

Stefan Kühn

WENN

DIE AFFEN

DEN ZOO

REGIEREN

DIE TÜCKEN DER  
FLACHEN HIERARCHIEN

5., aktualisierte Auflage

campus



**Wenn die Affen den Zoo regieren**

*Stefan Kühn* ist Professor für Soziologie mit Schwerpunkt Organisationsforschung an der Universität Bielefeld. Er arbeitet als Organisationsberater der Firma Metaplan in Quickborn für Ministerien, Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäuser und Universitäten.

In seiner Trilogie zu neuen Entwicklungen im Management sind im Campus Verlag außerdem »Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation« (2., akt. Auflage 2015) und »Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur« (2., akt. Auflage 2015) erschienen.

Kontakt zum Autor über [stefan.kuehl@uni-bielefeld.de](mailto:stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)  
oder [stefankuehl@metaplan.com](mailto:stefankuehl@metaplan.com).

**Stefan Kühl**

**WENN  
DIE AFFEN  
DEN ZOO  
REGIEREN**

DIE TÜCKEN DER  
FLACHEN HIERARCHIEN

6., aktualisierte Auflage

**Campus Verlag  
Frankfurt/New York**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN der Print-Ausgabe: 978-3-593-50293-9

ISBN der ePDF-Ausgabe: 978-3-593-43040-9

ISBN der EPUB-Ausgabe: 978-3-593-43222-9

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagmotiv: © istockphoto.com/4x6

Satz: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Von Trompeten, Pyramiden und Zwiebeln – Vorwort . . . . .	7
<b>1.</b>	
Affen, Revolutionen und postbürokratische Organisationen .	17
<b>2.</b>	
Die Grenzen bürokratisch-hierarchischer Organisationen . . . .	25
2.1. Organisationen und ihre Vorliebe für Sicherheit . . . . .	27
2.2. Taylorismus und Bürokratie: Der Sieg der ewigen Wiederholung . . . . .	32
2.3. Warum es nicht mehr so weitergeht – Gründe für einen grundlegenden Organisationswandel . . . . .	39
<b>3.</b>	
Wandel über alles –	
Die neuen revolutionären Organisationen . . . . .	49
3.1. Neuartige Umwelt-Organisations-Beziehungen . . . . .	51
3.2. Das Eingeweide postbürokratischer Organisationen . . . . .	58
3.3. Die Struktur postbürokratischer Organisationen . . . . .	67

**4.**

**Die Dilemmata postbürokratischer Organisationen . . . . . 81**

- 4.1. Das Identitätsdilemma:  
Die (notwendigen) Grenzen von Organisationen . . . . . 82
- 4.2. Das Politisierungsdilemma:  
Machtkämpfe in postbürokratischen Organisationen . . . . . 94
- 4.3. Das Komplexitätsdilemma:  
Die verkomplizierenden Vereinfachungsstrategien . . . . . 110

**5.**

**Jenseits von Hierarchie und Anarchie . . . . . 125**

- 5.1. Auswege aus dem Dilemma?  
Management am Rande des Chaos . . . . . 128
- 5.2. Suchstrategien postbürokratischer Organisationen . . . . . 142
- 5.3. Wir stehen erst am Anfang – Ausblick . . . . . 153

