

Barbara Heitger und Heinz Jarmai

# Unternehmen in der Krise - Organisation als Erfolgsfaktor?

Landkarten zur Orientierung im Dschungel  
der Organisationsmodelle

1. Unternehmen in der Krise
2. Organisation als Erfolgsfaktor
  - 2.1 Strukturbildung
  - 2.2 Leistungsfähigkeit unterschiedlicher Organisationsformen  
in der System-Umfeld-Beziehung

Unternehmen in der Krise und Krisenmanagement, also Wege aus der Krise, sind zentrale Themen in der Managementliteratur ebenso wie in Unternehmen selbst.

Strategie- und Organisationsentscheidungen und ihre Umsetzung sind daher zunehmend vor dem Hintergrund des Krisenszenarios zu sehen. Das macht diese Entscheidungen nicht gerade leichter, geht es doch darum, sich in der oft unübersichtlichen Vielfalt möglicher Entscheidungen zurechtzufinden und zugleich den ökonomischen und emotionalen Druck, den Krisen auslösen, sinnvoll – also handlungs- und leistungswirksam -umzugestalten.

Was nun zur „Karriere“ des Krisenbegriffs führt, also das Besondere am derzeitigen Szenario für Unternehmen darstellt, und welche Auswirkungen die Krisensemantik auf das Unternehmensgeschehen hat, wollen wir in diesem Beitrag in einem ersten Schritt in den Mittelpunkt stellen. Anschließend geht es um eine Landkarte zur Orientierung im Dschungel der Vielfalt gegenwärtiger Organisationsmodelle:

„Wie sollen wir die Organisation umbauen und gestalten?“ - Diese Frage beschäftigt das Management in den letzten Jahren intensiver als früher, wo allein die inhaltlich-strategische Orientierung im Vordergrund stand. Die Organisation eines Unternehmens ist zum wettbewerbsrelevanten Erfolgsfaktor geworden: Die „Responsiveness“ („Antwortfähigkeit“) der Organisation, -die Fähigkeit, relevante Marktsignale wahrzunehmen und schnell, sichtbar und nutzenorientiert darauf zu reagieren -also Flexibilität, Agilität und Entwicklungsfähigkeit – bezeichnet eine wichtige Dimension erfolgreicher Organisation. Fokussierung und Energiebündelung sicherzustellen, z. B. Konzentration auf das Kerngeschäft -also Stabilität, Integration und Kontinuität – bezeichnet die scheinbare entgegengesetzte, aber ebenso wichtige Dimension erfolgreicher Organisation.

Wie Unternehmen ihre Organisationen in diesem Paradoxon zwischen Flexibilität, Agilität, vielfältigen Entwicklungsoptionen (öffnende Dimensionen) und Stabilität, Integration und Kontinuität (schließende, eingrenzende Dimensionen) jeweils gestalten, ist derzeit Gegenstand der Diskussion: Die Vielfalt der „angebotenen Organisationsmodelle“ ist groß (Lean Management, Center Konzepte, Dezentralisierung .. siehe Abbildung 1), der Bedarf nach Orientierung, nach einer „Landkarte für Organisationsentscheidungen“ ebenso. Doch zunächst zur Karriere des Krisenbegriffs.

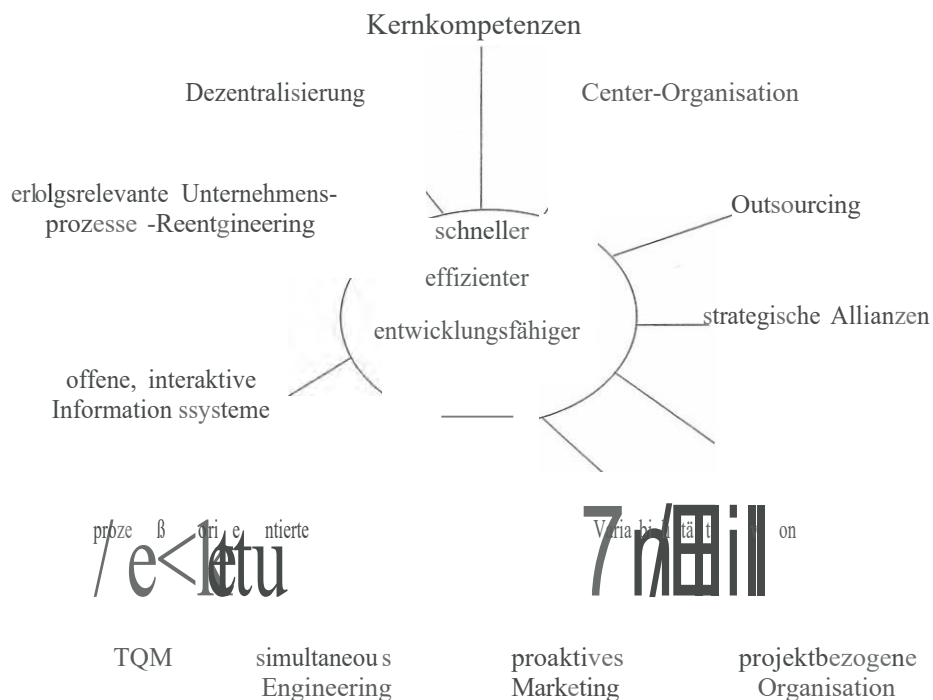


Abb. 1:Übersicht aktueller Organisationskonzepte

## 1. Unternehmen in der Krise? - Elemente eines Szenarios

Wenn der Begriff der Krise ins Spiel kommt, meinen wir damit eine Situation mit ganz besonderen Merkmalen:

- **Komplexität:** vieles ist möglich, wenig berechenbar,
- großes **Risiko**,
- ein „**ungewohnter**“ **Entscheidungskontext** (keine vertrauten Präzedenzfälle und Lösungsmuster),
- die **Grenzen der Fähigkeiten** der betroffenen Personen, Gruppen, Organisation, mit der Situation sinnvoll umzugehen, werden deutlich,
- **wachsender Druck** (emotional, ökonomisch ...)

