

Maschine oder System? Ordnung oder Chaos?



Organisationsbilder im Wandel

Jochen Christe-Zeyse

Wer Verantwortung trägt in Organisationen, sollte eine Vorstellung davon haben, nach welchen Regeln sie funktionieren. Niemand käme auf die Idee, an einem Computer oder einem Auto ohne genau Kenntnis von deren Funktionsweise herumzuschrauben, und ähnlich verhält es sich mit Organisationen. Der Unterschied besteht darin, dass Organisationen, nach allem, was wir heute wissen, unendlich komplexer sind als Computer oder Autos, denn sie bestehen aus Menschen, die Spielräume haben und diese auch nutzen, die sich entscheiden können, einmal so und das andere Mal wieder anders zu reagieren. Organisationen bestehen aus unüberschaubar vielen Kommunikationsprozessen, Beziehungen, Interaktionen, aus unzähligen Wahrnehmungen, Interpretationen, Bewertungen, aus Prozessen mit hin, die – anders als bei einem Computer oder einem Auto – nicht irgendwann einmal nach einem festen Programmierschema erstellt wurden und dann immer nach dem gleichen Muster ablaufen. Sie sind auch nicht dadurch veränderbar, dass ein zentraler Steuerungs-Chip umprogrammiert oder eine Reset-Taste gedrückt wird.

Einleitung

Auf dem Tag der Wissenschaft, der am 20. November 2014 an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg in Oranienburg stattfand, wurde der Frage nachgegangen, wie das zu erklären ist, was wir im Zuge von Veränderungsprozessen immer wieder beobachten können. Warum ist es mitunter so schwer, Reformen voranzubringen, Defizite zu beheben, Strategien wirksamer, Strukturen und Prozesse effektiver und effizienter zu gestalten? Wie lässt sich das, was in Organisationen ständig geschieht, theoretisch erklären, in Modellen darstellen und gegebenenfalls auch mit größerer Aussicht auf Erfolg verändern?

Die Wissenschaft beschäftigt sich schon seit mehreren Jahrzehnten mit diesen Fragen – aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Dabei schauen die Wirtschaftswissenschaftler auf andere Phänomene als die Organisationssoziologen oder die Arbeits- und Organisationspsychologen.

Die folgende Darstellung der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Organisationen ist die Ausarbeitung des Einführungsreferates auf dem Tag der Wissenschaft. Darin wird ein weiter Bogen geschlagen von den Anfängen der »wissenschaftlichen Betriebsführung« vor rund einhundert Jahren bis zu den system- und kontingenztheoretisch orientierten Ansätzen der neueren Zeit. Der Rückgriff auf die historische Entwicklung organisationswissenschaftlicher Ansätze ist dabei nicht nur unter theoriegeschichtlichen Aspekten interessant, sondern vor allem auch deshalb, weil die Grundannahmen, die den älteren Ansätzen zugrunde lagen, auch heute noch relevant sind und in vielen Diskussionen und Konzeptpapieren zumindest implizit auftauchen. Denn die ideengeschichtliche Entwicklung in der Organisationswissenschaft ist nicht so zu verstehen, dass die jeweils neueren Modelle und Ansätze die alten widerlegen und somit »wahrer« oder »richtiger« sind als die Modelle und Ansätze vor ihnen. Sie beleuchten das Phänomen Organisation lediglich von einem

Im 19. Jahrhundert wurden Organisationen in der Regel auf der Basis von Grundsätzen geführt, die sich über lange Zeit hinweg entwickelt hatten. Die vorherrschende Form der Einflussnahme war der Befehl, und es bestand die berechnete Erwartung, dass Befehle auch ausgeführt wurden.

jeweils anderen Blickwinkel, und so ähneln diese unterschiedlichen Ansätze der indischen Parabel, nach der eine Gruppe blinder Männer aufgefordert wurde, einen Elefanten zu beschreiben, den sie nur mit ihren Händen »begreifen« konnten. Der erste Blinde betastete das Bein und verglich den Elefanten mit einem Baumstamm, der zweite betastete den Rüssel und verglich den Elefanten mit einer dicken Schlange, der nächste betastete das Ohr und verglich den Elefanten mit einem Fächer usw. Keiner von ihnen hatte Unrecht, doch keiner »begriff« den Elefanten in seiner Gesamtheit.

Was die Organisation »an sich« ausmacht, dürfte auch nach hundert Jahren wissenschaftlicher Beschäftigung mit diesem Phänomen nicht vollständig begriffen worden sein, doch haben wir inzwischen genug Teilphänomene untersucht, um sagen zu können, dass wir heute ein recht gutes Bild davon haben, was dabei alles eine Rolle spielt. Und die Organisationswissenschaft ist auch – das verbindet sie mit vielen anderen, auch naturwissenschaftlichen Disziplinen – recht gut darin zu sagen, was definitiv nicht stimmt oder nicht funktioniert. Das ist, auch wenn sich uns die Organisation als »Ding an sich« vielleicht noch nicht unmittelbar offenbart hat, sicherlich eine nicht ganz unwichtige Erkenntnis.

Unser Gang durch die organisationswissenschaftliche Theoriegeschichte wird sich dabei in einem ersten Schritt auf die beiden großen Denkschulen konzentrieren, die unser Bild von der Organisation über ein Dreivierteljahrhundert stark geprägt haben: Dies sind zum einen die »Klassiker« Taylor, Fayol und Weber, die vor etwa einem Jahrhundert den Grundstein gelegt haben für eine wissenschaftliche Beschäftigung mit großen Organisationen, sowie zum anderen die Human Relations-Schule, die in den Jahrzehnten danach sehr intensiv die organisationspsychologischen Aspekte der Motivation, der Bedürfnisse und der Gruppendynamik erforscht und unser Bild vom Denken und Handeln der Menschen in Organisationen maßgeblich geprägt hat.

In einem zweiten Schritt werden wir einige Denkschulen und Ansätze behandeln, die heute in unterschiedlicher Form die organisationswissenschaftliche Diskussion be-

stimmen. Angesichts der großen Fülle an derartigen Ansätzen und Schulen beschränke ich mich dabei auf eine Auswahl der für unsere Fragestellung relevantesten, die – dem begrenzten Rahmen geschuldet – in sehr knapper Form vorgestellt werden mit dem Ziel, die wesentlichen Aspekte dieser Ansätze zumindest kurz vorzustellen. Dass angesichts der kaum mehr zu überschauenden Fülle an Literatur zu den Themen Organisation, Management, Führung, Veränderung usw. ein solcher Überblick notwendigerweise vieles unberücksichtigt lassen muss, dürfte angesichts des begrenzten Rahmens dieses Beitrages nachvollziehbar sein.

Die Organisation als rationale Maschine zur Reduktion von Unsicherheit

Bis zur Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert war das Bild, das die Menschen von Organisationen hatten, ein vergleichsweise einfaches: Es gab jemanden, der die Befehlsgewalt hatte, und die große Zahl derjenigen, die die Befehle der anderen ausführen mussten. Die Befehlsgewalt hatte man entweder, weil man aus einem privilegierten Stand stammte oder weil man sie in einer hierarchischen Organisation wie dem Militär, der Kirche oder einem Unternehmen von einer übergeordneten Ebene verliehen bekam, oder man hatte sie, weil einem das Unternehmen selbst gehörte.

Im 19. Jahrhundert wurden Organisationen in der Regel auf der Basis von Grundsätzen geführt, die sich über lange Zeit hinweg entwickelt hatten, sei es in der Kirche, im Militär, auf dem Gutshof, im Handwerksbetrieb, in der Manufaktur, der Fabrik oder der Familie. Die vorherrschende Form der Einflussnahme war der Befehl, und es bestand die berechnete Erwartung, dass Befehle auch ausgeführt wurden. War dies nicht der Fall, standen dem Befehlenden vielerlei Sanktionsmaßnahmen zur Verfügung, die in teilweise sehr drastischer Art und Weise in die physische, psychische oder auch existenzielle Integrität des Betroffenen einwirken konnten.

Es waren vor allem die historisch stabilen, durch und durch hierarchisch struktu-

rierten Institutionen wie die katholische Kirche und das Militär, die sich schon seit längerem mit Fragen der Organisation befasst hatten, doch erst Anfang des 20. Jahrhunderts begannen sich auch Unternehmer und Sozialwissenschaftler systematisch mit der Frage zu beschäftigen, ob es allgemeingültige Grundsätze gebe, nach denen sich Organisationen, vor allem Unternehmen, aber auch Verwaltungen oder das Militär besser organisieren und führen ließen. Zu Klassikern der Organisationslehre wurden dabei vor allem drei Autoren, die sich im selben Zeitraum jeweils aus unterschiedlicher Perspektive dieses Themas annahmen: Frederick Winslow Taylor aus den USA, Henri Fayol aus Frankreich und Max Weber aus Deutschland.

Frederick W. Taylor

Mit Frederick Winslow Taylors Büchern »Shop Management« aus dem Jahr 1903 und »The Principles of Scientific Management« aus dem Jahr 1911 wurde die systematische Beschäftigung mit der Arbeitsorganisation und der Gestaltung von Arbeitsprozessen erstmals einer größeren Öffentlichkeit nahe gebracht. Taylor war Ingenieur, und ihn interessierte vor allem die Frage, wie man durch eine effizientere Art der Arbeitsorganisation die Produktivität erhöhen konnte. Dies versuchte er durch systematische Untersuchungen der einzelnen Arbeitsschritte und durch teilweise sehr detaillierte, auf diese Untersuchungen aufbauende Empfehlungen zu erreichen. Gedankliche Grundlage dieser Überlegungen war dabei die Ansicht, dass die Art und Weise, wie die Arbeit organisiert sein sollte, weder mit dem Management noch mit den Arbeitern selbst abgestimmt werden musste, sondern vor allem das Produkt wissenschaftlicher Untersuchungen und Messungen sein sollte. Diese nach Taylors Ansicht objektive und wissenschaftliche Methode sollte ein Höchstmaß an Rationalität und Effizienz bewirken. Ob die Arbeiter möglicherweise eigene Vorschläge hatten, wie man die Produktivität steigern könne, oder welche Auswirkungen die geplanten Änderungen auf ihre Motivation oder ihre Arbeitszufriedenheit hatten, interessierte Taylor,

wenn überhaupt, nur am Rande. Das Ergebnis seiner Studien war das Modell eines Produktionsprozesses, der die Arbeit in viele kleine Einzelschritte aufteilte, wodurch jeder einzelne Arbeiter oder Angestellte einen eng begrenzten Aufgabenbereich zugewiesen bekam, auf den er spezialisiert war und den er voll und ganz beherrschte. Damit markierte die bald als Taylorismus bezeichnete Produktionsform eine drastische Abkehr von den früher in Handwerkbetrieben und Manufakturen üblichen, ganzheitlichen Produktionsformen, bei denen ein Geselle oder Meister sämtliche Arbeitsschritte beherrschte, und bei denen das Endprodukt im Werkstattbetrieb als Ergebnis einer Gemeinschaftsarbeit entstand. Seine beispielhafte Form fand die tayloristische Produktionsweise schließlich im Fließband, an dem der einzelne Arbeiter oft nur noch einen einzigen Handgriff zu vollziehen hatte und damit – wie in dem Charlie Chaplin-Film »Moderne Zeiten« eindrucksvoll dargestellt – fast schon zu einem Teil der Maschine wurde, die er zu bedienen hatte.

Henri Fayol

Der französische Bergbauingenieur Henri Fayol wirkte ungefähr zur selben Zeit wie F. W. Taylor und veröffentlichte seine Erkenntnisse im Jahr 1916 in seinem Hauptwerk »Administration Industrielle et Générale«. Seine Bedeutung basiert im Wesentlichen auf der Formulierung der Funktionen des Managements sowie einer Liste von 14 Managementprinzipien, die zu einem erheblichen Teil heute noch Gültigkeit beanspruchen können. Die Grundsätze des Fayolschen Managementmodells basierten ebenfalls auf der Grundidee eines »one best way«, der ein Optimum an Effektivität und Rationalität versprach. Hierzu formulierte Fayol einen sog. »Managementzyklus«, der von der Planung über die Organisation, die Leitung und Koordination bis zur Kontrolle die einzelnen Schritte vorgab, die ein Manager zu befolgen hatte, wenn er seine Organisation möglichst erfolgreich führen wollte. Die Art und Weise, wie diese Führung stattfinden sollte, formulierte Fayol wiederum in 14 Managementgrundsätzen, die solche normativen Aspekte enthielten

Nach Weber besteht die Aufgabe des Beamten in erster Linie in der loyalen und fachlich kompetenten Ausführung dessen, was von der Leitung vorgegeben wurde – unabhängig davon, ob der individuelle Beamte diese Entscheidung für richtig oder falsch hält.

wie Verantwortung, Disziplin, Gerechtigkeit, Ordnung und Loyalität, außerdem organisatorische Prinzipien wie die Einheitlichkeit der Auftragserteilung, eindeutige Unterstellungsverhältnisse und zentralisierte Führung sowie nicht zuletzt auch grundlegende Werte wie die Förderung der Initiative aller Beschäftigten oder die Unterordnung der Individualinteressen unter das Gesamtwohl der Organisation.

Auch Fayol interessierte sich nur am Rande für die Sichtweisen der Arbeiter oder für gruppendynamische Prozesse, sondern ging grundsätzlich davon aus, dass die Arbeiter sich in die Organisation einzufügen hatten und ihre loyale Mitarbeit durch die Beachtung seiner normativen Managementgrundsätze gesichert werden konnte.

Max Weber

Der deutsche Soziologe Max Weber gilt neben Ferdinand Tönnies und Georg Simmel als einer der Begründer der Soziologie in Deutschland. Seine Arbeit über die Bürokratie als »rationalste Form der Herrschaft« und die Darstellung ihrer idealtypischen Eigenschaften gilt auch fast hundert Jahre nach ihrem Erscheinen noch als grundlegend. Dabei beschränkt er den Bürokratiebegriff nicht nur auf den öffentlichen Dienst bzw. die staatliche Verwaltung, sondern bezieht sie auf jede Art von administrativer Bürokratie, unabhängig davon, ob sie in einer privaten Firma (in einem »Kontor«) oder in einer staatlichen oder kommunalen Verwaltung stattfindet. Dies hat auch die für uns heute etwas irritierende Folge, dass »Beamte« für ihn alle diejenigen sind, die diese Art administrativer Verwaltungstätigkeit ausführen, sein Beamtenbegriff somit deutlich über unser Verständnis von Beamenschaft hinausgeht.

Zu den von Max Weber formulierten Eigenschaften einer Bürokratie gehören etwa

- die strikte Orientierung an festen Regeln
- die Neutralität des Verwaltungshandelns (»sine ira et studio«), durch die ein höchstmögliches Maß an Gleichbehandlung und Gerechtigkeit gewährleistet wird
- die Trennung von Amt und Person als Abkehr von der in der ständischen Ge-

sellschaft üblichen Form der »Pfründe« und der Verknüpfung von Amtsbefugnissen und Personen

- die zentrale Rolle der fachlichen Ausbildung des Beamten und damit einhergehend die Professionalität der Dienstausübung in dem Sinne, dass dienstliche Aufgaben nur durch speziell dafür geschultes Personal erledigt werden
- die hierarchische Struktur mit eindeutigen Über- und Unterordnungsverhältnissen
- die Schriftlichkeit der Aktenführung und die dadurch bedingte spätere Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen sowie die damit verbundene Zuordenbarkeit von Verantwortung
- die Standardisierung von Entscheidungs- und Arbeitsprozessen durch entsprechende Verwaltungsvorschriften, Richtlinien, Durchführungsbestimmungen und Erlasse.

Der zentrale Begriff im Weberschen Bürokratiebegriff ist dabei die Rationalität. Hierin liegen nach seiner Auffassung die Stärke dieses Modells und damit auch die historische Überlegenheit gegenüber anderen Formen der Herrschaft wie etwa der traditionellen oder der charismatischen. Das Fachspezialistentum der Beamten (Weber verwendet in der Tat nur die maskuline Form, da die »Bureaukratie« zu der damaligen Zeit eine reine Männerdomäne war) ist dabei die wesentliche Voraussetzung für die nach Weber überlegene Stärke der bürokratischen Herrschaft, üben die Beamten ihre Arbeit doch nach streng fachlichen Grundsätzen aus und lassen sich dabei weder von traditionellen Formen der persönlichen Loyalität oder Abhängigkeit noch von ihren eigenen politischen Präferenzen beeinflussen.