**Nachwort zur Methodik . . . . . 159**

**Anmerkungen . . . . . 163**

**Literatur . . . . . 169**



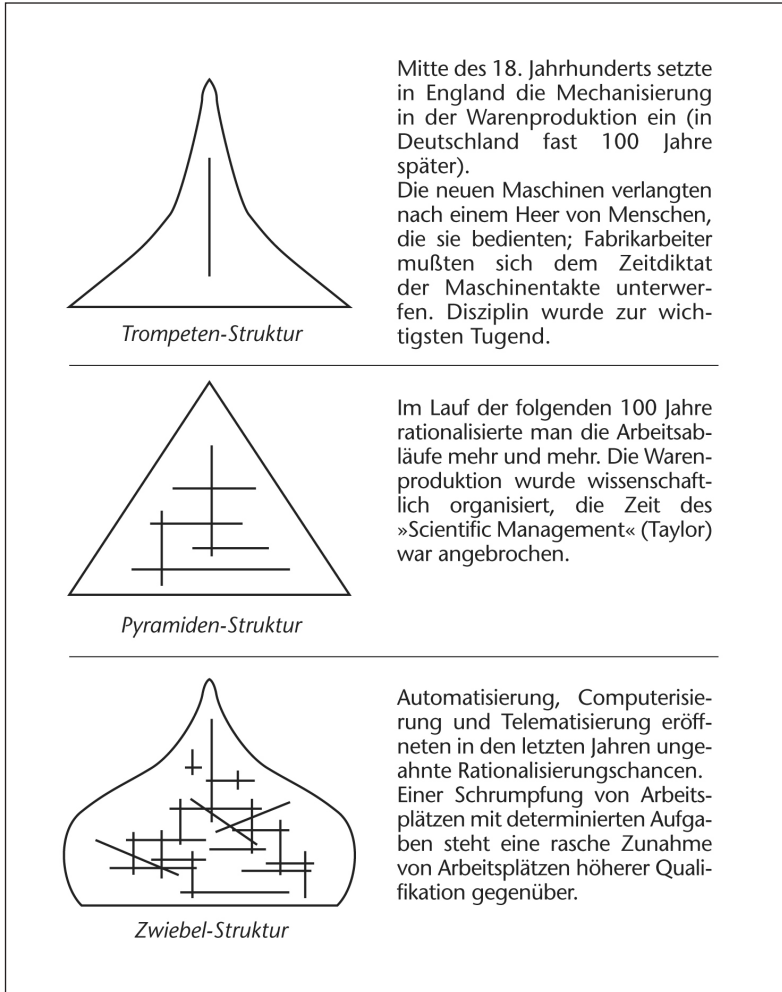
# Von Trompeten, Pyramiden und Zwiebeln – Vorwort

Alles fing an mit einer Trompete, einer Pyramide und einer Zwiebel. Die Idee für dieses Buch kam mir bei der Betrachtung der Skizze einer Organisationsberatungsfirma, mit der die Entwicklung von Wirtschaftsorganisationen seit Anfang des 19. Jahrhunderts illustriert wurde. Durch die tief gegliederte, schmale Hierarchie von Organisationen um 1900 hatten – so die Skizze – deren Organigramme die Form einer Trompete. Die Organisationen waren gekennzeichnet durch einen klaren Aufbau mit eindeutigen Befehlslinien. Der Organisationsleiter allein hatte den Überblick und gab die notwendigen Anweisungen. Befehl und Gehorsam waren die Stützen der Organisation.

Mit den komplexer werdenden Unternehmen und Verwaltungen und der Ausdehnung des mittleren Managements wurde aus der Trompete eine Pyramide. Immer mehr Menschen wurden mit Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben betraut. Funktionale Unterteilungen wurden gebildet, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Bereiche gegeneinander abgegrenzt. Zwei neue Elemente erweiterten das Organisationsrepertoire: Stäbe zur Unterstützung der Führung und das Matrixmanagement als eine Art querstehende Hierarchie. Die zunehmende Automatisierung und die Computerisierung hatten somit trotz schrumpfender Basis zu einer weiteren Ausdehnung des Managements geführt.

Auf die raschen Veränderungen der Märkte und weitere technische Umwälzungen reagierten die Organisationen mit Workshops, die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Funktionen zusammenführten. Projektgruppen ergänzten immer mehr die herkömmliche Hie-

rarchie. Die pyramidenähnliche Organisation nahm immer mehr die Form einer Zwiebel an (nach Leue 1989: 5).



Mitte des 18. Jahrhunderts setzte in England die Mechanisierung in der Warenproduktion ein (in Deutschland fast 100 Jahre später).

Die neuen Maschinen verlangten nach einem Heer von Menschen, die sie bedienten; Fabrikarbeiter mußten sich dem Zeitdiktat der Maschinentakte unterwerfen. Disziplin wurde zur wichtigsten Tugend.

Im Lauf der folgenden 100 Jahre rationalisierte man die Arbeitsabläufe mehr und mehr. Die Warenproduktion wurde wissenschaftlich organisiert, die Zeit des »Scientific Management« (Taylor) war angebrochen.