- **Entscheidungsnotstand** - „wir müssen jetzt etwas tun, es muß etwas geschehen“ - ist gekoppelt mit **Entscheidungsunsicherheit** - „was ist denn jetzt richtig zur aktuellen Krisenbewältigung einerseits und zur Sicherung längerfristiger Entwicklungschancen andererseits?“ - Bisher bewährte Antworten scheinen nicht mehr geeignet zur Problemlösung.

Nun ist die Definition einer Situation als krisenhaft immer auch eine Frage der Wahrnehmung und damit letztlich eine Entscheidung. Die „Entscheidung für die Krise“ postuliert jedenfalls die Notwendigkeit qualitativer – oft revolutionärer Veränderung: Einfach so weitermachen wie bisher kann man in Zeiten, die als krisenhaft bezeichnet werden, nicht mit ruhigem Gewissen.

Max Frisch formulierte einmal sinngemäß: „Krisen sind im Grunde genommen etwas sehr Produktives, wenn es uns nur gelingen würde, ihnen den Beigeschmack von Katastrophe zu nehmen.“

Dieses Umgehen mit Krisen - mit Entscheidungsnotstand und -unsicherheit – berührt uns ja immer auch als Person – wer „liebt“ schon Krisen, in denen er oder sie gerade drinnen steckt? – Krisen liebt man erst im nachhinein, wenn man mit neu entwickelten Fähigkeiten aus ihnen hervorgeht und sie gut durchlebt hat. Das Umgehen mit Krisen ist aber in Unternehmen immer auch eine Frage der Qualität der Organisation. Bevor wir näher darauf eingehen, lassen Sie uns noch einige Elemente beleuchten, die klar machen, warum das Umfeld von Unternehmen heute vielfach als Krisenszenario beschlrieben wird - was ist das Neue und Besondere an der derzeitigen Situation?

- **Abhängigkeiten und Wahlmöglichkeiten nehmen gleichermaßen zu.**  
Entscheidungsträger fühlen sich oft „ausgeliefert und ohnmächtig“ und zugleich „allmächtig bzw. gestaltungsfähig“, Entscheidungen sind konsequenzenreicher als früher.  
Beispiele: Die Abhängigkeit von Währungsrisiken und die Option, wo auch immer zu internationalisieren;  
die Abhängigkeit von sicheren und funktionierenden Technologien und die Option, durch technologische Lieferanten – und/oder Kundenintegration maßgeschneiderte Produkte zu liefern.

- Es gibt kein Zurück.

Einmal getroffene Entscheidungen lassen sich nicht mehr ungeschehen machen.

Beispiele: Die enge strategische und technologische Kooperation zwischen zwei Fluggesellschaften schränkt die Kooperationsmöglichkeiten mit dritten deutlich ein.

Im Verdrängungswettbewerb ist ein Teilmarkt, den man bei einer Gelegenheit nicht besetzt oder den man aufgegeben hat, kaum mehr „zurückzuerobern“.

- Wachstum ist nur noch selten die Lösung für Probleme.

Beispiele: Ertragsprobleme lassen sich im Gegensatz zu früher nur noch selten durch Umsatzsteigerungen lösen.

Fokussierung auf Kernkompetenzen, Dezentralisierung und kleine flexible Einheiten ersetzen zentral gesteuerte Riesenorganisationen. Viele Konzerne, die auf Wachstum gesetzt haben (Unternehmensfusionen und -käufe) sind in ernstesten Krisen. Wer alles machen möchte, scheitert. Es geht um Konzentration auf Kernkompetenzen, Schnelligkeit und Profil.

- Die Grenzen der direkten Steuerbarkeit werden sichtbar.

Beispiele: Der erfolgreiche Vorstandsvorsitzende eines Konzerns beschreibt sich „wie ein Eichhörnchen auf einem Elefanten“ – ein anderer Manager sieht sich als „Wellenreiter“ bei turbulentem Seegang. Das heißt nicht Ohnmacht und nichts zu tun, sondern andere Steuerungsimpulse zu entwickeln.

- Die zu gestaltenden Widersprüche werden größer.

Beispiel: Die Balance halten zwischen dezentraler Selbststeuerung (autonome kleine Einheiten) und/oder Integration (Technologiearchitektur, zentrale Funktionen...)

Was bedeutet dieses Szenario nun für verschiedene Perspektiven im Unternehmen?

Der **Unternehmer eines Mittelbetriebes** sagt: „Ich bewege mich in unheimlich vielen Abhängigkeiten, die ich gar nicht mehr durchschauen kann, meine Tradition und Stärke ist hohe Aktionsorientierung – ich will keine Stabstellen einrichten, wir setzen um. Für mich ist die Frage, wie kann ich bei diesen Turbulenzen noch mitspielen, mich auf dem Markt positionieren und bei den vielen Organisationskonzepten den Überblick bewahren?“

**General Manager** sind konfrontiert mit der Frage, wie sie „Mass Customization“ -also Maßschneiderei und Massenproduktion -mit Wertschöpfung und Ertrag koppeln. Ersteres bedeutet Vielfalt und Flexibilität von Produkten und Dienstleistungen zu erhöhen, zweiteres heißt, den Ertrag sicherzustellen, auf Kosteneffizienz, Größenvorteile und Standardisierung bzw. Integration zu achten.