Somit besteht nach Weber die Aufgabe des solcherart verstandenen Beamten in erster Linie in der loyalen und fachlich kompetenten Ausführung dessen, was von der Leitung vorgegeben wurde – unabhängig davon, ob der individuelle Beamte diese Entscheidung für richtig oder falsch hält. Weber schreibt: »Ein Beamter ..., der einen nach seiner Ansicht verkehrten Befehl erhält, kann – und soll – Vorstellungen erhe-

ben. Beharrt die vorgesetzte Stelle bei ihrer Anweisung, so ist es nicht nur seine Pflicht, sondern seine Ehre, sie so auszuführen, als ob sie seiner eigensten Überzeugung entspräche, und dadurch zu zeigen, daß sein Amtspflichtgefühl über seiner Eigenwilligkeit steht.« (Weber 1972, S. 837)

Webers Herangehensweise ist eine durchaus andere als die von Taylor und Fayol, da er – anders als die beiden genannten – weniger daran interessiert ist, Hinweise zu geben, wie eine Organisation effektiver oder effizienter gestaltet werden könnte, sondern in erster Linie das Vorgefundene zu beschreiben und zu klassifizieren versucht. Dem dient auch der Begriff des »Idealtypus«, der – anders als oft aufgefasst – keineswegs eine Bürokratie beschreibt, wie sie idealerweise sein sollte, sondern das Phänomen Bürokratie als gedankliches Konstrukt zu fassen und zu beschreiben versucht, dessen konkrete Manifestationen in der Wirklichkeit durchaus davon abweichen können.

Der Rationalitätsbegriff der Klassiker

Betrachtet man die drei Klassiker in all ihrer Verschiedenheit, so fällt aus heutiger Sicht ein gemeinsames Merkmal sofort ins Auge: Im Mittelpunkt steht eine besondere Vorstellung von Rationalität, verstanden als Ausdruck von Fachlichkeit, Spezialisierung, Sachorientierung – sei es als normatives Ziel wie bei Taylor und Fayol, sei es als idealtypische Beschreibung einer Organisations- und Herrschaftsform, die Max Weber durchaus als zivilisatorischen Fortschritt auffasst gegenüber anderen Formen der Herrschaft, denen er im Rahmen seiner Studien begegnet ist.

Ziel von Organisation ist es dabei zu allererst, das Chaos des »jeder macht, was er will« zu ordnen sowie Entscheidungs- und Handlungsspielräume dahingehend einzugrenzen, dass die Organisationsmitglieder a) pünktlich zur Arbeit erscheinen und dort bis zum Ende der vorgeschriebenen Arbeitszeit verbleiben, b) das tun, was ihnen aufgetragen wird und zwar in der vorgeschriebenen Art und Weise und c) die Art und Weise, wie die Arbeitsprozesse organisiert sind, nicht in Frage stellen. Die »Inputs« von außen (Auf-

träge, Anforderungen, Bestellungen, Anträge, Eingaben, Anzeigen usw.) sollten standardisiert abgearbeitet werden, und der einzelne Bearbeiter, sei es in der Fabrikhalle, im »Kontor« oder in der Amtsstube, soll dabei möglichst wenig Ermessens- und Entscheidungsspielraum haben. Die Strukturen, Zuständigkeiten, Unterstellungsverhältnisse, die Arbeitsabläufe und Kommunikationsprozesse, die Strategien, Verfahren und Qualitätsstandards werden von den dazu befugten Leitungsinstanzen vorgegeben und dürfen auch nur von diesen geändert werden. Das einzelne Mitglied der Organisation wird somit als lediglich ausführende bzw. vollstreckende Funktion im innerbetrieblichen oder -behördlichen Ablauf wahrgenommen. Die Motive, Vorstellungen, Erwartungen, Befindlichkeiten des Individuums spielen dabei genauso wenig eine Rolle wie die Prozesse zwischen den Individuen, also die Normen und Dynamiken der Gruppe.

Letztere, die gruppenspezifischen Prozesse zwischen den Organisationsmitgliedern, werden eher als Defizite und Störungen empfunden, die durch eine entsprechende Organisation und Aufgabenverteilung auf ein Minimum zu reduzieren sind. Von den Organisationsmitgliedern wird sowohl als Individuum wie auch als Gruppe erwartet, dass sie »funktionieren« und das ausführen, was andere sich für sie ausgedacht haben. Das Bild, dass »oben« gedacht, konzipiert und entschieden wird und dass »unten« nur so gewissenhaft wie möglich ausgeführt werden soll, wurde weder von Taylor und Fayol noch von Weber in Frage gestellt.

Die Vorstellung von der durchstrukturierten und nach rationalen Kriterien optimierten Arbeitsorganisation bestimmte das Arbeitsleben für mehrere Jahrzehnte, in denen sich unter anderem die Fließbandfertigung durchsetzte und eine Vielzahl von Techniken entwickelt wurde, die Arbeitsprozesse immer weiter zu rationalisieren, zu vereinheitlichen, schneller, effizienter, aber auch sicherer zu machen. Auch wenn Begriffe wie Taylorismus und Bürokratie inzwischen oft als Beschreibungen für potenziell problembehaftete Organisationsformen herhalten müssen, sollte jedoch niemals vergessen werden, dass es dieser »rationalen«

Die Vorstellung von der durchstrukturierten und nach rationalen Kriterien optimierten Arbeitsorganisation bestimmte das Arbeitsleben für mehrere Jahrzehnte.

Doch das Paradigma der durch und durch rationalen oder durch entsprechende Maßnahmen zu rationalisierenden Organisation änderte sich in dem Maße, wie das Verständnis vom Verhalten der Menschen wuchs, die in Organisationen zusammenarbeiteten. Ein wesentlicher Schritt war mit dem Aufkommen der Human Relations-Schule verbunden.

Formen der betrieblichen und staatlichen Organisation bedurfte, um Produktions- und Verwaltungsprozesse so zu modernisieren, dass das heute als selbstverständlich angesehene Wohlstandsniveau der westlichen Welt erreicht werden konnte.

Zum Problem wird dieses Paradigma jedoch dann, wenn Leitungsinstanzen auch mit Bezug zu sehr viel komplexeren Organisationen ihr Entscheiden und Handeln an dem dargestellten Maschinenmodell ausrichten und wie selbstverständlich davon ausgehen, dass sich Organisationen so rational steuern und führen lassen (müssten), wie Taylor, Fayol und Weber dies postulierten. Wer sich in der heutigen Organisationswirklichkeit umschaute, stellt schnell fest, dass dieser Glaube gerade auf den Leitungsebenen noch sehr lebendig zu sein scheint, und es kann dabei auch schnell der Eindruck entstehen, als seien die organisationalwissenschaftlichen Erkenntnisse der vergangenen 80 Jahre nur sehr zögerlich und unvollständig in das Denken der Entscheidungsträger eingesickert.

Doch das Paradigma der durch und durch rationalen oder durch entsprechende Maßnahmen zu rationalisierenden Organisation änderte sich in dem Maße, wie das Verständnis vom Verhalten der Menschen wuchs, die in Organisationen zusammenarbeiteten. Ein wesentlicher Schritt war mit dem Aufkommen der Human Relations-Schule verbunden.

Der Mensch und die Gruppe: Die Human Relations-Schule

Die Anfänge der Human Relations-Schule liegen bereits in den 1920er-Jahren in den USA, als das Bild von der Funktionsweise einer Organisation noch stark von den Arbeiten Taylors geprägt war. Die schrittweise Erweiterung des Blickwinkels begann mit einer Reihe von Experimenten in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Cicero im US-amerikanischen Bundesstaat Illinois. Ziel der Experimente war es ursprünglich, die Auswirkungen von Veränderungen in den Arbeitsbedingungen auf die Produktionsleistung zu messen. Diese Art der wissenschaftlich begründeten Optimierung der Produktivität durch Beeinflus-

sung von Variablen wie der Arbeitssicherheit, der Arbeitsplatzgestaltung, der Pausenzeiten usw. stützte sich noch ganz und gar auf den Ansatz von F. W. Taylor. Dabei sollten unter anderem die Auswirkungen einer unterschiedlichen Beleuchtung in einer Fertigungshalle gemessen werden, wobei die Initiatoren des Experiments davon ausgingen, dass eine Verbesserung der Beleuchtungssituation auch zu einem messbaren Anstieg der Produktionsleistung führen müsste. Hierzu wurden Vergleichsgruppen gebildet, wobei die Beleuchtung für die eine Gruppe Zug um Zug verbessert, für die andere Gruppe aber unverändert gehalten wurde. Die Arbeiterinnen (die Belegschaft in diesem Teil der Fertigung bestand nur aus Frauen) waren über die Ziele der Studie informiert, und die Mitglieder des Forscherteams untersuchten sehr sorgfältig die Unterschiede und Schwankungen in der Produktionsleistung.

Im Zuge dieser Messungen zeigte sich, dass die Arbeitsleistung wie erwartet durch die Verbesserung der Beleuchtung anstieg, dass sie aber gleichzeitig auch in der Vergleichsgruppe anstieg, in der die Beleuchtung gleich geblieben war. Merkwürdigerweise stieg die Arbeitsleistung auch dann weiter an, als die Verbesserungen bei der Beleuchtung wieder rückgängig gemacht wurden. Das Team, das die Untersuchungen durchführte, hatte hierfür keine Erklärung und wandte sich an den australischen Soziologen Elton Mayo, der daraufhin eine Reihe weiterer Experimente und Forschungen durchführte. Dabei zeigte sich, dass ein wesentlicher Faktor für die gestiegene Produktivität in der erhöhten Aufmerksamkeit zu liegen schien, die den Probandinnen und Probanden zuteil wurde – ein Effekt, der in der Literatur seitdem als »Hawthorne-Effekt« bekannt ist.

Eine weitere Versuchsreihe untersuchte die Gruppendynamischen Prozesse in einem Team von Arbeitern, die in einer Art »Experimentierwerkstatt« Teile fertigen sollten und dabei beobachtet wurden, wie sie auf Veränderungen der Umgebungsvariablen reagierten. Dabei beobachtete das Forscherteam u. a. auch eine ganze Reihe mehr oder weniger subtiler Formen, mit denen die Mitglieder des Teams dafür sorgten,

dass die Leistung des Teams als Ganzes so homogen wie möglich gehalten wurde. So achteten die anderen Teammitglieder sorgfältig darauf, dass die leistungsstärkeren Mitglieder die Erwartungshaltung der Firmenleitung nicht durch höhere Stückzahlen nach oben schraubten, indem sie durch besonderen Fleiß der Leitung zeigten, was als Output möglich war. Damit verhinderten sie, dass die Arbeitsnormen, die sich naheliegenderweise am Output der Leistungsstärkeren orientierten, ständig hochgesetzt wurden. Die Signale reichten von einem kurzen Pfiff in Richtung desjenigen, der sich gerade mit seinem Arbeitseifer von den von der Gruppe sonst gezeigten Outputzahlen zu entfernen drohte, bis hin zu einem sanften Antippen des Unterarms, um dem Leistungsstärkeren zu zeigen, dass er etwas langsamer arbeiten sollte, wenn er nicht die Sympathie und die Unterstützung der Gruppe gefährden wolle. Aber die Teammitglieder sorgten auch dafür, dass die Leistungsschwächen Einzelner über eine gewisse Zeit kompensiert wurden. Die Gruppe war somit darauf bedacht, sich vor Überforderung zu schützen, den Gruppenzusammenhalt zu bewahren und dabei zu verhindern, dass die Leitung die Leistung der Besseren nutzen konnte, um Druck auf die weniger Leistungsfähigen oder willigen auszuüben (Huczynski / Buchanan 2001, S. 280 ff.).

Die Konsequenz aus diesem Befund war die Erkenntnis, dass Menschen keineswegs als reine »Reiz-Reaktions-Maschinen« funktionieren, die man über einfache Maßnahmen auf der Basis schlichter »Wenn-Dann-Annahmen« zu besseren Leistungen bringen kann, sondern dass die Organisationsmitglieder auch als Gruppenwesen agierten, dass Zuwendung und Aufmerksamkeit von Bedeutung waren, dass eine bestimmte Art des Führungsverhaltens eine wichtige Rolle spielte, dass sich aber auch interne Hierarchien bildeten, dass Interessen vertreten und Privilegien verhandelt wurden und ein sehr ausgeprägtes Gefühl für den Korridor des Verhaltens vorhanden war, das von den Kolleginnen und Kollegen noch akzeptiert wurde und das Voraussetzung war für das Geborgensein in der Gruppe und die damit verbundenen Unterstützungsleistungen.

Zwar wurden in der Zeit danach in der Fachliteratur sowohl die Versuchsanordnung als auch die Versuchsdurchführung als mangelbehaftet kritisiert (Carey 1967, Rice 1982, Jones 1992), doch ändert dies nichts an der Wirkung auf die Betriebswirtschaftslehre, die Organisationspsychologie und -soziologie, die von den Hawthorne-Experimenten bzw. den darauf basierenden Veröffentlichungen von Elton Mayo (Mayo 1945) und Fritz J. Roethlisberger (Roethlisberger / Dickinson 1939) ausging. Denn die damit verbundenen Veröffentlichungen zogen eine Vielzahl weiterer Arbeiten nach sich, die sowohl den Menschen mit seinen Bedürfnissen, Befindlichkeiten und Wahrnehmungen als auch die Gruppendynamischen Prozesse in den Mittelpunkt stellten und den Menschen bzw. die Gruppe nicht mehr nur einseitig als »Rädchen« in einer als Maschine verstandenen Organisation verstanden. Die Folge war eine beeindruckende Fülle an Veröffentlichungen zur Motivation und zur Gruppendynamik seit den 1940er-Jahren, von denen etwa die X- und Y-Typen von Douglas McGregor, die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow, das Motivationsmodell von Frederick Herzberg oder die führungstheoretischen Modelle von Autoren wie Stogdill, Blake und Mouton, Reddin, Fiedler, Vroom oder Yetton auch heute noch fester Bestandteil nahezu jedes Lehrbuches zur Organisationswissenschaft oder zur Personalführung sind (Steinmann / Schreyögg 2002, Schreyögg 2003, Wunderer 2011, Weibler 2012).

Der für unsere Fragestellung wesentliche Erkenntnisgewinn liegt in der Erweiterung des Rationalitätsbegriffes im Zuge der Human Relations-Schule: Der von Taylor, Fayol und Weber zugrunde gelegten Vorstellung, die Rationalität in erster Linie als die möglichst effektive und effiziente Organisation eines Arbeitsprozesses zur Gewährleistung einer maximalen bzw. optimalen Produktionsleistung verstand, wurde die Rationalität des Individuums und der Gruppe gegenüber gestellt, deren Wahrnehmungen, Bedürfnisse und Interessen nicht mehr in erster Linie als Störungen der betrieblichen Rationalität verstanden wurden, sondern als Phänomene, die a) eine eigene Rationalität für sich beanspruchen können,

b) auch durch noch so ausgefeilte Methoden der Arbeitsorganisation oder Menschenführung nicht eliminiert werden können, die c) aber dann, wenn sie angemessen berücksichtigt werden, auch zum Nutzen der Gesamtorganisation eingesetzt werden können. Voraussetzung für den letztgenannten Effekt ist jedoch eine Art der Organisationsgestaltung und Personalführung, die sich der maßgeblichen motivationstheoretischen, gruppodynamischen und wahrnehmungspsychologischen Faktoren bewusst ist.

