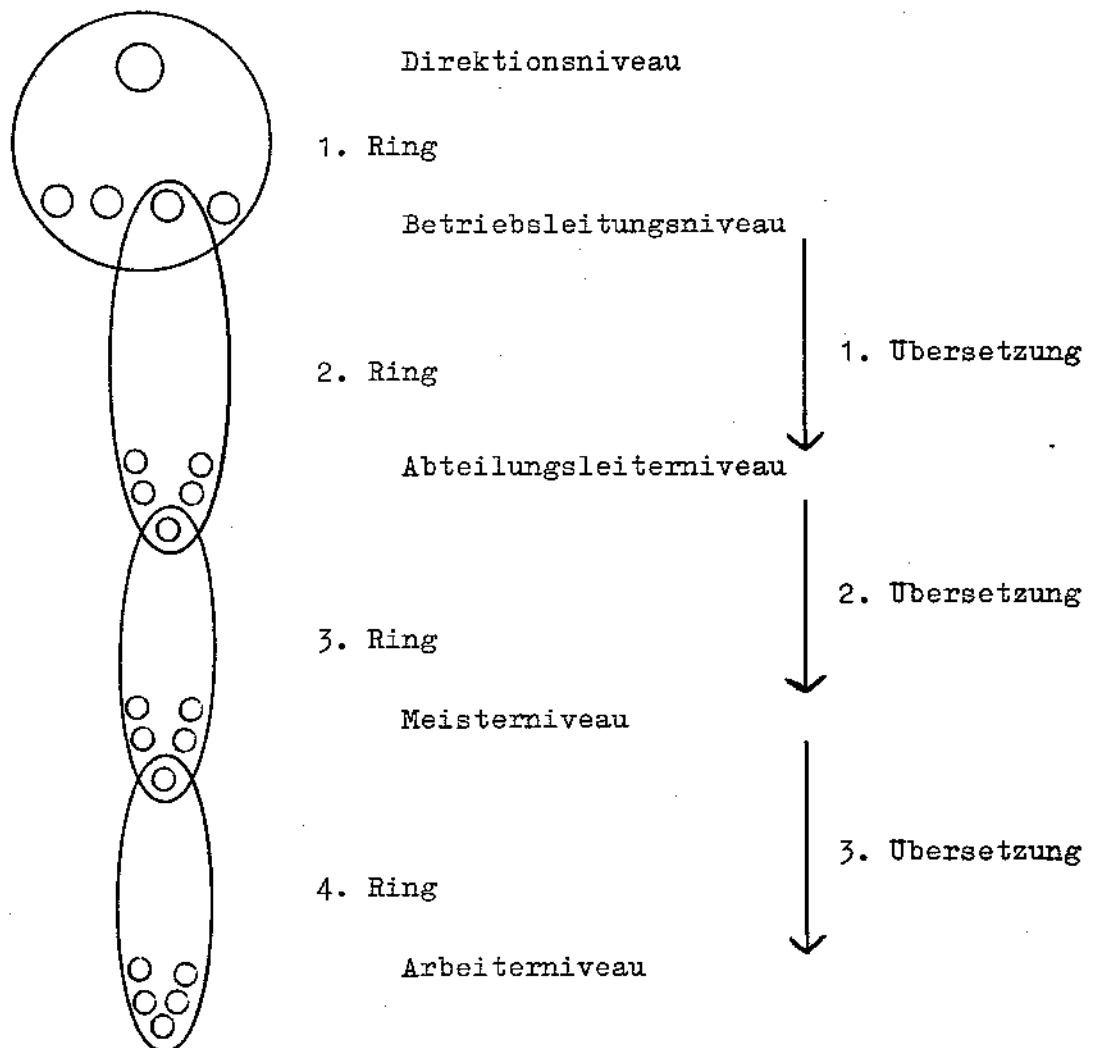
Die erstgenannten Funktionen sind "nach oben" gerichtet: Ergebnisse von Selbstkontrolle, Erneuerungsvorschläge und organisatorische Formgebung der eigenen Arbeit werden dem höheren Niveau zur Beurteilung "angeboten". Die letztgenannten Funktionen sind "nach unten" gerichtet: Ziel, Grundsätze und Pläne werden an der Spitze konzipiert und durchdringen die unteren Organe. Die siebte Funktion - die Integration - sorgt für das richtige Gleichgewicht zwischen den anderen. Sie sorgt dafür, dass durch das Gleichgewicht von Zielsetzung (↓) und Selbstkontrolle (↑) die Menschen für die Prozesse motiviert werden, dass sie durch das Gleichgewicht von Grundsatzbildung (↓) und Erneuerung (↑) die Prozesse überschauen und sie durch das Gleichgewicht von Planung (↓) und Selbst-Organisation (↑) die Prozesse steuern können.