**Strategen und Planer** stellen fest, daß traditionelle Planungsinstrumente an Grenzen stoßen, nicht mehr funktionieren – sowohl von der Zeitlichkeit (keine langfristigen strategischen Planungen mehr) als auch von der Tendenz zur Dezentralisierung. Für sie steht im Vordergrund, ob und wie die Vielfalt und das Chaos der Märkte noch planbar sind, wie noch so etwas wie integrierte Unternehmensentwicklung zu leisten ist, wenn viele kleine autonome und jeweils ertragsverantwortliche Einheiten ganz auf ihr jeweiliges Geschäft konzentriert sind?

**Organisations- und EDV-Verantwortliche** spüren, daß ihre internen Kunden ihnen viel anspruchsvoller und ambivalenter als früher gegenüber treten. Schwierige Fragen, insbesondere solche der Integration und Organisationskonflikte, werden oft an Organisations- und EDV-Abteilungen delegiert; zugleich wird das Bedürfnis nach Mitgestaltung und größtmöglicher Autonomie der internen Kunden deutlicher. Das traditionelle Expertenmodell der „Stäbler“ nach dem Motto „Wir wissen, was für Euch das Richtige ist“ hat ausgedient. Für Organisations- und Informationsmanager geht es daher in diesem „Krisenszenario“ vor allem um die Frage, welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg sie leisten können, wenn soviel Organisationsverantwortung dezentralisiert wird, wie sie an die vielfältigen Bedürfnisse ihrer internen Kunden sinnvoll „andocken“ können und wie sie zugleich ein Konzept von Organisation und Informationstechnologie entwerfen und im Auge behalten, das halbwegs krisensicher ist und zukünftige Entwicklungsoptionen bereithält.

Personalmanager beschreiben die derzeitige Situation als sehr polarisiert – einerseits geht es darum, Personalkosten -wie auch immer -zu senken, andererseits die Motivation der Leistungsträger und ihre Bindung an das Unternehmen zu stärken und die Potentialentwicklung der „Human Resources“ zu sichern. Damit sind sie „Sanierer“ und „Entwickler“ zugleich -kein einfacher Rollenmix.

In dem Kaleidoskop dieser sehr unterschiedlichen Perspektiven gibt es doch so etwas wie einen roten Faden:

- Entscheiden wird schwieriger und konsequenzenreicher .

Oft hört man Statements wie dieses: „Ich habe noch nie so viel Informationen wie jetzt. Und zugleich habe ich das Gefühl: Ich war noch nie so schlecht informiert wie jetzt. „. Wie kann ich denn die wichtigen und die richtigen, relevanten Informationen möglichst schnell und effizient bekommen? Nach welchen Kriterien entscheiden? Und wie verkoppelt sich das mit unserer Organisation?“ (Gestaltung von Entscheidungsprozessen und Umsetzung)

- Die Zukunft ist auch nicht mehr das, was sie einmal war.

Im traditionellen Planungsverständnis war Zukunft relativ berechenbar, mehr oder weniger stabil. Pointiert gesagt, könnte man für heute zusammenfassen: Es gibt nur noch gegenwärtige Zukünfte. Wir haben jetzt eine Vorstellung von dem, was die Zukunft sein könnte. Aber es gibt keine zukünftige Gegenwart mehr. Wir wissen nicht, wie es sein wird. Wie kann man da möglichst hohe Optionsvielfalt offenhalten, wenn Risiken und Chancen unbegrenzter werden. Wie kann man beide managen -Risiko im Sinn von Krisen vermeiden oder sich krisenfest machen -, und Chancen im Sinne von sie rechtzeitig wahrnehmen und zu entscheiden, welche nutzen wir.

- Umsetzung dauert zu lange.

Man könnte das noch verschärfen und könnte sagen: Statt einmal etwas Geplantes umzusetzen, gibt es so etwas wie kontinuierliche Implementierung. Man kann eigentlich kaum sagen, daß ein Organisationsveränderungsprojekt abgeschlossen ist, sondern konstante Veränderung geschieht sozusagen bei laufendem Motor.

- Es gibt häufige Brüche und Identitätskrisen bzw. Rollenwandel und -Vielfalt.

Oft geht es zugleich darum, durchzugreifen und einen Rahmen zu schaffen, in dem Entwicklung und dezentrale Selbststeuerung möglich sind (Manager als Coach, sozialer Architekt) -das gilt für den General Manager, den Unternehmer, den internen Dienstleister – aber auch für Unternehmen insgesamt – auch in Fragen der Kundenbeziehungen – insbesondere im Dienstleistungsbereich.

- Inflation von Modellen und Konzepten -sei es zu Fragen der Strategie der Organisation oder des Managements.

Wie kann man sich hier orientieren? Wie können Organisationen „krisenfest“ oder besser gesagt krisenfreundlich gestaltet werden – damit die negativen Begleiterscheinungen von Krise möglichst ausbleiben.