Die Situation heute: Modellvielfalt, Methodenpluralismus, Interdisziplinarität und Multiperspektivität

In den 1970er- und 1980er-Jahren wurde die Ideenlandschaft in der Betriebswirtschaftslehre, der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie in der Organisationssoziologie vollends unübersichtlich. Es bildeten sich mehrere Schulen heraus, die Beraterszene entdeckte den lukrativen Markt der Managementkonzepte, und es geschah etwas, was in den meisten anderen Wissenschaften kaum vorstellbar wäre: Sachbücher wurden zu Bestsellern. So groß war das Angebot an Analyse- und Ratgeberliteratur, dass der interessierte Leser vor den Regalen in Buchläden oder Bibliotheken, aber auch bei der Sichtung der immer zahlreicher werdenden Fachzeitschriften schnell den Überblick verlieren konnte. Immer neue Ansätze lösten einander ab, und die Halbwertszeit der damit verbundenen Begrifflichkeiten wurde immer kürzer. Die entsprechenden Bücher kamen vor allem aus der betriebswirtschaftlichen Ecke bzw. aus den angelsächsischen Business Schools oder aus Unternehmensberatungen, die ihr Personal wiederum in erster Linie aus Business Schools rekrutierten. Die darin propagierten Ansätze nahmen bald den Charakter richtiggehender Management«moden» an, sie wurden von ihren Erfindern oft als Patentrezepte angepriesen, die versprachen, eine ganze Reihe von Organisations-, Management- und Führungsproblemen zu lösen. Hierbei ist zu beachten, dass es sich bei diesen Ansätzen

häufig um Produkte handelte, mit denen Geld verdient werden sollte, was sich u. a. auch in den entsprechenden Namen niederschlug, die modern und nach Möglichkeit englisch klingen sollten und die oft schnell zu »Buzzwords« wurden, mit denen rhetorisch gut geschulte Berater ihre Kunden zu beeindrucken suchten. Beispiele für derartige Ansätze waren etwa Total Quality Management, Zero Base Budgeting, Lean Production, Six Sigma, Business Reengineering, Prozesskostenrechnung, Balanced Scorecard, Shareholder Value, Corporate Social Responsibility oder Business Process Outsourcing – um nur einige der prominenteren zu nennen.

Im Zusammenhang mit der Personalführung fand ebenfalls eine angeregte und mitunter kontroverse Diskussion statt, die sich vor allem um die Frage drehte, ob und gegebenenfalls wie das Individuum zu motivieren sei, welche Rolle Aspekte wie Vertrauen, Unternehmergeist, Charisma, Selbstmanagement, Qualitätsorientierung, Individualität usw. spielen sollten und mit welcher Art der Personalauswahl, -entwicklung bzw. -führung die angestrebten Ziele am ehesten zu erreichen seien. Beispiele hierfür sind etwa die Diskussionen zum Thema Motivation, die sich an die provokanten Thesen Reinhard Sprengers angeschlossen (Sprenger 2014), sowie der – vor allem in der angelsächsischen Welt sehr populäre – Ansatz des »transformationalen Führens« (Bass / Avolio 1994, Burns 1978, 2003, Zalesnik 1977, 1990). Auf dem deutschsprachigen Markt profilierten sich neben Sprenger auch noch weitere Vielschreiber wie Gertrud Höhler, Rupert Lay oder Anselm Grün, die zwar samt und sonders aus eher wirtschaftsfernen Fachdisziplinen kamen, aber dennoch selbst in der sonst recht nüchtern-kritischen Managerszene eine gläubige Gefolgschaft hinter sich scharen konnten.

Doch vollzog sich hinter der oft mit etwas überambitionierten Heilsversprechen aufwartenden Erfolgsrezeptliteratur eine deutlich weniger beliebige, dafür aber erheblich gehaltvollere wissenschaftliche Diskussion, die sich zwar merklich zurückhielt, wenn es darum ging, ratsuchenden Managern schnelle Erfolge zu verspre-

In den 1970er- und 1980er-Jahren bildeten sich mehrere Schulen heraus, die Beraterszene entdeckte den lukrativen Markt der Managementkonzepte, und es geschah etwas, was in den meisten anderen Wissenschaften kaum vorstellbar wäre: Sachbücher wurden zu Bestsellern.

chen, die sich aber hartnäckig bemühte, eine zunehmend komplexer werdende Organisationswelt zu verstehen und theoretisch in den Griff zu bekommen.

Dabei unterscheiden sich die Herangehensweisen, die Perspektiven, Gegenstände und Reichweiten der jeweiligen Ansätze teilweise erheblich. Im Folgenden sollen lediglich einige der wirkungsmächtigeren Modelle und Denkansätze kurz skizziert werden. Den größten Einfluss unter all diesen Ansätzen hatte zumindest in Deutschland die Systemtheorie mit ihren teilweise recht unterschiedlichen Ausprägungen.

Die Systemtheorie

Die Systemtheorie gehört sicherlich zu den am weitesten entwickelten und ausdifferenzierten sozialwissenschaftlichen Theorien überhaupt. Ihre prominentesten Vertreter sind der amerikanische Soziologe Talcott Parsons (1902–1979) und der deutsche Soziologe Niklas Luhmann (1927–1998). Die Systemtheorie bezog sich zumindest in ihren Anfängen stark auf die von Ludwig von Bertalanffy, Humberto Maturana, Heinz von Förster und anderen Naturwissenschaftlern entwickelten Modelle von Systemen, wie sie in der Natur auftreten, seien es Organismen, Biotope oder Populationen. Parsons und Luhmann entwickelten vor diesem Hintergrund jeweils eine eigene Theorie sozialer Systeme, die beide erhebliche Auswirkungen auf das organisationswissenschaftliche Denken in den Jahrzehnten danach hatten (Parsons 2009, Luhmann 1984). Es ist in diesem Zusammenhang nicht erforderlich, auf die spezifischen Spielarten der Systemtheorie einzugehen, sondern wir beschränken uns auf den kleinsten gemeinsamen Nenner dieser Ansätze. Danach werden Systeme allgemein definiert als Gebilde, die

- aus unterschiedlichen Elementen bestehen, die sich nach bestimmten Regeln aufeinander beziehen
- eine Grenze haben zur Außenwelt bzw. der »Systemumwelt«, sodass klar ist, welche Elemente zum System gehören und welche nicht
- so mit der sie umgebenden Umwelt interagieren, dass die Überlebensfähigkeit des Systems gewahrt bleibt.

Darüber hinausgehende Fragen der Systemtheorie, etwa die, ob ein soziales System aus Menschen, Handlungen, »Operationen« (Luhmann) bzw. Kommunikation besteht, sollen uns in diesem Zusammenhang nicht näher beschäftigen, auch wenn sie für die systemtheoretische Diskussion außerordentlich relevant sind. Auch wollen wir an dieser Stelle die Frage ausblenden, ob sich Systeme aus sich selbst heraus (»autopoietisch«) reproduzieren bzw. am Leben erhalten oder nicht.

Ausgehend von einem solcherart vereinfachten Systembegriff können wir aus den drei oben genannten Kriterien die folgenden Systemeigenschaften ableiten:

- Je mehr unterschiedliche Elemente ein System aufweist, desto komplexer werden die Interaktionen innerhalb des Systems und zwischen System und Umwelt.
- Eine komplexe und sich dynamisch verändernde Umwelt erhöht die Komplexität der Interaktionen zwischen System und Umwelt zusätzlich.

Bereits mit diesen vereinfachten systemtheoretischen Annahmen hat sich das Bild der Organisation gegenüber den beiden oben beschriebenen Paradigmen deutlich ausdifferenziert. Denn zum einen rücken die Interaktionen mit der Umwelt in den Blickpunkt, die in den oben beschriebenen Ansätzen keine wesentliche Rolle spielten. Zum anderen erhöht sich die Komplexität der möglichen Interaktionen deutlich.

Eine wichtige Erkenntnis aus der Systemtheorie von Niklas Luhmann besteht darin, dass Systeme ihren Bestand u. a. dadurch erhalten, dass sie durch Selektion der für sie relevanten Informationen die Komplexität der Umwelt für ihre innersystemischen Interaktionen reduzieren. Ja, man kann mit einigem Recht den Sinn und Zweck von Organisation schlechthin in der Reduzierung von Komplexität sehen. Anders ausgedrückt: Organisationen existieren vor allem deshalb, weil Menschen versuchen, die Unordentlichkeit der Welt zu minimieren und zumindest im Kontext ihrer Arbeitszusammenhänge Ordnung herzustellen und somit Komplexität zu reduzieren.

Organisationen existieren vor allem deshalb, weil Menschen versuchen, die Unordentlichkeit der Welt zu minimieren und zumindest im Kontext ihrer Arbeitszusammenhänge Ordnung herzustellen und somit Komplexität zu reduzieren.

Die Prozesse, mit denen das System auf Veränderungen in der Umwelt reagiert, lassen sich mit Bezug zu einer Organisation wie der Polizei dahingehend beschreiben, dass die Organisation ständig mit bestimmten Einwirkungen (Informationen, Anforderungen, Erwartungen, Herausforderungen usw.) von außen umgehen, diese absorbieren und intern verarbeiten muss. Systemtheoretisch sprechen wir allgemein davon, dass dieser Input aus der Umwelt in welcher Form auch immer auf das System einwirkt, es stört bzw. irritiert und dadurch zu einer Reaktion zwingt. Eine solche Reaktion kann ganz unterschiedliche Formen annehmen: von der Entscheidung, nicht zu reagieren, bis hin zu grundlegenden Änderungen in der internen Struktur.

Beispiele für derartige Einwirkungen im Kontext der Polizei sind etwa Straftaten und Ordnungsstörungen, kleinere und größere Lagen sowie sonstige Vorkommnisse auf dem Sicherheitssektor, aber auch Entscheidungen der Politik, technologische Entwicklungen, Änderungen in der Gesetzeslage oder in der Rechtsprechung, Anforderungen aus den Medien oder aus der Gesellschaft usw. Die Selektionsleistung, welche Inputs von außen für das System relevant sind und welche nicht, erbringt dabei das System selbst, denn die Polizei muss selbstverständlich nicht auf alles reagieren, was in der Umwelt passiert. Das naheliegende, aber nicht das einzige Selektionskriterium ist dabei die jedem Beamten vertraute Frage nach der Zuständigkeit. Doch können auch andere Systeme auf die Selektionsleistung der Polizei reagieren und die Selektionskriterien der Polizei in Frage stellen, wodurch das System Polizei wiederum irritiert wird und sich die Frage stellen muss, ob die eigenen Selektionskriterien noch gültig sind.

Aus dem Gesagten wird unmittelbar klar, dass sich unser Bild von Organisation inzwischen schon recht weit entfernt hat von dem Bild einer nach bestimmten Kriterien rational durchzuorganisierenden Maschine, wie sie Taylor und Fayol vor Augen hatten. Denn die zahllosen Möglichkeiten der Umwelt, auf ein System einzuwirken, bedingen auch zahllose Interaktionen zwischen System und Umwelt, die wiederum ein deutlich höheres Maß an Entscheidungsspielräumen, Hand-

lungsoptionen und Verhaltensvariationen bedingen, als es in einem Organisationsmodell vorstellbar war, das die Interaktionen mit der Umwelt weitgehend ausblendet und sich vor allem auf seinen eigentlichen Funktionszweck, sei es nun die Produktion bestimmter Güter oder das Abarbeiten von Verwaltungsvorgängen, zu konzentrieren hat.

Die Folge dieser vergrößerten Bandbreite an Interpretations- und Entscheidungsspielräumen, an Handlungsoptionen und Verhaltensvariationen führt – so positiv sie im Hinblick auf die Freiheit des Individuums sein mag – auf der anderen Seite auch zu einem Verlust an Eindeutigkeit, Berechenbarkeit und Sicherheit, was von vielen als ausgesprochen irritierend empfunden wird.

Doch verhalten sich Systeme dadurch keineswegs irrational, denn ihre Funktionsweisen lassen sich durchaus beschreiben und nachvollziehen. Die Kriterien, nach denen Systeme Informationen filtern (Luhmann benützt hierfür das Verb »selegieren«) und verarbeiten, wie sie auf Input der Umwelt reagieren, die Art und Weise, wie sich die Systemelemente aufeinander beziehen – all dies ist der Analyse zugänglich und lässt sich so darstellen, dass die Rationalität, die diesen Prozessen zugrunde liegen, deutlich wird und auf der Grundlage dieser Analyse Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden können.

Neuere betriebswirtschaftliche Ansätze

Die Betriebswirtschaftslehre wäre eigentlich die naheliegende Disziplin, die sich mit der Frage zu beschäftigen hätte, wie Organisationen in der Praxis tatsächlich funktionieren. Leider sind die entsprechenden Fragestellungen in dieser Fachdisziplin nur punktuell bearbeitet worden, und so ist mit Bezug zu diesem Fach der bedauerliche Umstand zu konstatieren, dass die wirklich relevanten organisationswissenschaftlichen Diskussionen in der Organisationssoziologie sowie in der Arbeits- und Organisationspsychologie stattfinden und weniger in der Betriebswirtschaftslehre.

Allerdings waren in den vergangenen Jahrzehnten durchaus auch Versuche der Betriebswirtschaftslehre zu beobachten, ihr

Die Folge der vergrößerten Bandbreite an Interpretations- und Entscheidungsspielräumen, an Handlungsoptionen und Verhaltensvariationen führt auch zu einem Verlust an Eindeutigkeit, Berechenbarkeit und Sicherheit, was von vielen als ausgesprochen irritierend empfunden wird.

Paradigma der ökonomischen Rationalität zu retten, wobei zumindest die reflektierteren Vertreter dieser Disziplin durchaus ahnten, dass die klassischen mikroökonomischen Konzepte, die den Menschen als rational handelnden Nutzenmaximierer begriffen, bestenfalls als Heuristik dienen konnten, um sich bestimmte Mechanismen idealtypisch vorzustellen, aber nicht mehr in der Lage waren, die komplexe Realität des Organisationsalltags hinreichend zu erklären. Ein Versuch, die Betriebswirtschaftslehre so weiterzuentwickeln, dass sie mit den organisationssoziologischen und psychologischen Ansätzen mithalten konnte, war der Ansatz der sog. »Neuen Institutionenökonomik«, mit dem die Betriebswirtschaftslehre etwa das Verhältnis zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent), die Frage der Verfügungsrechte oder die Höhe der Transaktionskosten versuchte, theoretisch in den Griff zu bekommen (Göbel 2002).

Nach wie vor ganz dem Paradigma der ökonomischen Rationalität verhaftet waren demgegenüber Ansätze, die versuchten, die mathematisch ausgerichtete Denkweise der Betriebswirtschaftslehre durch eine Weiterentwicklung der Rechenmethoden zu retten. Diese sehr technisch und mathematisch ausgerichteten Ansätze hatten zum Ziel, Entscheidungsprozesse in Organisationen durch die Anwendung recht komplexer Algorithmen zu optimieren, was sich u. a. in Denk- und Entscheidungsmodellen wie dem sog. Operations Research niederschlug (Hillier / Lieberman 1996, Zimmermann 2001). Dieser Ansatz kommt in erster Linie dort zur Anwendung, wo Naturwissenschaftler, Techniker und Ingenieure komplexe technische oder organisatorische Probleme lösen müssen, die grundsätzlich einer mathematischen Lösbarkeit zugänglich sind. Bei der Erklärung oder Lösung organisationspsychologischer oder soziologischer Probleme spielt dieser Ansatz heute keine Rolle.

Ansätze wie die eben genannten sind symptomatisch für den Zustand dieses Faches, das sich seit Jahrzehnten zu einem erheblichen Teil auf die Beschreibung und Katalogisierung der betrieblichen Praxis beschränkt und die einschlägigen Lehrbücher

mit einer akademisch etwas angereicherten Form dessen anfüllt, was früher zum Berufsschulwissen eines Kaufmanns gehörte. Erkenntnistheoretisch bleibt ein großer Teil der Betriebswirtschaftslehre nach wie vor einem deutlich reduzierten Anspruch verhaftet, der es auch vertretbar erscheinen lässt, die Disziplin nach wie vor Betriebswirtschaftslehre zu nennen und eben noch nicht von einer Betriebswissenschaft zu sprechen.

Die Organisationskultur

Ein für das Verständnis organisationaler Zusammenhänge ausgesprochen fruchtbarer Ansatz beschäftigte sich mit dem Phänomen der Organisationskultur. Dabei geht es um die Faktoren, die den normativen Rahmen vorgeben für die in einer Organisation geltenden Regeln, Werte und Selbstverständlichkeiten – um Faktoren also, die die Grenzen dessen verständlich machen, was in einer Organisation als gut und schlecht, akzeptabel und inakzeptabel, als wünschenswert oder professionell bzw. als kritikwürdig oder unprofessionell gilt. Diese Grenzen zu kennen, ist für das Verständnis der in einer Organisation stattfindenden Prozesse unerlässlich, und so kommt den entsprechenden Studien auch eine erhebliche Bedeutung in der Entwicklung der Organisationswissenschaft zu.