Wenn das Betriebsleben so gestaltet wird, dass Menschen selbstständig und intelligent im Sinne des Ganzen handeln können,

dann werden zu gleicher Zeit ihre Entwicklungsmöglichkeiten angeregt. Darüber hinaus zeigt sich, dass die bewusste Beschäftigung mit solchen Entwicklungsmöglichkeiten notwendig ist, wenn die Prozesse funktionieren und die menschlichen Beziehungen im oben geschilderten Sinne gepflegt werden sollen. Viel Geistkapital liegt in unseren Betrieben noch brach, bis hinunter zur Arbeiter-Ebene und wartet darauf, aktiviert zu werden. Primär geschieht dies durch Situationen, die solche Potenzen wecken. Kurse können dabei nur unterstützend wirken. Solche aktivierenden Situationen sind genau diejenigen, die auch einen Betrieb von der zweiten zur dritten Phase führen.

So wie der Schritt von der ersten zur zweiten Phase eine fundamentale Veränderung in der Denkweise, in der Einstellung und im Verhalten mit sich bringt, so bedeutet auch der Schritt in die Integrationsphase einen grundlegenden Wandel: er bringt ein Denken von Zielsetzungen her, er bringt die Orientierung auf das Entwicklungspotential der Mitarbeiter und führt zu einem Denken in Prozessen und Beziehungen. Zu den wichtigsten Bedingungen der dritten Phase zählen die folgenden:

- a. Bildung einer Konzeption, Zielsetzung und Policy an der Spitze: Die Führungsspitze muss die Fähigkeit zu konzeptuellem Denken entwickeln. Dazu ist das Denken in Entwicklung, in Qualitäten, in Prozessen eine Voraussetzung. So wird ein Prozess eingeleitet, der zu einer Besinnung auf die Grundlagen der Organisation führt und - einmal eingeleitet - zu einer immer wiederkehrenden Tätigkeit wird.
- b. Teambildung von der Spitze bis zur Basis der Organisation: Um wirklich Grundsatzfragen zur Diskussion stellen zu können, muss die Führung lernen, mit Gegensätzen und Differenzen konstruktiv umzugehen. Darum müssen innerhalb eines Teams auch die Beziehungen unter den Teammitgliedern besprechbar sein.
- c. Verflechtung der Teams zu einem Netz von ineinandergreifenden Ringen 5): Wenn sich der Prozess der Teambildung über alle Ebenen in der Führungsorganisation fortpflanzt, wird so ein wirkungsvolles Kommunikationssystem aufgebaut, das aus ineinandergreifenden Ringen besteht. Innerhalb der Teams wird Information gebündelt und werden Entscheidungen getroffen. Das Zusammenwirken der verschiedenen Ebenen kann am besten nach dem Prinzip des "management by exception" erfolgen.



Im Zuge einer solchen Neugestaltung wird man sich darauf besinnen müssen, ob die Anzahl der Führungsebenen wirklich sachlich bedingt ist. In vielen Fällen wurde aus Gründen, um den Mitarbeitern einen Aufstiegsanreiz zu geben, Zwischenebenen geschaffen, die nur den Kommunikations- und Entscheidungsweg unnötig erschweren, weil sie weitere "Übersetzungen" erforderlich machen. Kriterien für die Schaffung von funktionellen Ebenen liefert die "time-span Lehre von E. Jaques 6). Diese geht davon aus, dass verschiedenen Führungsebenen mit Aufgaben betraut werden, die einen jeweils grösseren zeitlichen Horizont der Mitarbeiter voraussetzen.

- d. Gliederung in autonome Einheiten: Durch das bisher Erreichte ist das Betriebsgeschehen durchsichtiger geworden. Bestimmte Teileinheiten lassen sich deutlicher erkennen und können grössere Selbständigkeit erhalten. Kriterien für die Bildung

von autonomen Einheiten können sein:

- echte, eigene Zielsetzung;
- und/oder ein eigenes Produkt oder eine Produktgruppe;
- und/oder ein eigener Markt, auch wenn er mit verschiedenartigen Produkten oder Dienstleistungen versorgt wird;
- und/oder eine ganz eigenständige Technologie, die bestimmtes Wissen, Können und einen eigenen Ablauf bedingen.