Diese typischen -problematischen -Krisenreaktionen sind

- Kopf in den Sand stecken, so tun als ob nicht passiert wäre.
- Personalisierung: der Druck auf die Personen steigt bis hin zu Überforderung und Demotivation („es ist alles zuviel“) -die Organisation und Strategien bleiben unhinterfragt.
- Überforderung führt zu Selbstzweifel, Lähmung und Legitimationskrise, das Selbstvertrauen -„wir werden es schon schaffen“ – sinkt.
- Auf Autopilot schalten -zurückgreifen auf frühere Handlungsmuster für „Notsituationen“ quasi als Reflex ohne bewußte Entscheidung und „Wahrnehmungszeit“.
- Schuldige suchen: der Markt, die Technik, das schlechte Management (Problemexport).
- Panik und Aktionismus – Flucht nach vorne, ohne Standortbestimmung und gemeinsames Verständnis darüber, wie es zur Krise kam.

Wenn es in Krisensituationen also vor allem darum geht, die „Katastrophen-dimension“ in eine Gestaltungschance umzumünzen, dann kommt sofort das Thema Organisation als Erfolgsfaktor mit ins Spiel. Denn dann geht es um die Fragen:



- Wie kann ein Unternehmen Prozesse und Qualität von Entscheidungen „krisenfreundlich“ organisieren?
- Wie kann ein Unternehmen Orientierung und Energie für schnelle und inhaltlich erfolgreiche Entscheidungen sichern und bereitstellen?

## 2. Organisation als Erfolgsfaktor

Was bestimmt Erfolg? Wann ist ein Unternehmen erfolgreich? Da kann man erstens sagen: Ein Unternehmen ist dann besonders erfolgreich, wenn es die Komplexitätsdifferenz zwischen Markt und Unternehmen möglichst gering hält. Dies bedeutet marktadäquate Produkte, Qualität, Kosten ...letztendlich also, wenn es dem Unternehmen gelingt, auf die Herausforderungen und Bedürfnisse des Umfeldes genau jene Antworten zu geben, die dort bestmögliche Resonanz finden. Das ist die eine Seite – wenn jedoch der Markt, die Technologien immer vielfältigere Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen und die Schnelligkeit dieser Veränderungen auch noch zunimmt, dann besteht neben Anpassung die zweite Herausforderung in der Fähigkeit zur Produktion von neuen Optionen, die es dem Unternehmen ermöglichen, zukünftige – auch überraschende – Chancen schnell aufzugreifen und in Aktivitäten und Erfolge umzusetzen. Die Paradoxie von Selbstbegrenzung und Optionserhöhung kreativ zu nützen, ist die Anforderung an erfolgreiche Unternehmen in einer dynamisch-komplexen Welt. Aus dieser Einsicht in dynamische Systeme hat Heinz von Foerster seine allgemeine Entscheidungsregel aufgestellt: Triff Entscheidungen so, daß sie die Optionen für zukünftige Entscheidungen möglichst groß halten!

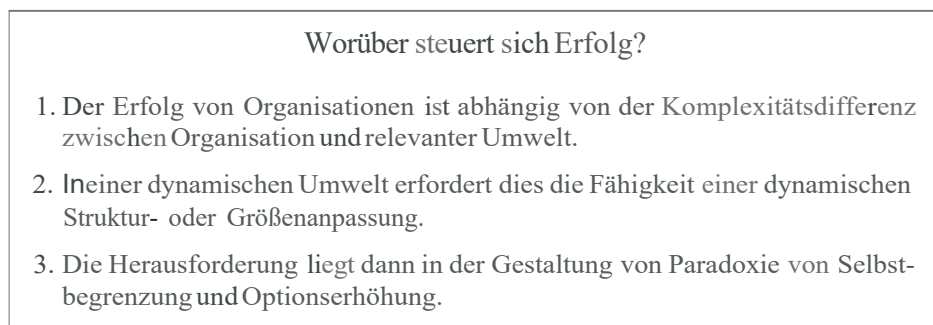


Abb. 2: Worüber steuert sich Erfolg?

Die Frage, welchen Beitrag Organisation nun zum Erfolg eines Unternehmens leistet, können wir für unsere Zwecke auch anders formulieren: **Wie führt Organisation zu Entscheidungen im Spannungsfeld von Konzentration und Innovation, von Bewahrung und Veränderung?**

Wie stark Entscheidungen in den Mittelpunkt rücken, erkennt man in der Praxis der meisten Unternehmen und Manager – der Bedarf an Auswahl, Neugestaltung, Innovation, Flexibilität ... nimmt über alle Unternehmensbereiche zu (vom Vorstand bis an die Kunden- oder Produktionsfront). Die Dezentralisierungsstrategien der 80er Jahre und die laufende Autonomisierung -Stichwort: Profit Center – auch im Innenverhältnis erhöht das entsprechende Entscheidungspotential – gleichzeitig jedoch auch die Komplexität und damit auch wieder mit den Entscheidungsbedarf.