Dass die Kultur einer Organisation die Art und Weise, wie auf Veränderungen reagiert wird, maßgeblich beeinflusst, war und ist für die Organisationssoziologie nichts Neues. Beginnend mit der Arbeit von Blau und Scott im Jahre 1962 wandte sich die Organisationswissenschaft sukzessive der Frage zu, wie die formalen und die informellen Verhaltensmuster, Denkweisen und Arbeitsprozesse die Abläufe in Organisationen beeinflussen (Blau / Scott 2003). Als der »Japan-Schock« in den 1970er-Jahren die Manager der US-amerikanischen Wirtschaft an ihren bisherigen Denkmodellen zweifeln ließ, brachten Autoren wie Andrew Pettigrew (1979), Terrence Deal und Allan Kennedy (1982), Edgar Schein (1985) sowie Thomas Peters und Robert Waterman (1984) das Thema in den 1980er-Jahren auf die Tagesordnung. Mit einer nur geringfügigen Verzögerung erreichte das Thema auch

Ein für das Verständnis organisationaler Zusammenhänge ausgesprochen fruchtbarer Ansatz beschäftigte sich mit dem Phänomen der Organisationskultur. Dabei geht es um die Faktoren, die den normativen Rahmen vorgeben für die in einer Organisation geltenden Regeln, Werte und Selbstverständlichkeiten – um Faktoren also, die die Grenzen dessen verständlich machen, was in einer Organisation als gut und schlecht, akzeptabel und inakzeptabel, als wünschenswert oder professionell bzw. als kritikwürdig oder unprofessionell gilt.

Die Frage nach den Bestimmungsfaktoren, die für den Erfolg oder Misserfolg solcher Organisationsgeschichten verantwortlich sind, beschäftigt die Organizational Ecology seit inzwischen über 30 Jahren.

den europäischen Kontinent. Dabei bildeten sich bereits recht früh zwei unterschiedliche Formen des Herangehens und des Erkenntnisinteresses heraus: zum einen die Schule der »Kulturingenieure« (Schreyögg 2003, S. 480 f.), die – wie die oben genannten US-amerikanischen Autoren Peters, Waterman usw. – in erster Linie daran interessiert waren, wie sich die Kultur einer Organisation so gestalten lässt, dass die Organisation leistungsfähiger (bzw. effizienter, billiger, konkurrenzfähiger) wird, zum anderen die Schule der »Kulturforscher« oder »Kulturalisten« (Schreyögg ebda.), die sich mit einem eher deskriptiv-hermeneutischen und damit im Wesentlichen ethnologischen Ansatz dieser Thematik näherten und in erster Linie darauf aus waren zu verstehen, was in Organisationen »tatsächlich« (d. h. nicht nur auf der Vorder-, sondern auch auf der Hinterbühne und vor allem auch in den Köpfen der Organisationsmitglieder) geschieht. Ein maßgeblicher Vertreter der ethnologischen Richtung war der niederländische Organisationspsychologe Geert Hofstede, der im Jahr 1980 mit einer ausgesprochen umfangreichen empirischen Analyse über die Einflüsse nationaler Kulturen auf die Organisationskultur von IBM den weiteren Fachdiskurs mehrere Jahre lang stark beeinflusste (Hofstede 2001). Auch wenn die Studie von Hofstede in der Fachwelt auf teilweise recht deutliche Kritik stieg (stellvertretend hierzu McSweeney 2002), so hat sich doch die grundsätzliche Philosophie, die hinter dem ethnologisch geprägten Ansatz steht, bis heute gehalten und bringt auch nach wie vor sehr relevante Arbeiten zu den unterschiedlichsten Themenfeldern hervor.

Die organisationsökologische Schule

Eine weitere Schule, die mittlerweile einen gewissen Grad an Popularität und Akzeptanz zumindest in der englischsprachigen Fachwelt erreicht hat, nennt sich »Organizational Ecology«. Dieser Ansatz entstand in den späten 1970er-Jahren und orientierte sich ursprünglich stark an den Erkenntnissen aus der Bevölkerungsökologie (Population Ecology). Die Bevölkerungsökologie ist eine Unterdisziplin der Biologie und beschäftigt sich mit der Frage, welche Fakto-

ren zum Entstehen und Wachsen, aber auch zum Verschwinden von tierischen oder pflanzlichen Populationen in der Natur führen. Einen vergleichbaren Ansatz verfolgten einige Organisationswissenschaftler mit Bezug auf Organisationen und dabei vor allem auf Firmen unter den Bedingungen einer Konkurrenzwirtschaft: Firmen entstehen, einige wachsen und blühen, andere verschwinden recht schnell wieder, einige werden groß und geraten dann in eine Krise, manche schaffen den »Turn Around« und arbeiten sich aus der Krise wieder heraus, andere schaffen es nicht und verschwinden vom Markt.

Die Frage nach den Bestimmungsfaktoren, die für den Erfolg oder Misserfolg solcher Organisationsgeschichten verantwortlich sind, beschäftigt die Organizational Ecology seit inzwischen über 30 Jahren. Eine wichtige Rolle in der theoretischen Diskussion spielte dabei ein Artikel von Michael Hannan und John Freeman, der 1977 unter dem Titel »The Population Ecology of Organizations« im American Journal of Sociology erschienen ist (Hannan / Freeman 1977). Seither hat sich auf der Basis dieser Überlegungen eine eigene theoretische Richtung etabliert, die vor allem in der angelsächsischen Welt die organisationswissenschaftliche Diskussion stark beeinflusst hat (Hannan / Pólos / Carroll 2007).

Um beantworten zu können, warum neue Branchen entstehen, woran sich Firmen orientieren müssen, um auf dem Markt erfolgreich zu sein, und welche Faktoren dafür verantwortlich sind, dass Firmen wieder vom Markt verschwinden, entwickelten die Bevölkerungsökologen einige zentrale Begrifflichkeiten, hinter denen jeweils recht komplexe theoretische Annahmen standen. Diese theoretischen Annahmen erlauben es, Wahrscheinlichkeiten für die Reaktion von Firmen, Märkten und vor allem auch von betroffenen »Stakeholdern« (etwa Mitarbeitern, Führungskräften, Kunden, Lieferanten, Mitbewerbern, Aufsichtsbehörden, Medien etc.) modellhaft zu prognostizieren.

Das vielleicht wichtigste Konzept in diesem Zusammenhang ist die »Trägheit« (inertia) einer Organisation, die von den Initiatoren eines Veränderungsprozesses gerne als Hauptproblem identifiziert wird, wenn es

darum geht, Veränderungen gegen Widerstände durchzusetzen. Doch anders als die meisten Propheten des Wandels zu dieser Zeit sahen die Bevölkerungsökologen in einer gewissen Form von Trägheit einen wichtigen Schutzmechanismus gegen eine bestimmte Form von Veränderungsbemühungen – von Veränderungsbemühungen nämlich, die bei dem Versuch, die Schwächen einer Organisation zu verringern, auch ihre Stärken in Frage stellen (Hannan / Pólos / Carroll 2004). Und zu diesen Stärken gehören häufig auch Faktoren, die gewissermaßen den »Kern« oder die »Seele« einer Organisation ausmachen und damit für die Mitglieder der Organisation, aber auch für weitere Stakeholder einen wesentlichen Grund darstellen, sich mit der Organisation zu identifizieren, ihr gegenüber loyal zu sein oder sie für leistungsfähig und notwendig zu halten. Doch Veränderungsprozesse, welche die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation beschädigen, Veränderungsprozesse, die keine Rücksicht auf die bisherigen Vorstellungen nehmen, was das »Wesen« einer Organisation ausmacht, oder Veränderungsprozesse, die den grundlegenden Charakter der Organisation in Frage stellen, gehen das Risiko ein, dass die Mitarbeiter, aber auch andere Akteure (Kunden, Lieferanten etc.) nachhaltig verunsichert sind und die reformierte Organisation buchstäblich nicht mehr wiedererkennen. Solche Veränderungsprozesse können eine Organisation so nachhaltig belasten, dass unter den Bedingungen der Marktkonkurrenz ihr Bestand in Gefahr gerät.

Der Ansatz der Organizational Ecology kann somit auch als dialektische Gegenposition zu den oft sehr technokratischen und überoptimistischen Ansätzen gesehen werden, die im Interesse einer besseren Vermarktung einschlägiger Beratungsangebote den Entscheidungsträgern einredeten, sie müssten ihre Organisationen ständig umbauen, und sie dazu ermunterten, immer wieder neue Managementkonzepte umzusetzen, um auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Der deutliche Bezug der Organizational Ecology zur Biologie war es vermutlich auch, der einen größeren Respekt gegenüber dem – häufig nicht einmal hinreichend bekannten – Gewordenen gegenüber dem

von energischen Managern Gewollten oder Gestalteten einforderte. Damit entwickelte sich die Organizational Ecology zum – in einem positiven Sinne verstandenen – konservativen Gegengewicht zu den Apologeten der ständigen Veränderung und präsentierte der rührigen Zunft der Change Manager die oftmals ernüchternde Rechnung für ihre hochfliegenden Pläne.

Sozialer Konstruktivismus und das Konzept des Sensemaking

Als wäre der systemtheoretische Ansatz nicht schon komplex genug, vollzog sich zum einen parallel dazu, zum anderen aber auch damit eng verbunden eine weitere gedankliche Entwicklung, und zwar mit Bezug auf die »objektive« Gültigkeit dessen, was wir – unabhängig ob aus der Sicht des Forschers oder aus der Sicht des Praktikers – sehen, wenn wir auf die Organisation schauen (Berger / Luckmann 2003). Denn ob ausgesprochen oder unausgesprochen gingen die früheren Ansätze davon aus, dass es grundsätzlich möglich ist, die Organisation zu betrachten wie ein naturwissenschaftliches Phänomen. Vergleichbar mit dem Astronomen, der die Sterne betrachtet, oder dem Botaniker, der Pflanzen untersucht, unternimmt derjenige, der sich mit einer Organisation beschäftigt, den Versuch, sie als unbeteiligter Beobachter so zu sehen, »wie sie wirklich ist«. Doch bereits der Hawthorne-Effekt machte deutlich, dass die Mitglieder einer Organisation alleine schon durch den Umstand des »Beobachtetwerdens« ihr Verhalten ändern – ähnlich den subatomaren Teilchen, die nach der Heisenbergschen Unschärferelation bei jedem Versuch des Beobachters, ihren Ort zu bestimmen, ihren Impuls ändern, wodurch deren Ort, Bewegungsrichtung und Geschwindigkeit nie exakt zu bestimmen sind.

Doch das Objektivitätsproblem beim Versuch, die Prozesse in einer Organisation zu verstehen, geht noch darüber hinaus. Denn Organisationen existieren nicht unabhängig von uns Menschen »irgendwo da draußen« in der »wirklichen« Welt, sondern Organisationen leben letztendlich nur in den Köpfen von Menschen. Eine Organisation ist kein Gegenstand, den man betrachten könnte,

Der deutliche Bezug der Organizational Ecology zur Biologie war es vermutlich auch, der einen größeren Respekt gegenüber dem – häufig nicht einmal hinreichend bekannten – Gewordenen gegenüber dem von energischen Managern Gewollten oder Gestalteten einforderte.

So ist der Umstand, dass wir es bei einer Organisation und dem Verhalten ihrer Mitglieder stets mit mentalen Konstrukten zu tun haben, eng mit der Zuschreibung von Sinn verbunden.

sondern ein Konstrukt, über dessen Funktionsweise immer wieder aufs Neue ein Konsens erzielt werden muss. Dies geschieht in einem niemals endenden Diskurs, in dessen Verlauf immer wieder aufs Neue geklärt wird, was die Organisation ist, wie sie sein sollte, wer zu ihr gehört und wer nicht, was in ihrem Kontext als akzeptabel und inakzeptabel zu gelten hat, was selbstverständlich ist und was nicht, und so weiter, und so fort. Denn für alle sozialen Interaktionen, für jede Art der Kommunikation gilt, dass ihre Bedeutung, ihr Sinn nicht ein für allemal feststehen, sondern immer wieder neu konstruiert werden muss.

Für gedankliche Kategorien wie etwa »Professionalität«, »Qualität«, »Fairness«, »Gerechtigkeit«, »Zumutung«, »nette Geste«, »Freundlichkeit« oder »Unverschämtheit« gibt es keine wie auch immer gearteten »objektiven« Definitionen, anhand derer man eine Äußerung oder eine Handlung zweifelsfrei als Manifestation einer dieser Kategorien identifizieren könnte. Was in dem einen Kontext oder in der Wahrnehmung des einen Individuums ein gelungener Scherz ist, mag in einem anderen Kontext oder für ein anderes Individuum eine Unverschämtheit sein. Was für den einen eine sinnvolle und notwendige Managemententscheidung ist, mag für den anderen als Ausdruck von Menschenverachtung wahrgenommen werden. Was für den einen eine pragmatische und bürgerfreundliche Problemlösung ist, mag für den anderen bereits den Charakter einer Dienstpflichtverletzung annehmen. Selbstverständlich sind solche Interpretationen nicht völlig beliebig, sondern auch das Produkt gesellschaftlicher und kultureller Übereinkünfte und Gewohnheiten, doch besteht zwischen den kulturell vorgegebenen Leitplanken der noch als grundsätzlich nachvollziehbar anzusehenden Interpretationen genug Spielraum, um ein und denselben Sachverhalt je nach Kontext sehr unterschiedlich wahrnehmen, interpretieren, bewerten und mit Sinn versehen zu können.

So ist der Umstand, dass wir es bei einer Organisation und dem Verhalten ihrer Mitglieder stets mit mentalen Konstrukten zu tun haben, eng mit der Zuschreibung von Sinn verbunden. Die Art und Weise, wie

Sinn entsteht, beschäftigt die Philosophie und vor allem auch die Wissenschaftstheorie schon seit langer Zeit. Von wesentlichem Einfluss auf die Diskussion im 20. Jahrhundert waren in diesem Zusammenhang die in den 20er- und 30er-Jahren erschienenen Arbeiten von Max Scheler und Alfred Schütz, die sich stark auf die Philosophie und die phänomenologische Methode Edmund Husserls bezogen, davon ausgehend aber ihre eigenen Ansätze formulierten und sich dabei auch von dem Husserlschen Ideengebäude fortentwickelten. Des Weiteren spielten dabei auch die Gedanken Max Webers zur Konzeption einer »verstehenden Soziologie« eine wesentliche Rolle. Nach Scheler und Schütz waren es im deutschsprachigen Raum vor allem der Österreicher Viktor Frankl sowie der an anderer Stelle bereits genannte Soziologe und Systemtheoretiker Niklas Luhmann, die sich mit der Frage der Konstituierung von Sinn beschäftigten.

Ausgesprochen einflussreich im Zusammenhang mit der organisationswissenschaftlichen Diskussion waren die Arbeiten des amerikanischen Organisationspsychologen Karl E. Weick zum Phänomen der Sinnerzeugung (Sensemaking) in Organisationen, die seit ungefähr 20 Jahren zu einem festen Bestandteil der organisationswissenschaftlichen Diskussion geworden sind (Weick 1995). Dabei versteht Weick den Prozess der Sinnerzeugung ausdrücklich nicht als den Versuch von Menschen, einen in einem Sachverhalt, einer Äußerung, einer Handlung oder einem wie auch immer beschaffenen Vorgang enthaltenen Sinn zu finden, sondern sieht ihn als einen aktiven Prozess, in dessen Verlauf ein Sinn immer wieder aufs Neue erzeugt wird, indem Menschen miteinander kommunizieren, dabei ihre Gedanken ordnen und präzisieren, das für sie Relevante vom Irrelevanten unterscheiden, sich gegenseitig ihrer Sichtweisen versichern, das Geschehene und das Geschehene bewerten sowie die dabei zu Tage tretenden Phänomene so interpretieren, dass sie plausibel sind und somit einen Sinn ergeben. Der prozesshafte Charakter der Sinnerzeugung kommt sehr deutlich in einem der am häufigsten zitierten Aussprüche Weicks zur Geltung, in dem

er eine Passage aus einem Buch von Graham Wallas zitiert, in dem dieser wiederum die Worte eines kleinen Mädchens wiedergibt, die sagte: »Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich sehe, was ich sage?« (Weick 1995, S. 12). Sinn wird also nicht gesucht und gefunden, sondern erzeugt. Dies konstituiert auch den Unterschied zwischen Sinnerzeugung und Verstehen (vgl. Neuberger 2002, S. 606 ff.) sowie zwischen Sinnerzeugung und Interpretation (Weick 1995 S. 13 ff.). Auch hier ist der oben beschriebene Umstand des Konstrukts relevant, denn Sinn ist genauso eine Konstruktion wie unsere Begriffe von Organisation, Führung, Qualität usw. Sinn ist genauso wenig wie die anderen Phänomene, die oben genannt wurden, etwas, das man findet, von außen anschaut und zu verstehen sucht, sondern die Umgebung, die mit einem Sinn versehen werden soll, wird zuerst konstruiert. Weick schreibt, nachdem er eine Reihe von Fällen beschrieben hat, in denen Sensemaking stattgefunden hat: » ... there is not some kind of monolithic, singular, fixed environment that exists detached from and external to these people. Instead, in each case the people are very much a part of their own environments. They act, and in doing so create the materials that become the constraints and opportunities they face.« (Weick 1995, S. 31) In der englischsprachigen Literatur wird dafür oft das Wort »enactment« verwendet, für das es keine wirklich passende deutsche Übersetzung gibt, das aber ausdrückt, dass etwas durch eine Handlung zur Realität wird. Dieser Begriff deutet schon an, dass wir es hier mit einem aktiven Vorgang zu tun haben und nicht nur mit einem passiven Betrachten eines Phänomens und dem daran anschließenden Versuch, es zu verstehen.