Automatisierung, Computerisierung und Telematisierung eröffneten in den letzten Jahren ungeahnte Rationalisierungschancen. Einer Schrumpfung von Arbeitsplätzen mit determinierten Aufgaben steht eine rasche Zunahme von Arbeitsplätzen höherer Qualifikation gegenüber.

Abb. 1: Von der Trompete zur Zwiebel: Der Wandel von Organisationen (Leue 1989: 3)

Die »Zwiebel-Form« war aber nicht die letzte Metapher, die zur Darstellung der Organisierung gemeinsamen Handelns erhalten musste. Unter Namen wie das »lernende Unternehmen«, der »modulare Betrieb«, die »fraktale Fabrik«, das »zelluläre System« oder die »agile Organisation« werden in immer kürzeren Abständen neue Organisationskonzepte »nach der Zwiebel« vorgestellt.

In diesem Buch arbeite ich heraus, wie sich Manager, Berater und Wissenschaftler die Organisationsstruktur »nach der Zwiebel« vorstellen. Als Organisationswissenschaftler kann es mir nicht darum gehen, die neuen Organisationsformen als Allheilmittel gegen die schon länger anhaltende Krise bürokratischer Organisationen zu verkaufen. Der immer wieder hochkochenden allgemeinen Begeisterung für neue Organisationskonzepte zum Trotz arbeite ich in diesem Buch die Schwierigkeiten, Schwachstellen und Grenzen postbürokratischer Organisationsformen heraus und greife dabei auf Erfahrungen zurück, die in der Vergangenheit in Unternehmen, aber auch in Verwaltungen und in politischen Organisationen mit Enthierarchisierung und Dezentralisierung gemacht wurden: Durch die angestrebte Grenzenlosigkeit nach innen und außen droht, so mein Argument, die ganze Organisation »auseinanderzulaufen«, ihren inneren Zusammenhang zu verlieren. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verlieren ein klares Bild von ihrer Organisation (Identitätsdilemma). Die Selbstverpflichtung von Organisationen auf Innovation und Wandel schafft organisationsinterne Unsicherheitszonen, es droht eine »Dauerpolitisierung« interner Prozesse und Entscheidungen (Politisierungsdilemma). Immer mehr Organisationen greifen angesichts der zunehmenden Komplexität zu Vereinfachungsstrategien. Aber gerade die Vereinfachung von Abläufen führt zu einer wachsenden Komplexität, die als solche jedoch nicht wahrgenommen wird (Komplexitätsdilemma).

### Jenseits der Neuigkeitsdramatisierung

Leser und Leserinnen, die auf der Suche nach der allerletzten Managementmode sind, mit der sie die nächste anstehende Power-Point-Präsentation aufhübschen oder eine Beratungsleistung in den Markt drücken können, werden mit diesem Buch nicht glücklich werden. In den meisten Fällen handelt es sich bei den mit großem Brimborium präsentierten innovativen Organisationskonzepten um die Neuverpackung von postbürokratischen Organisationsprinzipien, die bereits seit Langem bekannt sind. Mit teilautonomen Produktionsgruppen, die regelmäßig jedes Jahrzehnt unter neuem Namen als revolutionäre Erfindung propagiert werden, wurde schon sehr früh in Deutschland und Großbritannien experimentiert. Die Forderung nach einer Enthierarchisierung von Organisationen findet sich bereits bei der Managementvordenkerin Mary Parker Follett (1941: 158), die schon vor Jahrzehnten verlangte, dass die »vertikale Autorität« in Organisationen durch eine »horizontale Autorität« ersetzt werden solle.

Die Innovation bei neuen postbürokratischen Organisationskonzepten liegt inzwischen fast nur noch in der Erfindung neuer Begriffe. Die »flexible Firma« von gestern wird heute als »agiles Unternehmen« und morgen vermutlich als »systemischer Betrieb« bezeichnet. Die Adhocratie von gestern wird heute »teambasierte« Organisation und morgen vielleicht »holikratische Organisation« genannt. Was früher als »Expertennetzwerke« gepriesen wurde, wird heute als »communities of practice« und morgen wohl als »crowds of wisdom« vermarktet. Aus einer distanzierten Perspektive ist ein solcher Drang nach Neuigkeitsdramatisierung nachvollziehbar. Gerade Manager, die neu in eine Organisation eintreten, sehen sich gezwungen, durch begriffliche Innovationen zu zeigen, dass sie die Dinge anders angehen als ihre Vorgänger. Berater befinden sich mit anderen Beratern nicht nur in einer Konkurrenz um Kunden, sondern gerade auch um die Meinungsführerschaft über Organisationskonzepte, und erfinden deswegen immer wieder neue »buzz words«, um ihre Kunden zu beeindrucken. Wirtschaftsjournalisten können ihren Lesern, die sich an

