

# Die Heimtücke der eigenen Organisationsgeschichte

## Paradoxien auf dem Weg zum dezentralisierten Unternehmen

Von Stefan Kühl

### 1. Einleitung: Der Widerstand der Mitarbeiter gegen ihre eigene „Ermächtigung“ – ein Paradox?

Dezentralisierung ist seit den neunziger Jahren das dominierende Organisationsparadigma in Unternehmen, Verwaltungen und Verbänden. Mit der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen, der Abflachung von Hierarchien, der Integration vorher getrennter Funktionen und Aufgaben und der Einführung von sich selbst regulierenden Teams würden, so die Annahme, Unternehmen auf veränderte Umweltaforderungen reagieren. Die Forderungen von Kunden nach verkürzten Lieferzeiten, Erhöhung der Variantenzahl und gesteigerter Produktqualität seien, so die Selbstbeschreibung der Unternehmen, mit tayloristisch-fordistischen Organisationsformen nur noch begrenzt zu erfüllen gewesen. Die Kostenvorteile einer tayloristisch-fordistisch organisierten Massenfertigung nähmen mit den vom Markt geforderten kleineren Losgrößen, steigenden Variantenzahlen und kürzeren Produktlebenszyklen ab. Parallel dazu stiegen mit „zunehmender Umweltdynamik“ die Koordinations-, Transaktions- bzw. Transferkosten dieser stark arbeitsteiligen und durchregulierten Organisationsform durch die langen Informationsflüsse und Entscheidungswege überproportional an (vgl. Antoni 1994, S. 22).

Nach einer positiven, teilweise euphorischen Darstellung des Dezentralisierungsparadigmas Anfang der neunziger Jahre (einschlägig Womack/Jones/Ross 1991; Hammer/Champy 1994) wurde ab Mitte der neunziger Jahre besonders durch die Organisations- und Industrie-soziologie und die Betriebswirtschaftslehre herausgearbeitet, dass Dezentralisierung und Hierarchieabbau grundlegende strukturelle Probleme mit sich bringen. Unter Rückgriff auf neuere organisationstheoretische Ansätze wurde gezeigt, dass eine konsequente Dezentralisierung langfristig zu einer Auflösung der Organisation führen würde. Durch Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen bildeten sich immer stärker lokale Rationalitäten heraus (Cyert/March 1963), die es für die Führung der Organisation immer schwerer machten, die Organisation insgesamt zusammenzuhalten. Auf der Ebene der Kooperation zwischen Mitarbeitern komme es zunehmend zu Politisierungsproblemen. Die Selbstverpflichtung von Unternehmen zu Innovation schaffe neue Unsicherheitszonen und eröffne den Mitarbeitern neue Machtressourcen (Crozier/Friedberg 1979). Da Hierarchie und Kompetenzaufteilung in Abteilungen als Regulierungsmechanismen von Machtkämpfen zunehmend ausfallen, komme es zu einem ständigen Aushandlungsprozess in der Organisation. Eine „Dauerpolitisierung“ interner Prozesse und Entscheidungen sei die Konsequenz. Der Abbau von bürokratischen und hierarchischen Regeln führe darüber hinaus zu einer Steigerung der Komplexität, die Organisationen an die Grenzen der Beherrschbarkeit treibe (vgl. Kühl 1998; 2001; Faust et al. 1999; Poy 1999; Flunder 1999).

Der Fokus dieser soziologischen und betriebswirtschaftlichen Forschung war weitgehend auf die paradoxen Effekte und ungewollten Nebenfolgen dezentralisierter, enthierarchisierter Organisationsstrukturen ausgerichtet. Es handelte sich insofern um eine statische Forschungsperspektive, als weniger der Veränderungsprozess denn die strukturellen Probleme der neuen Organisationsformen ins Blickfeld genommen wurden.

Ziel dieses Artikels ist es, in Erweiterung dieser Forschungen über die Probleme dezentraler Organisationsstrukturen drei Widersprüche herauszuarbeiten, die sich bei der *Umstellung*

einer zentralistischen auf eine dezentrale Organisation stellen. Es geht mir darum, den eher statischen Fokus auf die Probleme dezentraler Organisationsstrukturen durch eine Perspektive zu erweitern, die die Zeitkomponente in Dezentralisierungsprozessen in den Vordergrund stellt.<sup>1</sup>

Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass die Einführung dezentraler Unternehmensstrukturen häufig von den betroffenen Mitarbeitern nicht akzeptiert wird und diese den Verkündigungen des Managements mit großem Misstrauen begegnen. Norbert Altmann et al. (1982, S. 294) haben bereits bei ihren Begleitforschungen zu den Humanisierungsprojekten der siebziger Jahre festgestellt, dass die Befragten mehrheitlich die bestehende Einzelarbeit gegenüber Arbeitsformen mit kooperativeren Beziehungen wie Gruppenarbeit vorzogen. In der internationalen Überblicksstudie zur Gruppenarbeit von Dieter Fröhlich und Ulrich Pekruhl (1996, S. 117) wird ein Unternehmen angeführt, in dem die Mitarbeiterinnen dem Management anboten, ihr Arbeitspensum zu erhöhen, wenn dieses nur auf die Einführung von Gruppenarbeit verzichten würde.