So unterschiedlich die im vorigen Absatz beschriebenen Theorien und Denkschulen im Einzelnen sein mögen, so lassen sich doch einige Gedanken und Begriffe identifizieren, die in all diesen Ansätzen auftauchen. So gehen alle Ansätze von der Prämisse aus, dass das Geschehen in Organisationen ein bestimmtes Maß an Komplexität aufweist, das sich wiederum in unterschiedlichen Erscheinungsformen äußert. Aus diesem Grund soll das Phänomen

der Komplexität im Folgenden etwas eingehender untersucht werden.

Komplexität als wesentliches Strukturmerkmal moderner Organisationen

Die Idee möglichst umfassender Rationalität, die Taylor, Fayol und Weber ihren Ansätzen zugrunde legen, berücksichtigt den Aspekt der Komplexität noch wenig und wenn, dann als Störung, die es durch eine optimierte Organisation, durch klare Unterstellungsverhältnisse, einen Geschäftsverteilungsplan, wissenschaftlich entwickelte Prozesse und unmissverständliche Regelungen zu überwinden gilt. Denn die Annahme, auf denen diese Modelle basieren, ist einfach: Wenn die, die die Entscheidungsverantwortung haben, wissen was sie tun, und ihre Organisation gut gestalten und führen, und wenn die anderen das tun, was sie sollen, funktioniert es auch so, wie es soll. Wir haben es hier weitgehend mit linearen Ursache-Wirkungsbeziehungen zu tun, so dass wir sehr einfach eine Wenn-Dann-Beziehung formulieren können nach dem Muster: Wenn A, dann B.

Dies trifft zu bei allen einfachen Reiz-Reaktions-Beziehungen und selbstverständlich auch bei den meisten technischen Zusammenhängen. Glücklicherweise sind die Mehrzahl der Ursache-Wirkungsbeziehungen im Alltag von dieser Art: Wenn ich meinen Zündschlüssel im Zündschloss drehe, springt das Auto an, wenn ich den Lichtschalter betätige, wird es hell, wenn ich mir im Winter Handschuhe anziehe, bleiben meine Hände warm, und wenn ich der Kassiererin im Supermarkt Geld gebe, darf ich die gekauften Waren mit nach Hause nehmen. Auch in der Polizei gibt es viele dieser einfachen Wenn-Dann-Beziehungen: Wenn eine Streifenwagenbesatzung Blaulicht und Signalhorn einschaltet, kommt sie leichter durch den Verkehr, wenn man den Kontrolldruck erhöht, fahren die Menschen vorsichtiger, wenn man einem Menschen zuruft »Halt, Polizei!«, dann bleiben die allermeisten stehen, und wenn eine Dienstgruppe drei neue Kollegen bekommt, kann sie mehr Einsätze erledigen als vorher. Die Art und Weise, wie man mit linearen Ursache-Wir-

Komplexe Systeme folgen in der Regel ebenfalls einer Logik, doch ist sie nicht von vornherein (ex ante) zu erkennen.

kungsbeziehungen umgeht, ist naheliegend: Sobald man das Muster erkannt hat, legt man ein etabliertes Verfahren als Standard fest, und immer dann, wenn man das gewünschte Ergebnis erzielen will und die Möglichkeiten dazu hat, verfährt man nach dem gleichen Muster. Ein erheblicher Teil der Ausbildung von Polizeibeamtinnen und -beamten stützt sich auf Entscheidungssituationen dieser Art und trainiert Handlungssicherheit in Situationen mit eindeutigen Ursache-Wirkungsbeziehungen.

Durch die Berücksichtigung von Bedürfnissen, Motiven und gruppendynamischen Prozessen wurde das Bild von Organisationen etwas komplizierter. Bei komplizierten Ursache-Wirkungsbeziehungen ist es nicht ganz so einfach, die Wirkungsbeziehung zu durchschauen wie bei den linearen, aber grundsätzlich sind komplizierte Ursache-Wirkungsbeziehungen dem Verständnis zugänglich. Ein Lichtschalter ist eine einfache Apparatur, und auch die Verbindungen zwischen Zündschloss, Batterie, Anlasser, Lichtmaschine usw. sind vergleichsweise leicht zu durchschauen. Bei einem Computer oder einem Flugzeug verhält es sich demgegenüber anders. Die Zusammenhänge zwischen den Systemelementen sind nicht leicht zu durchschauen, und man braucht ein erhebliches Maß an Fachwissen, um die Wirkungsweise der einzelnen Elemente zu verstehen. Die angemessene Reaktionsweise bei komplizierten Sachverhalten ist grundsätzlich dem Verhalten bei einfachen und linearen Ursache-Wirkungsbeziehungen vergleichbar, da standardisierte Verfahren grundsätzlich möglich sind, doch bedingen komplizierte Sachverhalte in der Regel die Notwendigkeit einer genaueren Prüfung der tatsächlichen Ursache-Wirkungsbeziehungen und die Möglichkeit von Einzelfallentscheidungen.

Insofern war es nur logisch, dass im Zuge der Human-Relations-Schule und in den Jahrzehnten danach viele Studien entstanden, die den Anspruch hatten, Managern bzw. Führungskräften konkrete Hinweise zu geben, wie man dieses komplizierte Wesen, genannt »Mensch«, durch die Berücksichtigung motivationstheoretischer Erkenntnisse dazu bewegen kann, gerne zur Arbeit zu kommen und dort im Sinne der Organisation

gute Arbeit zu leisten. Dies fand in der Polizei seinen Niederschlag u. a. im Kooperativen Führungssystem (KFS), wie es insbesondere von den Autoren Altmann und Berndt in ihrem Standardwerk bereits Anfang der 1970er-Jahre formuliert und im Jahr 1974 von der Innenministerkonferenz in das Programm Innere Sicherheit aufgenommen wurde. Das KFS war in den Jahren danach das in der polizeilichen Führungslehre vorherrschende Modell und ist es mit Einschränkungen bis heute (Altmann/ Berndt 1992).

Anders als bei komplizierten Sachverhalten verhält es sich mit komplexen Systemen. Die oben dargestellten Modelle und Theorien, seien es nun die Systemtheorie, das organisationsökologische Modell oder alle Ansätze, die auf der Idee des Sozialkonstruktivismus basieren, gehen nicht mehr davon aus, dass Organisationen »nur« kompliziert sind, sondern sie unterstellen, dass wir es mit Komplexität zu tun haben. Eine Ausnahme bilden die betriebswirtschaftlichen Modelle, die zwar durchaus kompliziert sein können, die sich aber mit der analytischen und theoretischen Berücksichtigung von Komplexität nach wie vor noch schwer tun.

Komplexe Systeme folgen in der Regel ebenfalls einer Logik, doch ist sie nicht von vornherein (ex ante) zu erkennen. Der Unterschied wird deutlich, wenn wir das komplizierte System eines Computers mit dem komplexen System einer Organisation vergleichen: Die Systemelemente eines Computers sind zwar auf eine komplizierte Art und Weise miteinander verbunden, doch die Art und Weise, wie sie zusammenarbeiten, ist eindeutig und unterliegt nicht der Möglichkeit eines Systemelements, sich das eine Mal so und in einer identischen Situation anders zu verhalten. In einem komplexen System ist diese Möglichkeit vorhanden, was das Verhalten des Systems ex ante unmöglich zu prognostizieren macht.

Komplexität bezeichnet somit allgemein den Umstand, dass die Reaktionen eines Systems nicht eindeutig prognostizierbar sind. Dies ist etwa dann der Fall, wenn zum einen viele Systemelemente im Spiel sind und diese zum anderen in ihren Reaktionen nicht determiniert sind. Komplexität kann

somit verstanden werden als das weitgehende »Fehlen eindeutiger Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung« (Drath 2014, S. 440). Das heißt nicht, dass die Logik nicht nachzuvollziehen wäre, nach der die Systemelemente miteinander interagieren, doch ist dies immer nur im Nachhinein (ex post) möglich. Sprachlich äußert sich der Unterschied zwischen der ex-ante-Prognostizierbarkeit und der ex-post-Begründbarkeit darin, dass erstere eine Satzkonstruktion mit »um zu« erlauben, während letztere nur Konstruktionen mit der Konjunktion »weil« zulassen. Konkret: Bei einfachen und komplizierten Sachverhalten kann ich Aussagen machen wie: »Um Ziel X zu erreichen, muss ich Y und Z tun«. Bei komplexen Sachverhalten kann ich solche Aussagen nicht machen, sondern bestenfalls Erklärungen in einer Form formulieren wie: »X ist passiert, weil Y und Z vorlagen.« Dabei hätte das Vorliegen von Y und Z auch zu einem anderen Ergebnis als X führen können.

Eine Reaktion nach Standardverfahren ist in solchen Fällen nicht sinnvoll. Die sinnvollste Art der Reaktion besteht vielmehr in der Methode von Versuch und Irrtum. Man beginnt mit der am nächsten liegenden Handlungsoption und beobachtet die Reaktionen des Systems. Reagiert das System, wie man es sich vorstellt, hat man Glück gehabt. Wenn nicht, muss es die Möglichkeit des Nachsteuerns geben, um ein Scheitern zu verhindern.

Das Phänomen der Komplexität lässt sich schön mit den Schwingungen eines doppelten Pendels illustrieren, wie sie in mehreren Videos auf YouTube zu sehen sind. Versetzt man ein einfaches Pendel in Schwingungen, lassen sich diese sehr leicht berechnen. Hängt man aber an das Ende des einfachen Pendels noch ein weiteres Pendel, schwingt dieses doppelte Pendel in einer Art und Weise, die sich nicht mehr vorherberechnen lässt. Der Grund dafür liegt in dem Umstand, dass die Bewegungen des ersten Pendels die Bewegungen des zweiten Pendels beeinflussen. Die dadurch veränderte Bewegung des zweiten Pendels wirkt jedoch auf die Bewegungen des ersten Pendels zurück und stört dieses in seiner Bewegung, worauf sich auch dessen Pendelbewegung ändert, was sich wieder-

um auf das zweite Pendel überträgt usw., sodass sich die beiden Pendel in ihren Bewegungen ständig gegenseitig beeinflussen, worauf die daraus resultierenden Ausschläge nicht mehr prognostizierbar werden.

Die Metapher des Pendels ist leicht auf den Alltag einer Organisation zu übersetzen, denn jede Art des Führungsverhaltens lässt sich auch verstehen als eine Verhaltensänderung auf Seiten der Führungskraft, die wiederum eine Verhaltensänderung beim Geführten bewirken soll. Dabei kann eine Verhaltensänderung alles Mögliche sein: Die Vermittlung einer Information, das Erteilen einer Anweisung, das Äußern einer Kritik oder eines Lobes, das Runzeln der Stirn oder das Einleiten eines Disziplinarverfahrens. Verstehen wir nun das Verhalten der Führungskraft analog zur Bewegung des ersten Pendels und das Verhalten des Geführten als die Bewegung des zweiten Pendels, dann wird deutlich, dass eine Führungsintervention der Führungskraft auf das Verhalten des Geführten wirkt wie die Bewegung des ersten Pendels auf das zweite. Der Geführte verändert daraufhin sein Verhalten analog zum zweiten Pendel. Diese Verhaltensänderung wird von der Führungskraft wieder wahrgenommen und bewirkt bei dieser (dem ersten Pendel) wiederum eine Verhaltensänderung, die wiederum auf den Geführten (das zweite Pendel) zurückwirkt usw.

Der Vollständigkeit halber und zur Abgrenzung zum Phänomen der Komplexität sei an dieser Stelle noch auf eine weitere Kategorie von Situationen hingewiesen, die auf den ersten Blick zwar ähnlich aussehen mag wie ein komplexer Sachverhalt, die sich aber doch fundamental davon unterscheidet und auch eine andere Form der Reaktion bedingt. Die Rede ist von chaotischen Sachverhalten. Bei diesen sind die Reaktionen des Systems auch im Nachhinein nicht nachvollziehbar, sondern wirken willkürlich und beliebig. Das heißt nicht, dass sich chaotische Prozesse grundsätzlich dem Verständnis bzw. der Prognostizierbarkeit entziehen, da niemand ausschließen kann, dass der wissenschaftliche Fortschritt und die damit verbundenen erweiterten Erkenntnisse derartiger Prozesse uns nicht vielleicht doch einmal in die Lage versetzen, die

Das Phänomen der Komplexität lässt sich schön mit den Schwingungen eines doppelten Pendels illustrieren, wie sie in mehreren Videos auf YouTube zu sehen sind.

Dass gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische und auch organisationale Phänomene heute komplexer sind bzw. dass uns die dort gegebene Komplexität heute bewusster ist als früher, darf jedoch nicht zu dem Schluss führen, dass alles um uns herum beliebig oder chaotisch ist und überhaupt keine Muster, Regeln oder Konventionen mehr zu erkennen sind.

Wirkungsweise auch solcher Prozesse nachzuvollziehen.

In den Naturwissenschaften äußern sich chaotische Prozesse etwa darin, dass sehr kleine Ungenauigkeiten, etwa winzige Unterschiede im Versuchsaufbau oder in kleinsten Nuancen unterschiedliche Ausgangsbedingungen zu gänzlich anderen Ergebnissen führen, was die Wiederholbarkeit bestimmter Versuche zumindest derzeit noch unmöglich macht. Ein Beispiel hierfür ist der von dem Chaosforscher Edward N. Lorenz in die Diskussion gebrachte »Schmetterlingseffekt«, nach dem meteorologische Prozesse auf kleinste Änderungen bestimmter Variablen so sensibel reagieren können, dass theoretisch der Flügelschlag eines Schmetterlings in der Lage wäre, über unzählige und für uns nicht nachvollziehbare Ursache-Wirkungsbeziehungen in einer weit entfernten Region einen Sturm auszulösen.

Bei chaotischen Sachverhalten ist ein geplantes Verhalten nicht möglich, sondern man ist darauf angewiesen, auf die unvorhergesehenen Entwicklungen schnell und flexibel zu reagieren. Standardlösungen verbieten sich insofern, was jedoch nicht heißt, dass in einer chaotischen Situation jeder machen soll, was er will oder was ihm sinnvoll erscheint. Auch in chaotischen Situationen gelten Regeln des umsichtigen, professionellen Verhaltens, und gerade die Polizei ist sehr gut darin, die chaotische Anfangsphase bei schwierigen Lagen (etwa bei größeren Schadensereignissen, Geiselnahmen, Bedrohungs- oder Amoklagen) durch die entsprechenden Verfahrensweisen möglichst schnell in eine geordnete Lage zu überführen.

Dass gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische und auch organisationale Phänomene heute komplexer sind bzw. dass uns die dort gegebene Komplexität heute bewusster ist als früher, darf jedoch nicht zu dem Schluss führen, dass alles um uns herum beliebig oder chaotisch ist und überhaupt keine Muster, Regeln oder Konventionen mehr zu erkennen sind. Um das Phänomen der Komplexität etwas besser zu verstehen, ist es allerdings sinnvoll, sich die einzelnen Erscheinungsformen der Komplexität etwas genauer anzuschauen. Dabei

beschränken wir uns auf die Erscheinungsformen der Ambiguität, Volatilität, Unsicherheit, Intransparenz, Emergenz und Kontingenz.