aktuellen Entwicklungen orientieren, schwerlich verkaufen, dass – trotz aller Phantasie bei der Erfindung neuer Managementkonzepte – in den Organisationen vom Prinzip her häufig alles beim Alten bleibt, und beteiligen sich deshalb immer wieder daran, wenn eine neue Sau durch die organisationalen Dörfer getrieben wird.

Die Erfindung immer neuer Bezeichnungen für postbürokratische Organisationsformen kann allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Probleme weitgehend die gleichen bleiben. Ich nutze deswegen die verbale Aufgeregtheit in der Managementliteratur lediglich, um in Auseinandersetzung mit den vermeintlich neuen Organisationsprinzipien grundlegende wissenschaftliche Einsichten in die Funktionsweise von postbürokratischen Organisationen so aufzubereiten, dass sie an die Diskussionen von Praktikern anschlussfähig sind. Mir ist es dabei jedoch nicht wichtig, unbedingt die allerletzte Wende im Managementdiskurs mitzuvollziehen, weil ich davon ausgehe, dass die Leserinnen und Leser nach der Lektüre dieses Buches in der Lage sein werden, die zentralen organisatorischen Prinzipien in neu verpackten Managementkonzepten zu identifizieren und den Brückenschlag zu den hier dargestellten Problembereichen postbürokratischer Organisationen herzustellen. Wer weiß, woran »Adhocratrien« oder »teambasierte Organisationen« kranken, kennt auch die grundlegenden Probleme der ähnlich gebauten »agilen«, »modularen«, »fraktalen« oder »zellulären« Organisationen.

### Die drei Seiten der Organisation

Will man Organisationen verstehen, muss man drei relevante Aspekte unterscheiden:<sup>1</sup> Bei der *formalen Seite* von Organisationen handelt es sich um das verschriftlichte Regelwerk und die offiziellen Anforderungen, die die Mitglieder – jedenfalls in ihrer Darstellung gegenüber anderen Mitgliedern – befolgen bzw. erfüllen müssen, wenn sie Mitglied der Organisation bleiben wollen. Weil sich über die formale Seite nur ein Teil der Erwartungen in Organisationen regulieren lässt,

bildet sich immer auch eine *informale Seite* aus. Hierbei handelt es sich nicht nur um organisationstypische Denkweisen und Wahrnehmungsformen, sondern besonders auch um Handlungserwartungen, die mit den formalen Anforderungen der Organisation nicht abgestimmt sind oder diesen gar widersprechen. Mit der *Schauseite* präsentiert sich eine Organisation in einer geschönten Form nach außen. Die Schauseite der Organisation kann gerade bei Verwaltungen und Krankenhäusern Elemente der formalen Seite der Organisation beinhalten, besteht aber zu erheblichen Teilen aus allgemeinen Wertformulierungen, die die Organisation in ihrer Umwelt attraktiv erscheinen lassen, die aber wegen ihrer Abstraktheit – wenn überhaupt – nur grob als Orientierungspunkte für die Organisationsmitglieder dienen.

Die Verengung der Literatur über neue Organisationsformen besteht vielfach darin, dass sie Organisationen vorrangig von ihrer Schauseite her begreift. Es wird so getan, als wenn die monoton von irgendwelchen Management-Gurus wiederholten Erfolgsgeschichten, die von Managern aus Vorreiterorganisationen auf Konferenzen an die Wand geworfenen Power-Point-Präsentationen oder die eifrig verkündeten Erfolgsrezepte von Beratern die Realität der Organisation darstellen würden. Es wird suggeriert, dass die formalen Strukturen (also die faktischen Unterstellungsverhältnisse und Arbeitsprogramme) und die informalen Strukturen (will heißen: Handlungsroutinen, die sich eingeschlichen haben) mit den auf der Schauseite präsentierten Strukturen identisch seien.<sup>2</sup>