Auf den ersten Blick haben wir es hier mit einer interessanten Situation zu tun. Das Management räumt den Mitarbeitern bisher so nicht gekannte Handlungsmöglichkeiten ein. Statt Anweisungen gibt es gemeinsame Zielvereinbarungen. Mitarbeiter können selbst über die Art entscheiden, in der sie Aufträge abwickeln, und organisieren sich ihre Arbeitszeiten selbst. Organisationsabläufe können ohne Rücksprache mit Führungskräften geändert werden. Aus der Perspektive von Führungskräften scheint es dann paradox, dass viele der Maßnahmen, die eigentlich den Mitarbeitern zusätzliche Kompetenzen, Einfluss und Entscheidungsgewalt verschaffen sollen, gerade bei diesen auf Widerwillen, Renitenz und teilweise sogar auf Widerstand stoßen. Das inzwischen von Unternehmensführern und Beratern ohne jedes Zögern im Munde geführte Konzept der Dezentralisierung, das – jedenfalls in seiner konsequenten Form – den Mitarbeitern einen Macht- und Entscheidungszuwachs bringen soll, wird in vielen Unternehmen gerade von diesen Mitarbeitern unterlaufen.

Woran liegt das? Weswegen nehmen viele Mitarbeiter die ihnen angebotenen Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen häufig nur so widerwillig wahr?

Die Standarderklärung in der Managementliteratur für diesen Widerstand gegen die eigene Ermächtigung ist der Hinweis auf handwerkliche Fehler im Veränderungsprozess. Als Erklärung für das Scheitern von Veränderungsprozessen werden etwa „fehlende Konsequenz bei der Umsetzung der Ergebnisse“, „mangelnde Information und Kommunikation“, „zu wenig analytisches und methodisches Vorgehen“, „inkonsequentes, halberziges Vorgehen“, „falsche Zeit- und Zielvorgaben“, „mangelnde Professionalität der Beteiligten“, „fehlendes Vorleben des obersten Managements“, die geringe Einbeziehung der „Betroffenen“, das Fehlen von „Mut und Durchhaltevermögen“ und das „Festhalten an Abläufen“ angeführt (vgl. beispielsweise Maisberger 1996, S. 155).

1) In der Dezentralisierungsdiskussion ist die Zeitachse bisher vorrangig durch einen Fokus auf die Sozialisation der Mitarbeiter eingeführt worden. Widerstände gegen die Dezentralisierung wurden auf die Formung der Mitarbeiter durch die alten hierarchischen und in Funktionsbereiche abgeteilten Unternehmen zurückgeführt. Die Mitarbeiter, so das Argument, seien geprägt durch die Art und Weise, wie Unternehmen in der Vergangenheit organisiert waren. Gerade in Situationen, in denen das Unternehmen nicht mit dem Rücken zur Wand steht, würden diese nur schwer einsehen, weshalb sie ihre Art zu arbeiten ändern sollten. Diese Argumentation, die aus psychologischer Perspektive eine gewisse Plausibilität haben mag, nimmt letztlich den Systemtypus Organisation nicht ernst. Es wird eine Trennung zwischen Organisation und Mitarbeiterschaft vorgenommen und ein „fortschrittlicher“ Organisationstypus mit einer „falsch sozialisierten“ Mitarbeiterschaft kontrastiert.

Dieser Artikel versucht, über diese auf der Selbstbeschreibung von Managern und Beratern basierende Erklärung hinauszugehen. Für die dem Artikel zugrunde liegende Untersuchung wurde ein mittelständisch organisiertes Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie ausgesucht, in dem nach Einschätzung der Manager und Berater quasi „ideale“ Bedingungen für einen Dezentralisierungsprozess bestanden.<sup>2</sup> Auf dem Unternehmen lastete wegen des Auftragsrückgangs in den traditionellen Heimatmärkten, der zunehmenden Internationalisierung, der rückläufigen Preise für die Standardprodukte und des aggressiveren Marketings von Wettbewerbern ein starker Veränderungsdruck. Die Führungskraft, die den Dezentralisierungsprozess einführte, hatte das Ziel, den Veränderungsprozess nach dem neuesten Stand des „Change Managements“ durchzuführen, und initiierte die Umstellung auf dezentrale Strukturen im Rahmen eines durch Berater und Wissenschaftler begleiteten Gestaltungsprojektes.

Vorrangiges Ziel des Dezentralisierungsprojektes war es, innerhalb eines Segments des Unternehmens eine Prozesslinienorganisation einzuführen. Dadurch sollten im Segment kleine Einheiten gebildet werden, die über alle Ressourcen und Kompetenzen verfügten, um Kundenaufträge komplett umzusetzen. Durch diese Bildung von Prozesslinien sollte die „Fähigkeit zur Selbststeuerung und Eigenverantwortlichkeit der Teams“ geweckt, die „Ausrichtung auf unterschiedliche Marktanforderungen“ gestärkt und die „Flexibilität gefördert“ werden (*Quelle 1*).