In der Theorie hat Niklas Luhmann den Schritt zu einer entscheidungsorientierten Organisationstheorie getan und damit die Grundlage für eine Orientierung in der Vielfalt der Organisationskonzepte gegeben. Luhmann definiert Organisationen als Entscheidungssysteme, die zu ihrer Selbstproduktion Informationen aus der Umwelt erzeugen und in spezifischer Weise prozessieren, um sie zur Führung ihrer Entscheidungen zu nützen. Welche Daten der Umwelt in systemeigene Informationen transfedert werden und wie sie dort wahrgenommen und verarbeitet werden, wird durch die Strukturen der Organisation geleitet -sie grenzt die Möglichkeiten zukünftiger Informationen und Entscheidungen ein oder weitet sie aus. Auch diese Strukturen kommen durch Entscheidungen zustande. Diese Entscheidungen haben insofern eine zusätzliche Qualität, da sie ganze Bündel zukünftiger Entscheidungen beeinflussen. Beeinflussen, Leiten, Führen ist hier im Sinne der Systemtheorie zu verstehen, das heißt, daß Strukturen Rahmen und Bedingungen anbieten, in denen sich zukünftige Kommunikationen und Entscheidungen entfalten können, ohne diese letztendlich zu determinieren. Das heißt, es bleibt immer noch der jeweiligen, konkreten Entscheidung vorbehalten, wie sie sich auf vorherige Entscheidungen bezieht -was ihr nicht mehr freisteht, ist sich darauf nicht zu beziehen. Selbst kollektives Vergessen ist in diesem Sinn als Entscheidungsprogramm zu sehen und wenn es sich in einem Unternehmen als Muster etabliert hat, ist es sehr einflußreich. In einem ökologisch orientierten Dienstleistungsunternehmen wurden über ein derartiges Muster vielfältige neue, ungeplante Marktchancen eröffnet, die Identität des Unternehmens wurde gleichzeitig jedoch unschärfer und – viele Mitarbeiter und Geldgeber -stellten ihre Leistungen in Frage.

## 2.1 Strukturbildung

Unternehmen individualisieren sich also in ihren Entscheidungen und durch die Geschichte ihrer Entscheidungen, sie bilden Strukturen heraus, die zukünftige Entscheidungen – und in deren Folge Handlungen – leiten. Drei Elemente dieser Strukturbildung haben sich vor allem evolutionär bewährt:

- **Entscheidungsprogramme**

Entscheidungsprogramme geben in der **sachlichen** Dimension Kriterien für Entscheidungen vor. Sie können entweder **input-orientierte Programme** (Konditionalprogramme) sein, bei denen Aussagen gemacht sind, wie bei Vorliegen bestimmter Fakten Entscheidungen auszufallen haben. Beispiele hierfür finden sich in allen Ablauforganisationsschemen, im gesamten Gesetzes- und Verordnungswesen, aber auch in Kulturelementen wie Normen und Werten. Konditionalprogramme legen damit Verfahrensregeln – das „Wie“ fest. **Output-orientierte Programme** (Zweckprogramme) stellen andererseits auf ein gewolltes Ergebnis ab, das „Was“ ist hier die Orientierung für Entscheidungen. Zielvereinbarungen, Strategien, Budgets und ähnliches sind Beispiele für Zweckprogramme.

In beiden Ausprägungsformen von Entscheidungsprogrammen ist es nicht erforderlich, daß diese Programme formal fixiert sind, wesentlich ist, ob und wie sie die Wahrnehmung und Auswahl von Entscheidungen beeinflussen.

- **Kommunikationswege**

Kommunikationswege beeinflussen Entscheidungen, indem sie festlegen, wer mit wem -wozu und oft auch wie – mit welcher Bindungswirkung für die Beteiligten und andere kommuniziert. Damit wird nichts über Inhalte gesagt, aber durch die Forcierung bestimmter Beteiligungen -und den Ausschluß anderer – werden die Art von Entscheidungen und vor allem ihre Folgewirkungen geprägt. Organisationsforschung hat sich sehr oft alleine auf diese Dimension konzentriert, ein umfangreiches Modell- und Methodeninstrumentarium erarbeitet – siehe zum Beispiel Mintzberg –, aber sehr oft den Zusammenhang bzw. das Zusammenspiel mit anderen Strukturdimensionen außer acht gelassen.

- **Personen**

Personen stellen dem Entscheidungsbetrieb ganz bestimmte Ressourcen und Potentiale zur Verfügung und lassen daher eine Selektion von Entscheidungen in bestimmter Richtung erwarten. Personalentscheidungen, also die Besetzung bestimmter Positionen mit bestimmten Personen kommt daher eine wesentliche strukturbildende Kraft zu.

## 2.2 Leistungsfähigkeit unterschiedlicher Organisationsformen in der System-Umfeld-Beziehung

Die oben beschriebenen Elemente der Strukturbildung treten in realen Organisationen nun in spezifischen Verknüpfungen auf und lassen bei entsprechender Kenntnis Erwartungen über die konkreten Entscheidungspotentiale zu. Zur Beschreibung dieser Möglichkeiten bietet Luhmann zwei Begriffe an: **Varietät und Redundanz**. Varietät bezeichnet die Vielfalt der möglichen Entscheidungen, Wahlmöglichkeiten. Wie viele unterschiedliche Produkte haben wir, auf welche Technologien können wir zugreifen, aber auch wie vielfältig ist zum Beispiel unser Personal? Unternehmen mit geringer Varietät haben nur wenige Optionen, wenige Angebote in geringer Differenzierung, hingegen verfügen solche mit hoher Varietät über viele Geschäftsbereiche, eine Vielfalt an Leistungen und Handlungsoptionen. Hier kann und muß klar gesagt werden: Varietät korreliert nicht mit Erfolg, weder positiv noch negativ! Wie schon eingangs beschrieben, Erfolg läßt sich nur unter Berücksichtigung der Relation von Unternehmen und Umwelt bestimmen. Wir können zwar heute generelle Trends hin zu höherer Varietät beobachten, für das einzelne Unternehmen stellt sich aber die ganz individuelle Herausforderung einer spezifischen Positionierung auf dem Markt und einer dementsprechenden Strukturentwicklung. Wer würde schon McDonalds die Varietät eines Spezialitätenrestaurants empfehlen -wenn auch selbst hier der Trend zu größerer Vielfalt zu beobachten ist.