Aber schon wenn man sich die in der Managementliteratur lange Zeit gepriesenen Vorreiterorganisationen – die Semcos, die W.L. Gore & Associates, die Mettler-Toledos, die Enrons, die Apples, die Spofifys oder Morning Stars – nur ein, zwei Tage vor Ort intensiver angeschaut hätte, wäre schnell deutlich geworden, dass in Managementbestsellern von Beratern, in der Harvard Business Review oder in Power-Point-Vorträgen nur die Schauseite dieser Vorreiterorganisationen präsentiert wird.<sup>3</sup> Manchmal fällt schon nach drei, vier Nachfragen zu den formalisierten Kommunikationswegen auf, dass die Organisation mit 5.000 Mitarbeitern, die sich wegen ihrer flachen

Hierarchie als lernende Organisation präsentiert, nicht nur die offiziell vorgestellten fünf Hierarchiestufen hat, sondern faktisch 14. Und manchmal reicht es schon aus, sich die Personalstatistiken zeigen zu lassen, um festzustellen, dass es bei einer Fluktuation von 40 Prozent pro Jahr mit der verkündeten Mitarbeiterzufriedenheit nicht so weit her sein kann.

Es wäre aber falsch, die Schauseitendarstellungen von Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, Armeen oder Parteien nur als mehr oder minder geschickt aufgebaute Potemkinsche Dörfer zu diskriminieren. Es mag überzeugend klingen, wenn man beispielsweise wie Robert G. Eccles und Nitin Nohria (1992: 1) verkündet, dass »Worte kommen und gehen«, aber »Handlungen immer die zentrale Maxime des Managements bleiben werden«, sie verkennen jedoch, dass die Produktion von »Worten« – besonders auch von »schönen Worten« – eine wichtige Aufgabe des Managements ist. Schauseiten haben wichtige Funktionen für Organisationen – sie produzieren Legitimation, sie helfen widersprüchliche Anforderungen abzufedern und sie reduzieren interne Konflikte, weil nicht jede Auseinandersetzung in der Öffentlichkeit ausgetragen werden muss. Deswegen sind die Versuche eines professionellen Schauseitenmanagements mehr als nachvollziehbar, und jeder Manager oder Berater, der ein Unternehmen oder eine Verwaltung öffentlich als dezentrale, enthierarchisierte Vorreiterorganisation preist, ist – vorausgesetzt, er macht es nicht allzu dumpf – sein Geld wert. Allerdings würde man einen grundlegenden Fehler machen, wenn man diese aufgehübschten Darstellungen mit der Realität der Organisationen verwechseln würde.

In diesem Buch wende ich einen vielleicht ungewöhnlichen methodischen Kunstgriff an. Ich nehme die Manager und Berater der Vorreiterorganisationen »beim Wort« und zeige, was passieren würde, wenn die Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäuser oder Hochschulen wirklich so funktionieren würden, wie sie sich auf ihrer Schauseite präsentieren. Schon wenn man mithilfe der Organisationswissenschaft die auf der Schauseite präsentierten Prinzipien konsequent zu Ende denkt, wird deutlich, dass die Vorreiterorgani-

sationen erhebliche Probleme in der Ausbildung einer einheitlichen Identität bekämen, Machtkämpfe eher zu- denn abnehmen und die Komplexität in der Organisation explodieren würde.

### **Die Widersprüchlichkeit von Organisationen – Zum Verhältnis von Theorie und Praxis**

Ursprünglich hatte ich dieses Buch als eine Art Frühwarnsystem für Organisationen konzipiert, die sich auf das Abenteuer einlassen wollten, ihre stark hierarchisch-bürokratische Organisationsform durch eine enthierarchisierte, dezentralere zu ersetzen. Das Buch sollte eine Warnung sein: eine Warnung vor neuartigen Koordinationsproblemen, die sich Organisationen einhandeln, wenn sie die vertraute hierarchische und funktionale Arbeitsteilung zurücknehmen. Angesichts der massiven Schwierigkeiten, die bei Reorganisationsprozessen auftreten, die zu Dezentralisierung und Enthierarchisierung führen sollen, erfüllt dieses Buch jedoch zunehmend die Aufgabe, jenen Organisationen Erklärungen anzubieten, die bei der Einführung dezentraler Strukturen auf grundlegende Probleme gestoßen sind. Es bietet Erklärungsmuster, die die Schwierigkeiten nicht auf das Versagen von Personen zurückführen, sondern auf Koordinationsanforderungen, für die wir keine schlüssigen Lösungen haben.