Ambiguität

Der Begriff der Ambiguität wird in diesem Zusammenhang verstanden als das Phänomen, dass Erscheinungen, Entwicklungen, Daten oder Informationen häufig nicht eindeutig zu interpretieren sind, sondern je nach Kontext und Betrachtungsperspektive mehrdeutig sind, unterschiedliche Interpretationen zulassen und somit immer Gegenstand eines Diskurses sind. An anderer Stelle wurde bereits betont, dass Begriffe wie »Professionalität«, »Qualität«, »Fairness« nicht »eineindeutig« verstanden werden können, sondern immer Interpretationen zulassen und es legitim ist, dass unterschiedliche Individuen bei der Bewertung ein und desselben Sachverhalts zu unterschiedlichen Bewertungen kommen.

Das Phänomen der Ambiguität liegt fast schon per definitionem sämtlichen politischen und gesellschaftlichen Diskussionen zugrunde, da es bei eindeutigen Fragen keinen Grund gäbe zu diskutieren. Aktuelle Beispiele sind die divergierenden Ansichten über das richtige Vorgehen in der Griechenlandkrise oder gegenüber der russischen Regierung im Zusammenhang mit der Krise in der Ukraine, aber auch aktuelle gesellschaftliche Diskussionen über den Umgang mit Flüchtlingen, über Fragen des Datenschutzes oder über die Grenzen von Satire. Ambiguität liegt immer dann vor, wenn ein Umstand, eine Information, ein Ereignis usw. auch oder gerade bei sorgfältiger Prüfung mit guten Gründen mehrere Interpretationen zulassen. Der oben beschriebene Sensemaking-Prozess dient u. a. auch dazu, mit dem Phänomen der Ambiguität umzugehen.

Unsicherheit

Unter dem Begriff der Unsicherheit verstehen wir die Schwierigkeit, bestimmte Entwicklungen zu prognostizieren. Ereignisse wie der Fall der Mauer, die Intifada, der Arabische Frühling oder die Ereignisse auf

dem Majdan in Kiew, die Reaktionen der Märkte auf die Pleite der Lehman Brothers Bank oder die Verschuldungskrise in Griechenland wurden von niemandem zu diesem Zeitpunkt und in dieser Ausprägung vorhergesehen, bestenfalls als theoretische Möglichkeit zu einem unbestimmten Zeitpunkt als möglich erachtet (Taleb 2010). Doch der Aspekt der Unsicherheit bezieht sich auch auf deutlich weniger dramatische Ereignisse, etwa auf den Ausgang von Wahlen oder die Entwicklung von Märkten. Ein Symptom für ersteres ist etwa die zunehmende Unsicherheit bei der Prognose von Wahlergebnissen. War das Wahlverhalten der Menschen früher vergleichsweise konstant, wodurch sich Wahlergebnisse oft bis auf das Prozent genau prognostizieren ließen, so ist inzwischen ein erheblicher Teil der Wählerschaft bis kurz vor dem Wahltermin noch unentschieden, was die Arbeit der Demoskopien deutlich erschwert und die Zuverlässigkeit der Umfragen auf relativ vage Trendprognosen reduziert.

Die Entwicklung von Märkten bzw. von Produkten ist ein weiteres Beispiel: Sowohl der technische Fortschritt als auch die Entwicklung von Produkten vollzieht sich in einem bis dato ungekannten Ausmaß, und die Marktchancen sind ausgesprochen schwer zu prognostizieren. Zwar deutet einiges darauf hin, dass etwa auch kommende Generationen von Apple-Produkten ihre Nachfrage finden werden, doch ist dies keineswegs sicher, wie das Schicksal von Unternehmen zeigt, die vor nicht allzu langer Zeit eine kaum angreifbare Marktstellung hatten und diese in vergleichsweise kurzer Zeit verloren. Beispiele hierfür sind etwa Firmen wie Xerox, IBM, Kodak und Nokia oder Software-Produkte wie WordPerfect, Netscape oder Compuserve. Auch soziale Netzwerke wie die vor wenigen Jahren sehr populären Angebote SchülerVZ bzw. StudiVZ oder MySpace sind von diesen Entwicklungen betroffen. Der Journalist Malcolm Gladwell hat bereits im Jahr 2000 das Phänomen des »Tipping Point« sehr anschaulich beschrieben, also den Umstand, dass bestimmte Produkte, Marken, Moden, Unterhaltungsangebote oder Restaurants plötzlich »angesagt« sein können, dann aber auch ohne erkennbaren Grund wieder als gestrig, »un-

cool« oder überholt gelten (Gladwell 2002). Die Gründe hierfür wirken auf den ersten Blick oft willkürlich und lassen sich – sehr zum Leidwesen von Trendforschern oder Marketingexperten – so gut wie nicht vorher-sagen.

Grundsätzlich gilt, dass Komplexität Unsicherheit erhöht und umgekehrt.

Volatilität

Eng mit dem Phänomen der Unsicherheit verknüpft, aber nicht damit deckungsgleich ist der Begriff der Volatilität. Darunter verstehen wir das Phänomen, dass sich relevante Größen nicht nur überraschend, sondern auch sehr stark ändern können. Ein Beispiel, in dessen Zusammenhang der Begriff »volatil« auch umgangssprachlich oft gebraucht wird, sind die Aktienmärkte. Aktien, deren Kurse sehr stark schwanken, gelten als volatil. Dies gilt auch für Zinssätze, Renditen und vergleichbare Parameter.

Ähnliche Phänomene sind auch in der Politik, in Organisationen oder auf Märkten zu beobachten. So werden Politiker, Wirtschaftsführer, Journalisten und Wissenschaftler oft überrascht von den starken Ausschlägen bestimmter Größen, etwa in der Zustimmung oder Ablehnung einer bestimmten Position oder dem Wahlverhalten. Politikwissenschaftler sprechen etwa von einer hohen Volatilität, wenn Wählerwanderung in nennenswerter Größenordnung zu beobachten sind, vor allem auch zwischen Parteien, die weltanschaulich weit auseinander liegen. Beispiele hierfür sind etwa die Wählerwanderungen zwischen der Partei »Die Linke« zu der Partei »Alternative für Deutschland« in der Landtagswahl in Brandenburg im Jahr 2014. Von Volatilität können wir auch sprechen, wenn die Vorlieben für bestimmte Produkte, kulturelle Angebote oder auch für Personen (Politiker, Stars, Sportler usw.) ohne erkennbaren Grund stark schwanken.

Intransparenz

Eine weitere Erscheinungsform der Komplexität tritt uns in Gestalt der Intransparenz entgegen, für die in der englischsprachigen Literatur zur Organisationsökologie der et-

Wir definieren Intransparenz somit als das Vorhandensein von Zonen in der Organisation, deren Kommunikationsprozesse von außen nicht zugänglich sind, entweder weil sie sich bewusst abschotten oder weil die Themen, um die es geht, für Außenstehende nicht verständlich sind.

was gewöhnungsbedürftige Name »opacity« eingeführt wurde (Hannan et al. 2002, S. 12 ff., Hannan et al. 2007, S: 256 ff.). Führungskräfte der oberen Leitungsebene beklagen sich häufig darüber, dass sie nicht wissen, womit sich die einzelnen Organisationseinheiten eigentlich beschäftigen, was zum einen die Interventionsmöglichkeiten der Leitung erheblich einschränkt, was aber zum anderen auch die Prognose der Erfolgsaussichten von Veränderungsprozessen deutlich erschwert.

Ein erheblicher Teil der Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit der Frage, wie diese Intransparenz durch die Verfeinerung von Berichtssystemen verringert werden kann, und so können Systeme wie eine Kostenrechnung oder ein Controlling als Versuch verstanden werden, der Leitung einer Organisation das Gefühl zu verschaffen, die Intransparenzzone in ihrer Organisation zumindest soweit aufzuhellen, dass auf der Basis von Controlling-Berichten Steuerungsentscheidungen getroffen werden können. Nicht umsonst wird dabei oft das Bild des Cockpits bemüht, in dem der Pilot sitzt und sich durch einen Blick auf die Instrumente ein Bild von den wesentlichen Parametern verschafft und mit diesen Informationen das Flugzeug sicher durch die Luft steuert.

Wir definieren Intransparenz somit als das Vorhandensein von Zonen in der Organisation, deren Kommunikationsprozesse von außen nicht zugänglich sind, entweder weil sie sich bewusst abschotten oder weil die Themen, um die es geht, für Außenstehende nicht verständlich sind. Die Organisationsökologen sprechen hierbei von »Enklaven« in der Organisation (Hannan et al. 2002, S. 2). Klassische Intransparenzzonen dieser Art sind etwa spezialisierte Bereiche, für deren Verständnis ein besonderes Spezialistenwissen erforderlich ist; Beispiele hierfür wären etwa IT-Anwendungen oder naturwissenschaftliche Themenfelder, die nur Spezialisten zugänglich und somit für Nicht-Spezialisten intransparent sind. Intransparenzzonen finden wir allerdings auch dort, wo sich Spezialistenwissen nicht auf eine fachliche Spezialisierung gründet, sondern auf bestimmte Milieu- oder Kiezkenntnisse, auf die besondere Vertrautheit mit einer be-

stimmten Klientel oder auch auf Geheimhaltungserfordernisse. Klassische Intransparenzzonen finden sich deshalb etwa bei V-Personen oder Verdeckten Ermittlern, aber auch bei Bereichen, die aufgabenbedingt eine besondere Nähe zu bestimmten externen Organisationen haben, wie im Beschaffungswesen, in der Logistik oder im Bauwesen. Nicht ohne Grund hat der öffentliche Dienst gerade in diesen Intransparenzzonen besondere Kontrollmechanismen installiert, die verhindern sollen, dass sich dort problematische Praktiken festsetzen, die wegen der Intransparenz sonst länger unentdeckt bleiben könnten.

Grundsätzlich gilt in diesem Zusammenhang, dass die Komplexität organisationaler Entscheidungsprozesse umso größer ist, je mehr es diese Intransparenzzonen gibt und je ausgedehnter sie sind.

Emergenz

Auch eng mit dem Phänomen der Komplexität ist das Phänomen der Emergenz verknüpft, das ebenfalls eine besondere Art der Rationalität aufweist, die zu verstehen im Zusammenhang mit der Funktionsweise von Organisationen relevant ist. Unter Emergenz verstehen wir den Umstand, dass eine Vielzahl an Erscheinungsformen im Organisationsalltag nicht die Folge von Entscheidungen oder strategisch geplanter Entwicklungen sind, sondern quasi »von selbst« entstehen. Dieses »von selbst« ist dabei nicht so zu verstehen, dass emergente Phänomene willkürlich oder chaotisch entstehen, sondern sie sind durchaus Ausdruck einer dahinter liegenden und auch – zumindest im Nachhinein – nachvollziehbaren Rationalität. Ein prominentes Beispiel für Emergenz ist etwa die im Zusammenhang mit volkswirtschaftlichen Phänomenen von Adam Smith bereits in seinem Standardwerk »Wealth of Nations« im Jahr 1776 formulierte »unsichtbare Hand« des Marktes. Diese »unsichtbare Hand« sorgt dafür, dass Produkte in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen, dass sich konkurrenzfähige Preise bilden, dass täglich Millionen von überwiegend sinnvollen Allokationsentscheidungen getroffen werden und ein ausgesprochen

komplexes System von Produktion, Logistik und Absatz Tag für Tag aufrecht erhalten wird. Diese Strukturen, Prozesse und Einzelentscheidungen sind nicht das Produkt einer zentralen Planung, sondern entstehen dezentral und damit gewissermaßen »von selbst«, folgen dabei aber einer beschreibbaren Rationalität, die jeder zumindest den Grundzügen nach kennen muss, wenn er am Markt erfolgreich sein will.

Doch auch im Kontext von Organisationen waltet eine Art »unsichtbare Hand«, die dafür sorgt, dass die vielen Einzelentscheidungen von Individuen der unterschiedlichsten Ebenen und Funktionen in der Gesamtschau ein durchaus rationales und stimmiges Bild abgeben, auch wenn die große Mehrzahl der individuellen Entscheidungen und Handlungen nicht die direkte Folge ausformulierter Pläne oder Strategien sind. Im Zusammenhang mit der Organisation Polizei äußert sich Emergenz beispielsweise in den schleichenden Anpassungen von Praktiken an veränderte Rahmenbedingungen, die von einer Vielzahl von Organisationsmitgliedern ständig vorgenommen werden, um konkret anstehende Aufgaben zu bewältigen. Diese schleichenden Anpassungen bilden sich oft von selbst heraus und folgen auch einer wahrnehmbaren Rationalität, sie sind aber nicht Ausdruck oder Produkt einer konkreten Regelung oder Leitungsentscheidung. Häufig existieren solche Praktiken eine gewisse Zeitlang unbemerkt von den oberen Instanzen und kommen nur durch Zufall ans Licht – oft auch nur dann, wenn etwas schief geht. Häufig sind diese Praktiken aber auch Ausdruck der Notwendigkeit, die Funktionsfähigkeit der Organisation überhaupt zu gewährleisten.

Ein Beispiel hierfür sind etwa die Beurteilungsrichtlinien. In der Theorie ist das Verfahren klar: Jede Beurteilerin und jeder Beurteiler hat die Pflicht, sich nüchtern und emotionslos mit Bezug zu ihren bzw. seinen Beamtinnen und Beamten ein möglichst objektives Bild von ihren Leistungen, Fähigkeiten und Potenzialen zu bilden, diese Informationen maßstabsgetreu und gerecht zu Papier zu bringen, dabei aber auf keinen Fall etwa der Versuchung zu unterliegen, die eigenen Mitarbeiter möglichst milde zu beurteilen, um die Stimmung des Teams hoch zu

halten. Unter den auf diese Art und Weise beurteilten Beamtinnen und Beamten werden dann die besten befördert. So weit, so rational. Und so weit, so unrealistisch. Denn selbstverständlich unterliegen die Beurteilerinnen und Beurteiler einer Vielzahl von anderen Einflüssen und Rücksichten, sie sind Teil eines sozialen Systems, sie sind verantwortlich für die Motivation ihrer Teams, und sie müssen auch die Gerechtigkeitsvorstellungen beachten, die in der Mitarbeiterschaft vorherrschen und die nicht unbedingt den Objektivitätserwartungen der Leitung entsprechen müssen. Um diese Dilemmata auszuhalten, entstehen in der Praxis Verfahren, die zwar nicht zu hundert Prozent dem entsprechen, was die Beurteilungsrichtlinien vorsehen, die aber doch sicherstellen, dass zum einen den Anforderungen der Organisation und der Rechtsprechung der Verwaltungsgerichte, zum anderen aber auch den Erwartungen der Kolleginnen und Kollegen und nicht zuletzt auch den eigenen Rollenerfordernissen so weit wie möglich Rechnung getragen wird. Diese Verfahren werden von niemanden so konzipiert, wie sie in der Wirklichkeit auftreten, sondern sie entstehen als Ausdruck der Notwendigkeit, die anstehende Aufgabe zu bewältigen, und damit auch als Ergebnis des unkoordinierten Handelns von vielen, das aber dennoch einer nachvollziehbaren Rationalität folgt. Sie entstehen somit zwar »von selbst«, aber eben nicht chaotisch oder beliebig.

Derartige Beispiele emergenter Handlungen, Verfahren oder Strategien finden sich in Fülle in einer Organisation wie der Polizei, auch wenn die eine oder andere Führungskraft ihre Schwierigkeiten haben mag bei der Vorstellung, dass »die da draußen« ein Stück weit unabhängig von den formalen Vorgaben der Organisation ihre eigenen Problembewältigungsstrategien suchen.

Kontingenz

Obwohl der Begriff »Kontingenz« in der Wissenschaft schon sehr lange in Gebrauch ist und in der Sozialforschung mittlerweile schon den Status eines »Leitbegriffs« (Holzinger 2007) erlangt hat, wirkt er in der Alltagssprache nach wie vor ungewohnt. Für Aristoteles waren kontingente Sachverhalte

Auch im Kontext von Organisationen waltet eine Art »unsichtbare Hand«, die dafür sorgt, dass die vielen Einzelentscheidungen von Individuen der unterschiedlichsten Ebenen und Funktionen in der Gesamtschau ein durchaus rationales und stimmiges Bild abgeben, auch wenn die große Mehrzahl der individuellen Entscheidungen und Handlungen nicht die direkte Folge ausformulierter Pläne oder Strategien sind.