Was diese theoretische Grundlage daher leisten kann, ist nicht Rezepte zu geben, sondern Landkarten bereitzustellen, die eine eigenständige Positionierung möglich machen und Hinweise für deren Konsequenzen anbieten. Darauf werden wir im folgenden im Detail eingehen, vorher noch zum zweiten Begriff: Redundanz. Damit ist die Koppelung von Entscheidungen an andere – meist vergangene - Entscheidungen gemeint. Hohe Redundanz macht es dann möglich - bei guter Systemkenntnis - aus der Kenntnis vergangener

Entscheidungen und/oder den bestehenden Organisationsstrukturen zukünftige Entscheidungen mit hoher Sicherheit vorherzusagen. Anders gesagt beschreibt hohe Redundanz ein System mit sehr hoher Vorhersehbarkeit der Entscheidungen, geringe Redundanz eines mit großer Unsicherheit bzw. Flexibilität hinsichtlich seiner Entscheidungen.

Hohe Redundanz ist in vielen Situationen eine höchst angenehme Systemeigenschaft, z.B. wenn Sie im Halteverbot stehenbleiben und recht gut abschätzen können, was die möglichen Folgen ihres Verhaltens im System Recht/Polizei sein können oder wenn Sie einen weißen Cabrio-Sportwagen bestellen und auch sicher sind, dann nicht ein grünes Motorrad zu erhalten. In anderen Fällen, zum Beispiel in der Forschung, aber auch im Dienstleistungsbereich und in zunehmendem Maße auch in der Güterproduktion („Maßschneiderei“) wird die Fähigkeit situationsbezogen „neu“ entscheiden zu können, zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil. Auch im Beispiel unseres Verkehrsdeliktes haben Versuche erwiesen, daß die Kombination von vielfältigeren Strafformen mit einer Minderung der Redundanz (≙ größerem Ermessensspielraum der Exekutive) merkbare Einflüsse auf das Verkehrsverhalten hat.

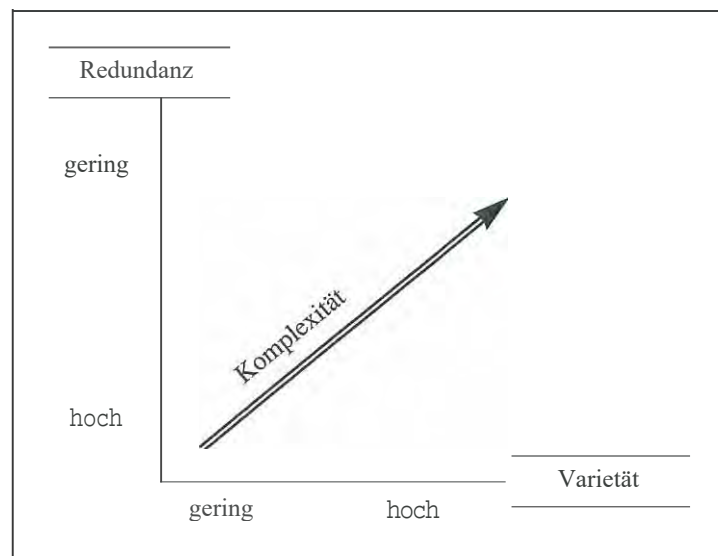


Abb. 3: Organisation als Erfolgsfaktor

Wenn wir nun obenstehende Darstellung betrachten, stellt sich die Frage, ob es auch Systemtypen mit geringer Varietät und geringer Redundanz gibt? In einfachster Form wäre das ein Zufallsgenerator mit zufälligen Wahrscheinlichkeiten, der nur ja/nein Entscheidungen kennt. In der Praxis zum Beispiel der launische Handwerker um die Ecke, der sowohl hervorragende, aber manchmal auch katastrophal schlechte Arbeit leistet.

Am anderen Extrempunkt finden wir Systeme hoher Varietät, die große Anstrengungen unternehmen, auch ihre Redundanz hoch zu halten -Beispiele hierfür sind das Rechtssystem und die staatliche Verwaltung. Der Preis dafür ist meist ein Ausufern der Bürokratie, der Nutzen jedoch auch eine weitgehende Rechtssicherheit. Daher sind alle Versuche der Entbürokratisierung nicht nur schwierig, weil sie gegen hohe Trägheitseffekte ankämpfen, sondern auch weil es darum geht, neue, gesellschaftlich akzeptierte Relationen von Varietät und Redundanz zu erproben und „Sicherheit“, beziehungsweise Risiko neu zu gestalten.

Was wir also mit Komplexität bezeichnen, beinhaltet diese zwei Dimensionen – zunehmende Vielfalt und abnehmende Vorhersehbarkeit von Entscheidungen. Und die Frage ist jetzt: Wo wollen oder müssen Sie Ihr Unternehmen positionieren? Welche Tätigkeitsfelder ein Unternehmen, welche Märkte es sich auswählt, ist -oder war -immer Ergebnis eigener Entscheidungsprozesse, und wie eng Unternehmen sich an diese Märkte binden, ist wieder Ergebnis solcher Entscheidungskaskaden. Diese Bindung drückt sich beispielsweise im Grad der vertikalen Integration aus oder in der Art der Kundenbeziehungen.

Jedes Unternehmen, jede Geschäftssparte muß sich anschlussfähig an den Markt positionieren, ein spezifisches Verhältnis von Selbstbegrenzung/Profilierung und Optionalität/Lernfähigkeit für sich wählen und den Kunden anbieten. Diese Merkmale sind Ergebnis und Ziel der internen Entscheidungsprozesse, das heißt, es ist Aufgabe von Organisation, die Komplexität des internen Entscheidens anschlussfähig -heute und für die Zukunft -an die Erfordernisse des je gewählten Marktes zu halten.