Ich habe dieses Buch aus einer sehr spezifischen Sichtweise auf Organisationen geschrieben: aus dem Blickwinkel der Systemtheorie. Dieser im Moment vielleicht theoretisch ambitionierteste und interessanteste Ansatz in der Organisationswissenschaft geht davon aus, dass die Erwartungen an Organisationen – genauso wie die Erwartungen an andere soziale Gebilde wie Kleinfamilien, Freundesgruppen oder Protestbewegungen – immer widersprüchlich sind und Organisationen deswegen zu einem gewissen Grad selbst widersprüchlich sein müssen, um den Anforderungen der Umwelt gerecht werden zu können.<sup>4</sup>



Gerade diese Widersprüchlichkeiten werden aber durch die gängige Managementliteratur systematisch verdeckt. Auch wenn das harmonistische Bild von Organisationen nicht immer so plump präsentiert wird wie in Handbüchern, die den Praktikern schon in ihrem Titel versprechen, wie sie ihre Organisation gleichzeitig »humaner« und »produktiver« machen können (vgl. Meltzer/Nord 1981), so schimmert doch in der Managementliteratur durch, dass die Widersprüchlichkeiten, die jeder Organisation innewohnen, gegen null reduziert werden können.

Die Systemtheorie hingegen nimmt die Differenzen zwischen verschiedenen Abteilungen oder Teams, zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen und zwischen Schauseite, formaler Seite und informaler Seite in den Blick. Die sich aufgrund der Arbeitsteilung in Organisationen zwangsläufig ergebenden Rationalitäten, Denkweisen und Perspektiven lassen sich so systematisch herausarbeiten, ohne dass der Blick für das »große Ganze« einer Organisation darüber verloren geht.

Wenn man die Probleme bestimmter Organisationsprinzipien systematisch herausarbeitet und sie Praktikern in Unternehmen, Verwaltungen, Armeen, Krankenhäusern, Parteien oder Vereinen gegenüber präsentiert, kommt unweigerlich die Frage, wie man damit umgehen soll. Nicht selten erkennt man in dieser Nachfrage die Hoffnung auf einen »quick fix« – auf eine schnelle Lösung für diese Probleme. Als Organisationswissenschaftler könnte man es sich leicht machen und darauf verweisen, dass die Wissenschaftler – jedenfalls wenn sie sich als Wissenschaftler ernst nehmen und ihre Positionen an den Hochschulen nicht nur für die Vermarktung eigener Organisationskonzepte nutzen – lediglich für die Analyse von Organisationen zuständig sind.

Ich will dieser Frage hier aber nicht vollständig ausweichen. Am Ende des Buches stelle ich dar, mit welchen einschlägigen Suchstrategien Organisationen eine Balance zwischen Stabilität und Wandel herstellen können. Ich zeige, dass in der Managementliteratur davon ausgegangen wird, dass die Selbstorganisation dezentraler Einheiten

nur in einem Zustand begrenzter Instabilität gedeihen kann; einem Zustand, in dem weder Starre noch explosives Chaos herrscht. Die »Stabilisierungskonzepte« postbürokratischer Organisationen, wie die Steuerung über Kontextvorgaben oder Techniken, werden in ein solches Management jenseits von Ordnung und Chaos eingliedert. Sie scheinen eine erste, wenn auch noch ungenügende Antwort auf die Identitäts-, Politisierungs- und Komplexitätsdilemmata zu sein.

# 1.

## Affen, Revolutionen und postbürokratische Organisationen

Wir wollen der Zukunft nicht ins Fenster gaffen.  
Sie liegt mit der Vergangenheit zu Bett.  
Die ersten Menschen waren nicht die letzten Affen  
und wo ein Kopf ist, ist auch meist ein Brett.