Mittlerweile ist der Kontingenzbegriff zu einem Synonym für die Ursachen der Verunsicherung geworden, der sich Unternehmenslenker und Führungskräfte ausgesetzt sehen.

solche, die weder unmöglich noch notwendig sind, somit also entweder so sein können, wie sie sind, oder auch nicht sein können oder auch anders, als sie sind (Holzinger 2007, S. 26). Das heißt allerdings nicht, dass alles zufällig oder willkürlich oder chaotisch ist, beschreibt doch der Kontingenzbegriff lediglich das Ende der Gewissheiten und damit die grundsätzliche Zulässigkeit alternativer Sichtweisen, was es wiederum klug macht, grundsätzlich von der Möglichkeit auszugehen, dass etwas (was auch immer) durchaus auch anders sein kann, als es ist. Eine solche Aussage bewegt sich auf den ersten Blick hart am Rande der Trivialität, doch ist der Gedanke der Kontingenz durchaus in der Lage, unsere Einstellung zur Welt im Allgemeinen bzw. zur Organisation im Besonderen auf eine fruchtbare Art und Weise zu erweitern.

Mittlerweile ist der Kontingenzbegriff zu einem Synonym für die Ursachen der Verunsicherung geworden, der sich Unternehmenslenker und Führungskräfte ausgesetzt sehen. Holzinger schreibt: »Bereits die Zahl der Managementtrends und Managementmethoden sind Indizien für die tiefe Verunsicherung der Manager bezüglich der Steuerungsfähigkeit ihrer Systeme. Es schaudert den Managern vor dem Abgrund der Kontingenz« (Holzinger 2007, S. 37).

Konkret äußert sich dies etwa in dem Umstand, dass eine Leitungsinstanz sehr viel weniger selbstverständlich als früher die unwiderlegbare Vorherrschaft einer wie auch immer gearteten (ökonomischen, politischen, administrativen) Rationalität proklamieren kann, sondern sich in einem ständigen Diskurs wiederfindet, in dem die jeweiligen Schwerpunkte, Standards und Prioritäten immer wieder aufs Neue ausgehandelt und vereinbart werden müssen.

Dies ist – so mühsam das im Einzelfall auch sein mag – nicht zwangsläufig ein Problem, denn es eröffnet natürlich auch Gestaltungsmöglichkeiten, ist doch mit Bezug zur Organisation das interessante Phänomen zu beobachten, dass das Bewusstsein von Kontingenz Voraussetzung für jede Art des strategischen Denkens ist. Denn damit strategisches Führen überhaupt möglich ist, muss jede Führungskraft eine ungefähre Vorstellung davon haben, wie die Alltagsar-

beit aussehen könnte, wenn alle Ansprüche an Qualität, Sorgfalt, Bürgernähe oder Effizienz erfüllt sind, wie die Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten oder innerhalb der Organisationseinheit idealerweise funktionieren könnte, damit alle Beteiligten daran kaum noch etwas Verbesserungswürdiges finden, oder wie ein Kriminalitätslagebild oder eine Verkehrsunfallstatistik aussehen könnten, in denen die wesentlichen Probleme gelöst sind.

Robert Musil beschreibt den von ihm so genannten »Möglichkeitssinn« in seinem Jahrhundertroman »Der Mann ohne Eigenschaften« wie folgt:

»Wer ihn [den Möglichkeitssinn, JCZ] besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder das geschehen, wird geschehen, muß geschehen; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte oder müßte geschehn; und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, daß es so sei, wie es sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles was ebensogut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist.« (Musil 1999, S. 16)

Demgegenüber geht der von Musil so genannte »Wirklichkeitssinn« davon aus, dass das, was ist, so ist, weil es so sein muss. Dieser Sinn gibt sich in der Regel sehr pragmatisch und hält sich auf seine Illusionslosigkeit einiges zugute, doch betrachtet man ihn näher, stellt man fest, dass sich dahinter meistens eine auffallende Scheu verbirgt, das zu tun, was eigentlich die Kernaufgabe jeder Führungskraft sein sollte: zu führen. Wer keine Vorstellung davon hat, wie etwas sein könnte und sein sollte, wer alles Gegebene für unabänderlich hält, der führt nicht, sondern verwaltet nur. Nun mag es im öffentlichen Dienst Bereiche geben, in denen gerade das eher gefragt ist als das gezielte Gestalten, doch fällt es schwer, gerade die Polizei unter diese Art von Verwaltung zu subsumieren.

Doch auch unterhalb der Entscheidungsebene ist Kontingenzbewusstsein wertvoll, um zu verstehen, wie Organisation funktionieren. Denn Kontingenz manifestiert sich auch in der Möglichkeit, eine Anweisung so oder etwas anders zu verstehen, einen Auf-

trag so oder etwas anders auszuführen, seine eigenen Vorstellungen von »guter Arbeit« einbringen zu können oder sich sogar ein Stück weit der Einflussnahme des Vorgesetzten zu entziehen. Wobei allerdings auch deutlich wird, dass alle diese Möglichkeiten die Organisation ein Stück intransparenter, weniger planbar, weniger berechenbar und damit komplexer machen.

Damit bietet die mit der Kontingenz einhergehende Ambiguität eben auch Spielräume zur pragmatischen Bewältigung schwer einzuschätzender Probleme mit unklaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen und potenziell nicht prognostizierbaren Entwicklungsrichtungen.

Die gesellschaftliche Dimension der Komplexität

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass das Phänomen der Komplexität selbstverständlich nicht erst vor wenigen Jahren in die Welt gekommen ist, sondern schon immer existiert hat. Systeme wie eine Gesellschaft oder eine Volkswirtschaft waren schon immer komplexe Gebilde, es hat auch schon früher unvorhergesehene und starke Entwicklungen (Revolutionen, Kriegausbrüche, Wirtschaftskrisen usw.) gegeben, und Informationen ließen sich auch schon früher auf unterschiedliche Arten interpretieren. Der Unterschied liegt jedoch darin, dass auch Bereiche, die einst vergleichsweise wenig komplex, dafür weitgehend eindeutig und stabil schienen, inzwischen instabil geworden sind bzw. zu werden drohen und damit ein deutlich höheres Maß an Komplexität aufweisen als früher. Zwei Entwicklungen spielen dabei eine besondere Rolle: zum einen die Zunahme der persönlichen Freiheit des Einzelnen im Zuge der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen im 20. Jahrhundert und zum anderen die Auswirkungen der technischen bzw. technologischen Entwicklung auf dem Kommunikationssektor.

Die dramatische Zunahme an persönlichen Entscheidungsmöglichkeiten ist die unmittelbare Folge der sozialen und kulturellen Emanzipation des Menschen, die mit der Aufklärung im Abendland begonnen, in den

1960er- und 1970er-Jahren auf sozialem und kulturellem Gebiet bereits einen erheblichen Schub sowie ab den 1990er-Jahren durch die technologische Entwicklung eine zusätzliche, bis dato nicht gekannte Dynamik bekommen hat. Ein erheblicher Teil der Menschen in den reichen Industrieländern hat heute ein Maß an Freiheit bei der Gestaltung ihres Lebens und ihrer persönlichen Vorlieben, wie es dies in der Menschheitsgeschichte bisher noch nie gegeben hat. Auch wenn es die Grenzen des gesellschaftlich und kulturell Üblichen natürlich nach wie vor noch gibt, so hat sich der Möglichkeitsraum der privaten Lebensgestaltung doch deutlich vergrößert. Es ist noch nicht sehr lange her, dass die Menschen auch in den westlichen Gesellschaften eingesperrt waren in ein sehr enges Korsett bürgerlicher Normen und kultureller Selbstverständlichkeiten. Mittlerweile bieten sich den Menschen heute Freiräume, die zwei oder drei Generationen früher vollkommen unrealistisch und vermutlich auch noch nicht einmal wünschenswert vorgekommen wären: Allein die Möglichkeiten der Partnerwahl haben sich durch das Aufkommen sozialer Medien vervielfacht, die Variationsbreite bei der Gestaltung der eigenen Identität ist dramatisch angestiegen, Partnerschaftsmodelle und familiäre Strukturen (»klassische« Ehe bzw. Kleinfamilie, nicht-eheliche Partnerschaft, gleichgeschlechtliche Partnerschaft, »Patchworkfamilie« usw.) sind weitgehend frei wählbar, die Bindungswirkung sozialer Milieus hat deutlich nachgelassen, und Glaubensvorstellungen, Weltanschauungen oder politische Ansichten können nahezu beliebig aus einem kaum mehr überschaubaren Angebot zusammengestellt und für das eigene Ich passend gemacht werden. Dazu kommt ein dramatisch gestiegenes Angebot an Gütern und Dienstleistungen, das zwar auf den ersten Blick ein Höchstmaß an persönlicher Freiheit zu suggerieren scheint, das die meisten Menschen durch die Unüberschaubarkeit des Angebots und den von vielen empfundenen Druck, keine Fehlentscheidung treffen zu wollen, tendenziell jedoch eher überfordert.

Demgegenüber entsteht sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft der Eindruck, als ließen Marktmechanismen, inter-

Ein erheblicher Teil der Menschen in den reichen Industrieländern hat heute ein Maß an Freiheit bei der Gestaltung ihres Lebens und ihrer persönlichen Vorlieben, wie es dies in der Menschheitsgeschichte bisher noch nie gegeben hat.

Eine Führungskraft hat nur eine begrenzte Zahl von Einwirkungsmöglichkeiten auf einen Geführten, und über die Grenzen der Führungsintervention herrscht innerhalb der Organisation ein weitgehender Konsens.

nationale Verflechtungen und administrative Sachzwänge immer weniger Raum für Entscheidungen, was etwa in der von Bundeskanzlerin Angela Merkel verschiedentlich beschworenen »Alternativlosigkeit« der von ihr formulierten politischen Linie ihren Ausdruck findet. Die von vielen beklagte programmatische Unterschiedslosigkeit der großen Volksparteien, das Gerangel um die politische Mitte und die häufig auf einen schmalen technokratischen Korridor verengten Entscheidungsspielräume kontrastieren auf eine eigentümliche Art und Weise mit der oben skizzierten Ausweitung an Wahlmöglichkeiten auf der individuellen Ebene.

Doch ist dieser scheinbare Kontrast zwischen der dramatischen Zunahme von Entscheidungsmöglichkeiten auf der individuellen und der wahrgenommenen Alternativlosigkeit auf der makropolitischen Ebene in Wirklichkeit Ausdruck ein und desselben Phänomens, denn diese Dynamik äußert sich vor allem in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung und weniger in der politischen. Zum einen sind wir mit einer ständig wachsenden Fülle an neuen Technologien und neuen Angeboten konfrontiert, von denen die Entwicklungen der Computer- und Internettechnologie oder in der Biologie, Medizin und Pharmazie die auffälligsten sind. Parallel dazu und teilweise auch eng mit der technischen Entwicklung verknüpft, vollzieht sich die Dynamisierung der gesellschaftlichen Entwicklung, wobei hier wie dort die nationalen Grenzen immer weniger als Veränderungsbarrieren fungieren können. Beispiele für die Dynamisierung gesellschaftlicher Entwicklungen sind etwa das Entstehen sozialer Bewegungen wie Pegida im Jahr 2014, die »Wutbürger« oder Blockupy und Attac, aber auch die Radikalisierung bestimmter Gruppen im In- und Ausland (Salafisten, IS, Majdan, Separatisten in der Ostukraine) oder auch gesellschaftliche Diskurse, die um bestimmte Themen herum entstehen, eine gewisse Zeit die Blogs, Internetforen, Zeitungen und Fernsehtalkshows beschäftigen, dabei ihre eigene Dynamik entfalten, irgendwann aber auch wieder abflauen.

Schaut man sich die Dynamik dieser Entwicklungen an, fällt auf, dass die wenigsten

davon von den Repräsentanten der »offiziellen« Politik initiiert oder auch nur in nennenswertem Umfang gesteuert werden. Vielmehr drängt sich der Eindruck auf, dass die Politik auf diese Entwicklungen nur mehr reagiert, durch die damit aber systemisch verbundene Zeitverzögerung ihrer Entscheidungen die Komplexität dieser Phänomene jedoch zusätzlich noch erhöht.

Intervenierende Variablen: Entscheidungskorridore und die Grenzen des Akzeptablen

An dieser Stelle sei noch einmal betont, dass komplexe und kontingente Sachverhalte keineswegs zur Handlungsunfähigkeit führen müssen, denn anders als in dem Pendelversuch gibt es im Organisationsalltag für die Reaktionen auf die Verhaltensänderung eines anderen Akteurs Begrenzungen, die von den Regelwerken einer Organisation sowie von den (organisations-) kulturellen Üblichkeiten vorgegeben sind. So hat eine Führungskraft nur eine begrenzte Zahl von Einwirkungsmöglichkeiten auf einen Geführten, und über die Grenzen der Führungsintervention herrscht innerhalb der Organisation ein weitgehender Konsens. Überschreitet ein Akteur diese Grenzen des Zulässigen, fällt er damit buchstäblich »aus der Rolle«, was in der Organisation wiederum die entsprechenden Reaktionen hervorruft. So können etwa das cholerische »Zusammenbrüllen« eines Mitarbeiters oder das durch die Situation nicht gerechtfertigte Ausbrechen in heilloser Schluchzen als Beispiele für ein »aus der Rolle fallen« eines Akteurs in einem »normalen« organisationalen Kontext dienen.

Doch zwischen den Grenzen, die das kulturell und sozial noch als angemessen empfundene Verhalten eines Akteurs definieren, gibt es eine große Vielfalt an Verhaltensweisen, die eine ebenso große Vielfalt an Reaktionsweisen zulassen. So kann ich als Führungskraft einen Wunsch auf mehrere Arten ausdrücken: als freundliche Bitte mit einem Lächeln und einigen persönlichen Bemerkungen als Ausdruck von Zuvorkommenheit und Wertschätzung, ich kann aber auch das Lächeln und die Bemerkun-

gen weglassen und immer noch freundlich bleiben, doch kann ich selbstverständlich auch sehr ernst schauen, ich kann den Wunsch telefonisch oder per Mail kommunizieren, ich kann ihn »zwischen Tür und Angel« vorbringen oder als eigenen Tagesordnungspunkt auf die Agenda einer Besprechung setzen usw. usw.

Die Verhaltensänderung der Führungskraft (in Gestalt einer mündlichen oder schriftlichen Äußerung, eines Gesichtsausdrucks, einer Körperhaltung) kommt nun nicht »einwertig« beim Empfänger an, sondern wird von diesem zuerst »dekodiert«, in einen Erfahrungs- und Wahrnehmungskontext einsortiert, interpretiert und bewertet. Diese Bewertungen sind dabei ebenfalls nicht beliebig, denn es gibt natürlich Grenzen, die vorgeben, ab wann eine Interpretation oder Bewertung als »komisch«, »skurril«; »abwegig«, »neurotisch«, »paranoid« usw. angesehen wird. Doch innerhalb eines »Korridors des Akzeptablen« sind mehrere Interpretationen und Bewertungen denkbar und zulässig. Der Empfänger kann die Anmerkung oder den Wunsch der Führungskraft wohlwollend, wertschätzend, konstruktiv, aber auch missmutig oder gereizt aufnehmen, als versteckte Kritik bewerten, als Ausdruck einer geheimen Abneigung oder als weiteren Beleg eines schon lange bei der Führungskraft vermuteten Charakterfehlers. Diese Ambiguität, also die (potenzielle) Mehrdeutigkeit von Kommunikationsakten, Aussagen, Reaktionen usw. kann zwar durchaus als Problem interpretiert werden, doch bietet sie auch die Chance für ein höheres Maß an Flexibilität, das in einer zunehmend komplexeren Welt Voraussetzung für die angemessene Behandlung von Problemen wird.