Die Praxis erlaubt viele Varianten.

Innerhalb solcher autonomer Einheiten können wieder Funktionen integriert werden, die im Verlaufe der zweiten Phase vielleicht nach dem Gesichtspunkte gleichartiger Verrichtungen zentralisiert worden sind. So kann sich eine überschaubare Einheit wieder mit einer erkennbaren und überprüfbar Zielsetzung identifizieren, und die darauf ausgerichteten Prozesse lassen sich wieder übersehen und leichter steuern. Zwischen den autonomen Einheiten können föderative Beziehungen unterhalten werden, wobei das gemeinsame übergeordnete Ziel nicht aus den Augen verloren werden darf.

- c. Prozessgestaltung und Prozesssteuerung: Nach der Besinnung auf Ziele können die darauf orientierten Prozesse neu durchdacht und nötigenfalls umgestaltet werden. Dies wird erforderlich sein, wenn man Dienstleistungsabteilungen bis zu einem gewissen Grade wieder dezentralisiert. Beziehungen und Funktionen können sich um die Logik eines solchen Prozesses herum neu gestalten. Je mehr die Mitarbeiter selbst in die Durchleuchtung dieser Prozesse mit einbezogen werden, desto besser werden sie später in der Lage sein, an ihrer Stelle die Prozesse mit zu beeinflussen.
- f. "Einsäumen" der Organisation, job enrichment: Die zweite Phase hat oft zu einer "Atomisierung" auf den untersten Ebenen geführt. Individuen waren auf ihre besonderen Aufgaben hin konzentriert. Gruppen haben höchstens als informelle Gebilde bestanden. Ein typisches Beispiel dafür ist die Arbeit am Fließband. Die einzelnen Arbeiter sind "hintereinander geschaltet". Durch die Arbeit werden keine Beziehungen, Kontakte oder Gespräche notwendig. Eine solche Organisation hat tatsächlich "Fransen". Daraus erklärt sich u.a. die sinkende Motivation in der zweiten Phase.

In der dritten Phase geht es nun darum, die Organisation auf dem untersten Niveau "einzusäumen", "einzufassen". Das bedeutet, dass horizontale Gruppierungen gebildet werden müssen, denen die Verantwortung für die Pflege einer Reihe koordinierender Funktionen übergeben wird. Diese Funktionen beziehen sich auf die Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe: Elemente von (Mikro-)Planung und Selbstkontrolle, Auffangen von Störungen, Korrigieren von Prozessen, Regeln der Information, regelmässige Versetzungen

und gegenseitige Instruktion, Sauberhalten der Abteilung, Verbesserungen etc.

Wenn auf solche Weise Verantwortung auf die unteren Niveaus gebracht wird, kommen auch die höheren Führungsstellen für umfassendere Aufgaben frei, sie können sich auf Grundsatzbildung und Erneuerung konzentrieren.

Bei der Neugestaltung von Funktionen auf allen Ebenen werden sowohl technische als auch ökonomische und menschliche wie soziale Kriterien als gleichwertig beachtet werden müssen. 7)

- g. Die Entflechtung von Lohn und Leistung: Die abnehmende Motivation aus der Arbeit selbst hat in der zweiten Phase dazu geführt, dass finanzielle Anreize ein immer grösseres Gewicht erhalten. Man pflegt dies vom Gesichtspunkt der Gerechtigkeit aus zu begründen: Wer mehr leistet, soll auch mehr verdienen. Doch stellt sich - vor allem bei sogenannten, wissenschaftlich bemessenen Leistungslöhnen - das Geld immer mehr zwischen die Menschen und auch zwischen die Arbeiter einerseits und die Meister andererseits, während die Menschen dem Lohn mehr Aufmerksamkeit schenken als der Arbeit.
- Die dritte Phase versucht, gänzlich neue Quellen der Motivierung zu erschliessen. Management durch sinnvolle Zielsetzung, zunehmende Verantwortung in der Arbeit, bewegliche Prozessorganisation mit fortwährender Erneuerung machen es notwendig, dass Lohnfragen so wenig wie möglich in die Beziehung der Menschen zu ihrer Arbeit, zueinander und zum Unternehmen als Ganzem störend eingreifen. Verschiedene Unternehmen haben bereits mit Erfolg einen Weg vom Akkordlohn über eine Prämienentlohnung zum festen Wochen- und Monatslohn beschritten.
- Das Integrieren von Angestellten und Arbeitern, von Monats- und Wochenlöhnern und die Sanierung von allerlei nicht mehr zu verantwortender Diskriminierung passt vollständig in das hier beschriebene Bild.
- h. Gliederung von Mittelverwaltung, Prozessregulierung und Pflege der Beziehungen. Wenn ein Betrieb in dieser Richtung einige Schritte unternommen hat, entsteht beim Management das Bedürfnis einer deutlichen Unterscheidung der materiellen Grundlage des Produktionsprozesses (der Mittelorganisation), dieses Prozesses selbst (Prozessorganisation) und der für die Zielausrichtung des Prozesses dauernd notwendigen Beziehungen (Beziehungsorganisation).