*Erich Kästner*

»Ich lasse die Affen doch nicht den Zoo regieren.« Mit diesen Worten reagierte der ehemalige Vorstandsvorsitzende der amerikanischen Fluggesellschaft Eastern Airlines, Frank Borman, als die Mitarbeiter des Unternehmens eine stärkere Beteiligung an Entscheidungsprozessen im Unternehmen forderten (vgl. Peters 1988b: 343). Im gleichen Maße, wie diese Aussage in ihrer Zielrichtung und in ihrer menschenverachtenden Gleichsetzung von Arbeitern und Affen Ausdruck eines traditionellen Denkens in bestimmten Managementkreisen ist, zeugt die heftige Zurückweisung solcher Aussagen durch neue und manchmal auch nicht mehr so neue Managementgurus von einem neuartigen Denken, wie Organisationen zukünftig organisiert sein sollten. Der US-amerikanische Managementberater Tom Peters und seine »In«-Kollegen benutzen solche Zitate, um ihre Organisationskonzepte gegen ein traditionelles Denken in Managementkreisen abzugrenzen. Wenn es nach ihrem Willen ginge, wäre die Organisation der Zukunft eine hierarchielose, demokratische, hochinnovative und flexible Wirtschaftsorganisation, in der über dem Wohl(stand) der Arbeiter und Arbeiterinnen lediglich das Wohl der Kunden steht.<sup>5</sup>

Bei den durch Krisen regelmäßig verunsicherten Managern in Europa, Amerika und Asien stoßen solche Vorschläge immer wieder auf offene Ohren. Viele Gewerkschaften sind sich hingegen nicht sicher, ob sie in dem neuen Managementdenken lediglich ausgefeiltere Kontrollstrategien vermuten sollen oder ob sie mit einer realen Humanisierung des Arbeitslebens rechnen können. Dass Ideen für eine grundlegende Neugestaltung des Organisierens wirtschaftlicher Tätigkeiten nicht nur in Form von Bestsellern Erfolg haben, sondern auch in der Praxis viele Anhänger finden, zeigen Beispiele aus Europa und den USA: Große Dienstleistungsunternehmen suchen mit einer sehr weitgehenden Dezentralisierung den Ausweg aus der Hierarchie-Falle. Produktionsunternehmen erhoffen sich durch die Einführung teilautonomer Fertigungsteams einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. Und zunehmend übernehmen auch Verwaltungen, Krankenhäuser, Hochschulen und Schulen unter dem Stichwort »new public management« Dezentralisierungskonzepte, die zuerst in Unternehmen erprobt wurden.

Doch jene Berichte über Umstrukturierungen in Großorganisationen, die über Managementzeitschriften und die Wirtschaftsseiten von Tageszeitungen die Öffentlichkeit erreichen, sind lediglich die Spitze eines Eisbergs. Es wird deutlich, dass der Anspruch besteht, dass die Art und Weise, wie Organisationen organisiert werden, sich grundlegend ändern müsse. Selbsternannte Managementgurus, Organisationsberater und auch manche Organisationswissenschaftler zögern nicht, von der »Notwendigkeit für eine Revolution« (Peters 1988a; 1988b: 3ff.), einer »echten Revolution« (Crozier 1989: 21; Millot/Rouilleau 1991: 12) oder gar einer »Kulturrevolution« (Bleicher 1986; Landier 1991) zu reden und zu schreiben. An das Management gerichtet, erscheinen »Regieanweisungen für Revolutionäre« (Tichy 1995). So unterschiedlich ihre Beobachtungen, Konzeptionen und Zukunftsempfehlungen im Einzelnen auch sein mögen, in einem stimmen sie überein: Die Zeit der Umbrüche, der »sanften Revolution« habe eingesetzt. Der Zoo, der von den Affen regiert wird, erscheint am Horizont.