Abb. 3 hilft nun, einzelne Konzepte zu ordnen und daraus Hinweise zur Gestaltung von Organisationen zu gewinnen, beziehungsweise Konflikt- oder Spannungsfelder in bestehenden Unternehmen strukturell zu verstehen.

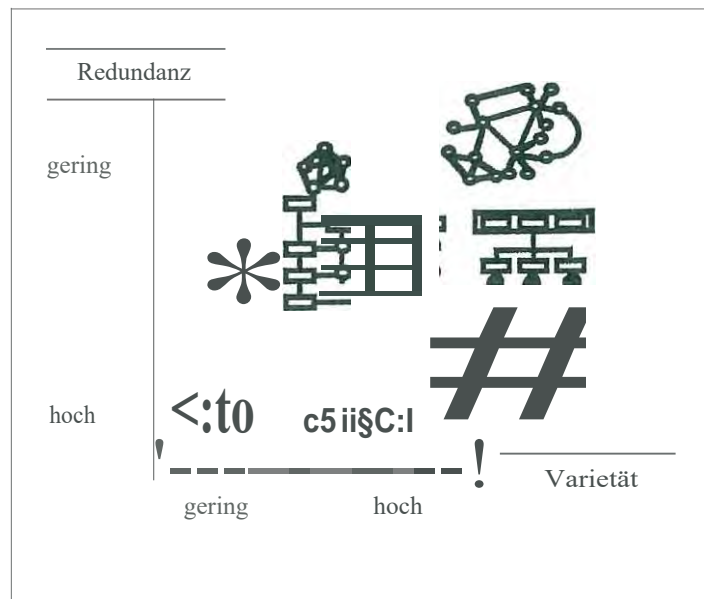


Abb. 4: Landkarte 1 - Gestaltung der Kommunikationswege

Die erste „Landkarte“ gibt einen Überblick, welchen Einfluß unterschiedliche Typologien von **Kommunikationswegen** auf das Entscheidungspotential von Unternehmen haben. Je nach angestrebten Zwecken und Rahmenbedingungen wird es sinnvoller erscheinen, der Kommunikation weniger oder mehr Optionen zu eröffnen, die Formen einheitlich oder vielfältiger zu gestalten. Hier wird auch sofort deutlich, daß für unterschiedliche betriebliche Funktionen differente Kommunikationstypologien sinnvoll sind. Die Abwicklung des Zahlungsverkehrs in einer Bank unterscheidet sich auch organisatorisch wesentlich vom Marketing und von einem Projekt für eine neue Zweigstellenorganisation. Hier gibt die Anzahl unterschiedlicher Kommunikationsmuster Hinweise auf die Varietät des Unternehmens.

Die Art der **Entscheidungsprogramme** (s. Abb. 5) gibt einen sehr schnellen Hinweis für das zu erwartende Entscheidungsverhalten – wenn hier informelle Regeln und Normen existieren (wie zum Beispiel: „Halte dich nie an Regeln!“), so sind sie meist öffentlicher und durchschaubarer als die intimeren und komplexeren Normen informeller Kommunikationsbeziehungen.

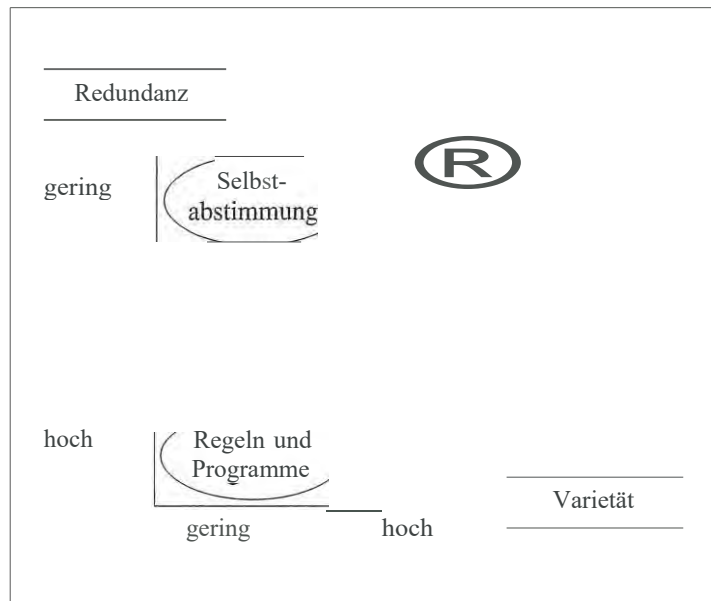


Abb. 5: Landkarte 2 - Ausrichtung von Entscheidungsprogrammen

Deutlich ist auch, daß konditionale Programme Komplexität eher gering halten, im Sinne von Wenn-Dann-Kausalitäten geben sie sehr klare Orientierungen, was zu sein hat und was nicht. Zweckorientierte Programme wirken hingegen immer komplexitätserhöhend, sie geben bestimmte Ergebnisse oder Richtungen vor, und in diesem Rahmen kann man entscheiden, „was man will“ – Sinn als Leitkategorie bekommt in Wirtschaftsunternehmen vor allem in Umbruch- und Krisenzeiten Bedeutung, wo bestehende operative/strategische Prinzipien sichtlich an den Rand ihrer Leistungsfähigkeit gelangen und aus einer Besinnung auf die grundsätzlichen Funktionen und Zwecke des Geschäftes neue Optionen entstehen sollen.