In der chemischen Industrie ist ein Unterschied zwischen Mittelverwaltung (Instandhaltung der Apparatur) und Prozessüberwachung längst gebräuchlich (maintenance and operation). Angesichts dessen, dass immer mehr Betriebe ihre Produktion als "Strom" anzusehen beginnen, und nicht als eine Serie von Teilbearbeitungen, ist es wahrscheinlich, dass sie diese

Organisationsform von der chemischen Industrie übernommen werden.

Als dritte Komponente muss die Sorge für die Beziehungen eine deutlichere und ausgesprochenere Verantwortlichkeit werden, ohne gleich an Spezialisten oder Stababteilungen zu denken.

Es geht darum, dass im gesamten Betriebsgeschehen diese Dimensionen erkannt und gehandhabt werden. Viele Probleme zwischen Zentrale und Abteilungen, Stab und Linie, Verkauf und Produktion, Arbeitgebern und Gewerkschaften, Produzenten und Konsumenten sowie Unternehmen untereinander entstehen, weil diese Beziehungen unterentwickelt sind.

7. Schluss

Weil die einzelnen Phasen auch historisch gesehen nacheinander auftreten, sind sie auch in dieser Folge beschrieben worden. Auch wenn sie in der Wirklichkeit vielfach ineinander übergehen, kann man sie doch als verschiedenen Denkweisen, Einstellungsweisen und Verhaltensweisen deutlich unterscheiden. Jede der Phasen bringt der Organisation auch andere Errungenschaften. Die Pionierphase schafft einen eigenen Markt und setzt ein lebensfähiges Gebilde in die Welt. Durch die Nähe zum Pionier kann dieses Gebilde funktionieren. Die zweite Phase bringt der Organisation die Errungenschaften des klaren Denkens. Die Mitarbeiter haben sich in einem komplexen Ganzen zu bewegen, auch wenn sie dieses nicht mehr aus eigenem Erleben kennen können. Planen und Organisieren machen ihnen bewusst, dass sie die Zeit und den Raum um sich aus eigener Initiative gestalten können.

Die Integrationsphase unternimmt den Versuch, technisches und wirtschaftliches Denken wieder auf seinen Platz zurückzuweisen und dem Sozialen und Menschlichen mehr Raum zu geben. Durch das Denken in Zielen und das Handeln in Prozessen kann jeder einzelne und somit auch die Gesamtorganisation deutlicher erkennen, welche Anforderungen die Gesellschaft an die Organisation stellt und dass es Sache der eigenen, willentlichen Entscheidung ist, darauf eine bestimmte Antwort zu geben.

Die hier dargestellten Konzeptionen möchten auch einen Weg weisen, dieser Verantwortung besser, d.h. bewusster gerecht zu werden.

Literaturhinweise:

- 1) Siehe dazu: B.C.J. Lievegoed, Organisationen im Wandel, Bern 1973.
- 2) D.S. Pugh, D.J. Hickson und C.R. Hinings, Writers on organizations. Harmondworth 1971 (Pinguin).

- 3) F. Glasl und B.C.J. Lievegoed, Artikel "Führungstechniken" in: Handwörterbuch des Personalwesens, Pöschl Verlag, 1973
- 4) P.A. Schlenzka, Unternehmer, Direktoren, Manager.
- 5) D. MacGregor, The human side of enterprise, New York 1960.
R. Likert, New patterns of management, New York 1961.
- 6) E. Jaques, Equitable payment, London 1961, und vom selben Autor, Measurement of responsibility, London 1962.
- 7) L.E. Davis und J.C. Taylor, Design of jobs, Harmondworth 1962 (Pinguin).