Das, was die Kontingenz im Zusammenhang mit den Möglichkeiten in der zwischenmenschlichen Kommunikation eingrenzt, wirkt auch mit Bezug auf die Reaktionsweise eines sozialen Systems. Die Notwendigkeit eines Systems, auf Irritationen zu reagieren, bewegt sich ebenfalls innerhalb eines Korridors der Möglichkeiten, der vorgibt, wie das betreffende System überhaupt reagieren kann. Diese Möglichkeiten werden zum einen bestimmt von den technischen oder organisatorischen Möglichkei-

ten, zum anderen aber auch von den Grenzen des Sinnvollen oder Denkbaren. Diese werden häufig, aber nicht immer, vorgegeben von den organisationskulturellen Normen, Werten und Selbstverständlichkeiten. Überschreitet eine Reaktion diese Grenzen, wird dies sowohl von den Akteuren innerhalb des Systems als auch von der Außenwelt als inakzeptabel, unverständlich, vielleicht auch wunderlich oder krankhaft wahrgenommen. Da Systeme aber in der Regel auf Stabilität und Bestandserhaltung ausgerichtet sind, wären solche, die Vorstellungen des Sinnvollen sprengenden Reaktionen potenziell gefährlich, was den Möglichkeitsraum entsprechend einengt. Doch bleibt dieser nach wie vor recht groß, was diejenigen, die innerhalb eines Systems Verantwortung tragen, vor erhebliche Herausforderungen stellt. Denn damit wird das, was bei Taylor, Fayol und Weber noch ein nach rationalen Kriterien zu lösendes Organisationsproblem und was im Zuge der Human Relations-Schule ein Problem der Individual- oder Gruppenpsychologie war, zu einer ungleich komplexeren Herausforderung. Dass dies auch der Wirklichkeit entspricht, spiegelt sich wider in den Befunden der empirischen Managementforschung, die seit den 1960er-Jahren – nicht zuletzt durch die Arbeiten von Henry Mintzberg und seinem Team – hinreichend Belege dafür produziert hat, dass ein Manageralltag keineswegs darin besteht, in einem rationalen und gut strukturierten Prozess zukünftige Aktivitäten vorausschauend zu planen, umsichtig zu organisieren und Mitarbeiter kompetent zu führen, sondern angefüllt ist mit einer großen Zahl an Ad-hoc-Interventionen, Spontanentscheidungen und Problembearbeitungen, die allesamt Ausdruck eben dieser Kontingenz des Organisationsalltags sind (Mintzberg et al. 2013).

Als wesentliches Zwischenergebnis können wir somit an dieser Stelle festhalten, dass Kontingenz der Preis ist, den wir in der heutigen Zeit für Gestaltungsmöglichkeiten bezahlen müssen. Denn nur die Möglichkeit, sich eine Struktur oder ein Verfahren auch anders zu denken, bietet uns die Möglichkeit, Strukturen und Verfahren auch zu verändern. Und in Ermangelung der mit entsprechenden Machtmitteln ausgestatteten

Die Notwendigkeit eines Systems, auf Irritationen zu reagieren, bewegt sich ebenfalls innerhalb eines Korridors der Möglichkeiten, der vorgibt, wie das betreffende System überhaupt reagieren kann.

Autoritäten bleibt uns in einer solchen Situation nichts anderes übrig, als auch unseren Diskussionspartner die Möglichkeit einzuräumen, einen Sachverhalt grundsätzlich anders wahrzunehmen als wir. Das Ergebnis dieser Eröffnung des Möglichkeitsraumes beschreibt das Konzept der Kontingenz.

Schlussbetrachtung

Wenn wir uns nun die Entwicklung der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Phänomen Organisation über den Zeitraum von hundert Jahren im Überblick anschauen, fallen mehrere Dinge unmittelbar ins Auge. Der erste Aspekt betrifft das bereits verschiedentlich angesprochene Bild von Rationalität, das in den unterschiedlichen Ansätzen deutlich wird. Das Konzept der sachlichen und fachlichen Rationalität, das bei Taylor, Fayol und Weber die Stärke der damals modernen Form von Produktion und Verwaltung ausmachte, wurde wenig später ergänzt durch eine Betrachtungsweise, die auch Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder, die dieser Art der organisatorischen Rationalität nicht entsprachen, eine eigene Rationalität zusprachen – eine Rationalität nämlich, die darauf ausgerichtet war, die eigenen Interessen nicht so ohne weiteres der organisatorischen Rationalität zu opfern, sondern die versuchten, dieser von den Klassikern noch absolut gesetzten Rationalität ihre eigenen Interessen und die Interessen der Gruppe entgegenzusetzen. Die darauf aufbauenden Studien beschäftigten sich somit auch sehr eingehend mit der Frage, mit welcher Einstellung Menschen ihrer Arbeit nachgehen, was sie motiviert, welche Prozesse in Gruppen stattfinden usw.

Je weiter wir uns dem Heute nähern, desto unübersichtlicher wird das Feld. Die derzeit relevanten theoretischen Modelle, Schulen und Ansätze unterscheiden sich teilweise erheblich voneinander, und es ist nicht einfach, in der heutigen organisationswissenschaftlichen Forschung so etwas wie eine vorherrschende Meinung oder eine gemeinsame Linie zu identifizieren. Hinzu kommt, dass viele Veröffentlichungen auch nicht eindeutig einer bestimmten Schule

oder einem Paradigma zugeordnet werden können, sondern hierbei oft auch ein gewisser Eklektizismus zu beobachten ist, der sich mitunter recht freizügig aus den unterschiedlichsten Ansätzen das herausnimmt, was ihm passend erscheint, und kein Problem damit hat, sich bei Max Weber, Talcott Parsons, Jürgen Habermas und Henry Mintzberg gleichermaßen zu bedienen, um eine bestimmte Idee oder einen bestimmten Ansatz argumentativ zu unterfüttern. So unübersichtlich der Korpus an wissenschaftlichen Publikationen dadurch auch wird, so ist diese Art von Erkenntnispragmatismus sicherlich ein Fortschritt, und Paul Feyerabends hatte vor knapp 40 Jahren sicherlich Recht, als er sich in seiner provokanten Streitschrift »Wider den Methodenzwang« (1976) von einem »anything goes« und den daran anschließenden Diskursen fruchtbarere Erkenntnisse versprach als von einem Einigeln in der jeweiligen theoretischen oder methodologischen Wagenburg. So spricht einiges dafür, dass die wissenschaftliche Erkenntnis eher davon profitiert, wenn sich die einzelnen Fachdisziplinen und theoretischen Schulen gegenüber anderen Ansätzen öffnen und sich nicht in verfeindete Lager aufteilen, denen es mehr ums Rechthaben als um die Erweiterung unserer Erkenntnis geht.

Für den Praktiker stellt sich die Frage, wie er mit dieser Vielfalt umgehen soll. Wenn nun alles so furchtbar komplex und kontingent ist und man sich angeblich auf gar nichts mehr so richtig verlassen kann, liegt der Gedanke nahe, entweder die offenbar verloren gegangene Rationalität mit Gewalt zu erzwingen oder es gleich ganz bleiben zu lassen, überhaupt noch etwas verändern zu wollen.

Doch beide Alternativen wären verhängnisvoll. So nachvollziehbar es sein mag, der Unübersichtlichkeit der heutigen Welt dadurch zu begegnen, dass man die Komplexität mit Zwang radikal reduziert, so sind die mittel- und längerfristigen Folgen fatal. Auf der makropolitischen Ebene äußert sich die Sehnsucht nach der radikalen Komplexitätsreduktion in den unterschiedlichsten Formen, worunter die Erscheinungsformen des weltanschaulich oder religiös begründeten Extremismus' sicherlich zu den be-

So nachvollziehbar es sein mag, der Unübersichtlichkeit der heutigen Welt dadurch zu begegnen, dass man die Komplexität mit Zwang radikal reduziert, so sind die mittel- und längerfristigen Folgen fatal.

sorgniserregendsten Phänomenen unserer Gegenwart gehören. Denn nichts anderes versucht etwa der »Islamische Staat« in seinem Herrschaftsbereich herbei zu zwingen: das Ende der Komplexität, das Ende des Diskurses, das Ende der Vielfalt, das Ende der Freiheit – und all dies zu ersetzen durch die vermeintliche Einfachheit einer Gesellschaft, die sich an den Werten halbnomadischer Stämme auf der arabischen Halbinsel im 7. Jahrhundert orientiert und sich strikt nach dem vermeintlichen Wort Gottes richtet. Doch auch die populistischen Bewegungen Europas sehnen sich nach einer bestimmten Form der Komplexitätsreduktion, indem sie den Menschen suggerieren, dass die Dinge »in Wirklichkeit doch ganz einfach« seien und man nur durch eine »Lügenpresse« oder die Political Correctness daran gehindert werde, diese Wahrheiten auszusprechen.

Im organisationalen Kontext äußert sich die Sehnsucht nach Komplexitätsreduktion in der immer wieder vorgebrachten Forderung nach einem Machtwort oder nach »klarer Führung«. Interessant wird es immer dann, wenn diejenigen, die eine solche »klare Führung« einfordern, die Erfahrung machen müssen, dass derjenige, der ein Machtwort spricht, etwas anderes will als

sie selbst. Denn solange die Entscheider mit großer Entschiedenheit das entscheiden, was wir selbst gut finden, liegen die Dinge einfach. Sich aber mit einer Entscheidung abzufinden, die wir selbst für falsch halten, verlangt uns in der heutigen Zeit eben doch sehr viel mehr ab als unseren Großeltern und Urgroßeltern, die zum größten Teil so sozialisiert waren, sich diesen Entscheidungen zu fügen und eben das zu machen, was »die da oben« von ihnen verlangten.

Es hilft also alles nichts: Wir müssen uns der Komplexität stellen, versuchen zu begreifen, was in der Organisation stattfindet und mit einem erheblichen Maß an Analysefähigkeit, Selbstreflexion, Geschmeidigkeit und Kommunikationskompetenz das tun, was möglich ist, dabei immer wieder innehalten und beobachten, wo es Schwierigkeiten gibt, wer dagegen arbeitet, wer zu den Bündnispartnern gehört, sich immer wieder mit den wichtigen Akteuren absprechen, nachsteuern, zuhören, überzeugen, reden und dabei Stück für Stück klüger werden, noch mehr verstehen, Erfahrungen machen (auch schlechte!) und sich dabei nicht entmutigen lassen. Und dabei das strategische Ziel niemals aus dem Auge verlieren.

Ziemlich schwierig, zugegeben. Aber anders geht es nun mal nicht.

Literatur

- Altmann, R. / Berndt, R. (1992): Grundlagen kooperativer Führung. Grundriß der Führungslehre Bd. 1 und 2. Dritte, völlig überarbeitete Auflage. Lübeck.
- Baecker, D. (1999): Organisation als System. Frankfurt / M.
- Bass, B. M. / Avolio, B. J. (Eds.) (1994): Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA.
- Berger, P. L. / Luckmann, T. (2003): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. 19. Aufl., Frankfurt / M. (Erstausgabe 1966).
- Blau, P. / Scott, W. (2003): Formal Organizations: A Comparative Approach. Stanford (Erstausgabe 1962).
- Burns, J. M. (1978): Leadership. New York.
- Burns, J. M. (2003): Transforming Leadership. New York.
- Carey, A. (1967): The Hawthorne Studies – A Radical Criticism. In: American Sociological Review, June 1967, S. 403-416.
- Crozier, M. / Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein / Ts.
- Deal, T. E./ Kennedy, A. A. (2000): Corporate Cultures. The Rites And Rituals of Corporate Life. New, revised and updated edition. New York (Erstausgabe 1982).
- Doppler, K. / Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. akt. u. erw. Aufl., Frankfurt / M.

- Feyerabend, P. (1976): Wider den Methodenzwang. Frankfurt / M.
- Göbel, E. (2002): Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen. Stuttgart.
- Hannan, M. T. / Freeman, J. (1977): The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), S. 929-964.
- Hannan, M. T. / Pólos, L. / Carroll, G. R. (2002): Structural Inertia and Organizational Change Revisited II: Complexity, Opacity and Change. Research Paper Nr. 1733. Research Paper Series. Graduate School of Business. Stanford University.
- Hannan, M. T. / Pólos, L. / Carroll, G. R. (2007): Logics of Organization Theory: Audiences, Codes, and Ecologies. Princeton.
- Hillier, F. / Lieberman, G. (1996): Operations Research. Einführung. München.
- Hofstede, G. (2001): Culture And Its Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations. 2nd ed. London u.a.
- Huczynski, A. / Buchanan, D. (2001): Organizational Behaviour. 4th ed., Harlow (GB).
- Jones, S. R. G. (1992): Was There a Hawthorne Effect? In: *American Journal of Sociology*, November 1992, S. 451-468.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt / M.
- Mayo, G. E. (1945): Hawthorne and the Western Electric Company. In: *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, S. 161-170. Als pdf-Datei im Internet abrufbar unter: http://www.practiceselfreliance.com/wa_files/Hawthorne_20Studies_201924_20Elton_20Mayo.pdf (rev. 16.3.2015).
- McSweeney, B (2002): Hofstede's Model of National Cultural Differences And Their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis. In: *Human Relations*, Vol. 55, No. 1, January 2002, S. 89-118.
- Mintzberg, H. / Ahlstrand, B. / Lampel, J. (2013): Management? It's not what you think! Upper Saddle River (NJ).
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. 6. Aufl., Stuttgart.
- Oetinger, B. v. / Ghyczy, T. v. / Bassford, C. (Hrsg.) (2003): Clausewitz: Strategie denken. München.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Opladen.
- Ortmann, G. (2004): Als Ob: Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden.
- Parsons, T. (2009): Das System moderner Gesellschaften. Weinheim.
- Peters, T. J. / Waterman, R. H. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Landsberg/Lech.
- Pettigrew, A. M. (1979): On Studying Organizational Cultures. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, Nr. 4, December 1979, S. 570-581.
- Rice, B. (1982): The Hawthorne Defect: Persistence of a Flawed Theory. In: *Psychology Today*, February 1982, S. 70-74.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939): Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western electric company, Hawthorne works, Chicago. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Rorty, R. (1989): Kontingenz, Ironie und Solidarität. Frankfurt / M.
- Schein, E. (1995): Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt am Main.
- Schütz, A. (1993): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Frankfurt / M.
- Schulte-Zurhausen, M. (2010): Organisation. 5. Aufl., München.
- Schreyögg, G. (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4. Aufl., Wiesbaden.
- Sorge, A. / van Witteloostuijn, A. (2004): The (Non)sense of Organizational Change: An Essay about Universal Management Hypes, Sick Consultant Metaphors and Healthy Organization Theories, *Organization Studies* (25), 1205-1231.
- Sprenger, Reinhard (2014): Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. 20. Aufl., Frankfurt / M., New York (Erstausgabe 1991).
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2002): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 5. Aufl., Wiesbaden.

- Taleb, N. N. (2010): Der Schwarze Schwan: Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. München.
- Taylor, F. W. (2008): Shop Management. Sioux Falls (SD). (Erstausgabe 1903).
- Taylor, F. W. (1947): The Principles of Scientific Management. New York (Erstausgabe 1911).
- Uhlendorff, W. / Jäger, M. (2011): Führung in der Polizei. Ein praxisbezogenes Lehr- und Lernbuch. 5., überarb. Auflage. Stuttgart.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen (Erstausgabe 1922).
- Weibler, J. (2012): Personalführung. 2. Aufl., München.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousands Oaks, CA / London.
- Werle, J. (2003): Machiavelli für Zeitgenossen: Macht, Moral, Klugheit. Ein philosophisches Lesebuch mit Texten von N. Machiavelli. München.
- Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 9. Aufl., Köln.
- Zaleznik, A. (1977): Managers and Leaders – Are They Different? In: Harvard Business Review (HBR), May-June 1977, Reprinted in: Harvard Business Review on Leadership, Boston, MA. 1999, S. 61-88.
- Zaleznik, A. (1990): Führen ist besser als managen. Freiburg i. Br.
- Zimmermann, W. (2001): Operations Research: Quantitative Methoden zur Entscheidungsvorbereitung. 10. Aufl., München.

Dr. Jochen Christe-Zeyse

Jochen Christe-Zeyse studierte Politikwissenschaft, Volkswirtschaftslehre und Zeitgeschichte in Tübingen und Denver. Nach Tätigkeiten als Persönlicher Referent des Innenministers von Baden-Württemberg und Dozent für Führung, Organisations- und Wirtschaftswissenschaft an der Polizei-Führungsakademie bzw. der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster leitet er seit 2008 als Vizepräsident den Bereich Lehre und Forschung der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg. Seit über 15 Jahren forscht er zu Veränderungsmanagement, Organisationskultur sowie Fragen der Steuerung und Strategieentwicklung in der Polizei.

Neuere Publikationen:

Reactions to Organizational Identity Threats in Times of Change – Illustrations from the German Police (zus. mit G. Jacobs, A. Keegan und L. Pólos. In: Corporate Reputation Review. Vol. 11/2008, No. 3, p. 244–261);

A Theoretical Framework of Organizational Change (zus. mit Gabriele Jacobs, Arjen van Witteloostuijn und László Pólos). In: Journal of Organizational Change Management. Vol. 26 No. 5, 2013, p. 772–792.