Diese Thematik beschäftigt seit einigen Jahren die großen Automobilkonzerne -geht es um Autoproduktion, individuelle Mobilität oder Verkehr? -oder auch Versicherungsunternehmen – geht es um Krankenkostenabgeltung oder Gesundheit? Je nachdem, wie diese Sinn-Fragen beantwortet werden, stellen sich andere Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten für das eigene Geschäft. In vielen Bereichen des sogenannten Non-Profit-Bereiches sind



Sinn-Programme immer leitendes Prinzip: Gesundheit, Glauben, Sicherheit – konkurrieren in der Praxis dann jedoch sehr häufig mit Entscheidungsprogrammen, die aus anderen Logiken -zum Beispiel „rechtskonforme Verwaltung“ oder „Ökonomie“ – kommen. Die Information, daß rund 60 % der Krankenhauskosten in den sechs letzten Lebensmonaten der Patienten anfallen, kann dann eine Diskussion über das ärztliche Gesundheitsverständnis auslösen.

An diesem Beispiel zeigt sich besonders deutlich, daß in konkreten Unternehmen meist mehrere Entscheidungsprinzipien nebeneinander bestehen – die Frage stellt sich dann, wie Widersprüche gehandhabt werden und wie über Prioritäten entschieden wird.

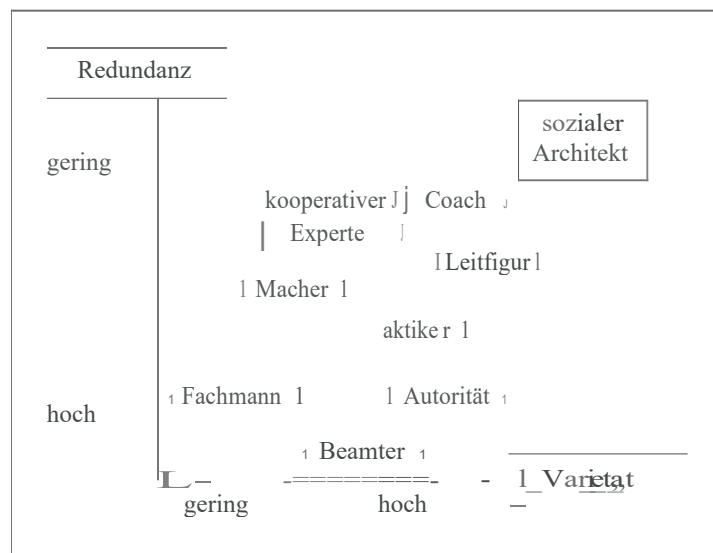


Abb. 6: Landkarte 3-Manager-Typologien

In ähnlicher Weise spiegeln sich die Fragen der Unternehmensgestaltung auch bei der **Entscheidung über Personen und „Human-Ressourcen“** wieder. Welche Personen an wichtigen kommunikativen Schnittstellen sind, welche Fähigkeiten und Potentiale sie zum Einsatz bringen, wird die Entscheidungen in be-

stimmte – und nicht andere! -Richtungen lenken. Die Graphik macht deutlich, daß je nach Komplexitätsbedarf auch die Art der vorrangigen Führungsfähigkeiten einem Wandel unterliegt. In Systemen begrenzter Komplexität ist Expertentum von höchster Bedeutung, im Bereich mittlerer Komplexität sind es politisch-taktische Fähigkeiten, während im Bereich hoher Komplexitätsbewältigung soziale Gestaltungsfähigkeiten Priorität haben. Die Stützung und Dynamisierung persönlicher Beziehungen bis hin zur Gestaltung sozialer Architekturen – dem Design von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen – stehen hier im Vordergrund. Diesen Anforderungen tragen manche Unternehmen bereits Rechnung, indem sie Fach- und Fülungskarrieren parallel vorsehen und damit sowohl Experten wie Organisationsgestaltern Entwicklungsperspektiven geben.

Diese drei Organisationslandkarten bieten uns Grundlagen, um

- die organisatorischen Konsequenzen unterschiedlicher Positionierung des Unternehmens auf dem Markt zu reflektieren,
- eine gegebene Organisationssituation in ihren Auswirkungen auf die Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens zu verstehen,
- die Kombinations- und Kompensationsmöglichkeiten der Elemente zu sehen, und damit über ein größeres Spektrum an Interventionen für Entwicklungsprozesse zu verfügen,
- mögliche Organisationsmodelle auf ihre Leistungsfähigkeit hin zu überprüfen und ihre Anforderungen besser zu verstehen.

Im Dschungel der vielen derzeit diskutierten Organisationsmodelle wollen diese Landkarten auch mit dem Mythos aufräumen, daß es die eine, richtige Organisation gibt. In Abhängigkeit von Marktdynamik, von der „Geschichte“ und der Selbstpositionierung des Unternehmens am Markt, haben Unternehmen Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten – und damit Risiken und Chancen – wie nie zuvor. Vor diesem Hintergrund lassen sich nun matrix- und netzwerkorientierte Modelle diskutieren und ihre Wirksamkeit im Kontext der Herausforderungen eines multilokalen Wirtschaftssystems für spezifische Unternehmen bewerten

## **Literatur**

Luhmann, N.: Organisation. In: Klipper, W.; Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik, Opladen 1988, S 165–186

Segal, L.: Das 18. Kamel oder Die Welt als Erfindung: Zum Konstruktivismus Heinz von Foersters, München 1988.

Mintzberg, H.: Mintzberg über Management, Wiesbaden 1991.