Berichte aus den dezentralisierten Organisationen weisen jedoch darauf hin, dass die »sanfte Revolution« alles andere als sanft abläuft. Kaum hat sich ein Dezentralisierungs- und Enthierarchisierungskonzept unter einem eingängigen Namen in den Wirtschaftszeitschriften und im Management etabliert, gehen schon die ersten Meldungen über das Scheitern dieser Reorganisationsmaßnahmen durch die Presse. Mit einer auf den ersten Blick überraschenden Regelmäßigkeit werden Managementkonzepte in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, Hochschulen oder Schulen gedrückt, um dann nach einer gewissen Zeit angesichts der Meldungen über gescheiterte Restrukturierungsversuche schnell wieder in der Versenkung zu verschwinden. Eingeläutet wird ein neues revolutionäres Konzept in der Regel durch einen Managementbestseller voller Versprechungen für hohe Produktivitäts-, Umsatz- und Gewinnsteigerungen, durch Beispiele von erfolgreichen Organisationen und durch Rezepte für das Do-it-yourself-Change-Management. Kurz darauf folgen die Beratungsunternehmen, die den Managern, die beim Do-it-yourself nicht die versprochenen Effizienzsteigerungen erreicht hatten, bereitwillig unter die Arme greifen. Nach zwei, drei Jahren werden in der Regel die ersten Zweifel laut. Wissenschaftlich klingende Untersuchungen werden präsentiert, die besagen, dass nur 20 oder 30 Prozent aller Verschlangungs-, Reengineerings- oder Chaosmanagementprojekte gelungen seien.<sup>6</sup> Wirtschaftszeitschriften, die kurz vorher noch in den allgemeinen Jubel über den vermeintlich gefundenen »Stein der Weisen« eingestimmt hatten, berichten jetzt breit von gescheiterten Restrukturierungsversuchen.

Die Erklärungen, die für die gescheiterten Restrukturierungsversuche angeboten werden, beziehen sich in der Regel auf Widerstände, Mängel, Verfehlungen und Missgeschicke des beteiligten Personals: Da wird die fehlgeschlagene Verschlangung von Organisationen auf die starken Widersprüche des mittleren Managements, die mangelnde Teamfähigkeit der Arbeitnehmer, das fehlende Know-how für »lean«-bezogene Reorganisation bei den verantwortlichen Führungskräften und den »Akzeptanzmangel« durch zu wenig Information

und Partizipation zurückgeführt. Das Scheitern von »Reengineering-Projekten« oder »agilen Software-Vorhaben« wird mit der Auswahl des falschen Vorhabens, der fehlenden Anknüpfung des Projektes an die Organisationsstrategie, der mangelnden Präsenz der Führungsmannschaft und dem fehlenden Wissen über das »Wie« der Umsetzung erklärt.<sup>7</sup>

Insgesamt kann man feststellen, dass dem kurzzeitigen verbalen Enthusiasmus für ein Managementkonzept ein überraschender Mangel an überzeugenden Erklärungsmodellen für die aktuell zu beobachtenden problematischen Entwicklungen gegenübersteht. Viele Managementberater und Wissenschaftler entwickeln zwar atemberaubende Organisationsvorschläge, leiden bei der Analyse der auftretenden Schwierigkeiten jedoch unter ausgeprägter Kurzatmigkeit. Kurzerhand führen viele Berater die Probleme beim Restrukturierungsprozess auf das noch ungeeignete Personal zurück, ohne die durch die Dezentralisierung entstehenden strukturellen Probleme sehen zu wollen. Als Lösung vertrauen sie dann auch auf neue, modische Konzepte oder greifen zu einer Mischung aus ostasiatischer Religionsmystik, Anlehnung an pseudorationale Motivationstheorien, psychosozial orientierter Esoterik und eigener »Intuition«.

Aber auch die Betriebswirtschaftslehre, die Arbeitspsychologie und die Industriosozologie greifen bei ihren Analysen neuartiger Organisationsformen oft noch recht kurz. Zwar gelingt es diesen Disziplinen, Produktionskonzepte wie Lean Production, Material Requirement Planning, Just-in-time-Produktion und teilautonome Fertigungsgruppen zu beschreiben, die Analyse der Probleme setzt jedoch häufig nicht an den Wurzeln der Flexibilisierungsmaßnahmen an. Zu schnell werden die Probleme entweder auf ein schlechtes Schnittstellenmanagement oder den erfolgreichen Widerstand der Arbeitnehmer gegen subtilere Formen der Kontrolle durch das Management zurückgeführt. Häufig fehlt es der Betriebswirtschaftslehre genauso wie der Arbeitspsychologie und der Industriosozologie noch an der Einordnung der neuen Organisationskonzepte in einen umfassenden Rahmen. Ausdruck dieser theoretischen Sprachlosigkeit ist die