Die Hauptmaxime des Veränderungsprojektes war eine sehr frühe Einbeziehung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess. Dadurch hoffte man die Zahl der bedachten Aspekte zu erhöhen und die Qualität der gefundenen Lösungen zu steigern. Ferner sollte die „Einsicht in die Notwendigkeit“ von Veränderungen gefördert und sollten Konflikte möglichst früh aktiv angegangen und für den Prozess genutzt werden (*Quelle 1*). Als Prozessbegleiter standen sowohl ein interner Berater als auch kompetente externe Berater zur Verfügung, die sich auf einige Grundprinzipien für den Veränderungsprozess verständigten: „Nie gegen Interessen der Betroffenen richten“, weil sonst „Konflikte vorprogrammiert“ seien; der „Zweck der jeweiligen eingesetzten Methode muss erkennbar sein“, weil „fehlende Transparenz zu Widerständen“ führe; und schließlich sei eine „Rückmeldung der Resultate“ geboten, weil „ansonsten die Gefahr der Enttäuschung und Frustration“ drohe (*Quelle 10*).

Auffällig ist, dass trotz der sehr weitgehenden Vermeidung „handwerklicher Fehler“ und eines aus der Sicht der Beteiligten „perfekt gestalteten Prozesses“ (*Berater*) massive Widerstände der Mitarbeiter zu beobachten waren. Der Hauptvorwurf gegen das Management lautete, dass es mit gespaltener Zunge sprechen und anders handeln würde, als es proklamierte. Mit Äußerungen wie „never touch a running system“, mit der Vermutung, dass bestimmte Vorhaben „sowieso nach wenigen Monaten wieder einschlafen“ würden, sowie mit Hinweisen auf die Vergangenheit, wo ein ähnliches Projekt schon einmal „in die Binsen gegangen“ war, bauten einige Mitarbeiter eine Verteidigungshaltung gegenüber Veränderungen auf (*Mitglieder des Segmentteams*). Es gab, aus der Sicht der Beteiligten, in dem Unternehmen

2) Die Untersuchung war Teil eines durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Gestaltungsprojektes „Rahmenbedingungen und Modellierung neuer Arbeitsstrukturen“. Die Untersuchung wurde mit einem Methoden-Mix aus Experteninterviews, Gruppengesprächen, Gruppendiskussionen mit visueller Diskussionsführung, Beobachtungen von Projektsitzungen und Aktenanalyse durchgeführt (zu der Kombination der einzelnen Methoden siehe Kühl/Strodtholz 2002). Aufgrund der Einbindung der Untersuchung in ein Gestaltungsprojekt war es nicht möglich, die Interviews, Gruppengespräche und Projektsitzungen mit Tonband aufzuzeichnen. Es wurden stattdessen Gesprächsprotokolle angefertigt und wichtige Zitate möglichst wortgetreu in eine Datenbank aufgenommen. Die Ergebnisse der Studie wurden in einer Präsentation dem Management vorgestellt und von diesem kommentiert. Erste Überlegungen und Beobachtungen zu dieser Untersuchung wurden in Kühl 1997 formuliert.

eine ausgeprägte Kultur des „Abduckens“, indem man einfach abwartete, bis die Welle der Veränderung über einen hinweggeschwappt war, und aus sicherer Position zuschaute, wie die Welle sich totlief. Man harnte einfach aus, bis der „Sturm vorbei“ war (*Personal- und Organisationsentwickler*).

In einem Gespräch äußerte einer der Berater seine Überraschung darüber, dass die Mitarbeiter die neuen Handlungsmöglichkeiten nicht ergreifen würden. „Die Leute nehmen die neuen Entscheidungskompetenzen gar nicht wahr.“ Sie würden während des Veränderungsprozesses „fremdelein“ und den Segmentleiter an der „Krawatte ziehen, um ihn in die alte Hierarchiefunktion hineinzudrängen“ (*Berater*).

Anhand des Materials aus dieser Fallstudie sollen im Folgenden drei Paradoxien im Prozess der Umstellung auf dezentrale Organisationsstrukturen herausgearbeitet werden, die das Misstrauen der Mitarbeiter gegen das Management erklären sollen. Paradox sind Aussagen oder Handlungen, die einerseits einen Richtigkeits- oder Konsistenzanspruch erheben, andererseits aber in sich widersprüchlich sind. Bei einem Paradox werden bewusst oder unbewusst zwei entgegengesetzte und widersprüchliche Begriffe oder Vorstellungen gleichzeitig proklamiert, ohne dass man sich aber – wie bei einem Dilemma – für einen der beiden Pole entscheiden könnte (Cameron/Quinn 1988, S. 2).

Durch die Herausarbeitung der drei Paradoxe soll – ganz im Sinne von William H. Starbuck (1988, S. 76) – versucht werden, den häufig zu beobachtenden Konsistenzanspruch in Dezentralisierungsprozessen zu hinterfragen. Es soll gezeigt werden, dass die Diskrepanz zwischen Reden und Handeln in Dezentralisierungsprozessen nicht auf handwerkliche Fehler im Management und der Widerstand der Mitarbeiter nicht auf deren Sozialisation in hierarchischen Strukturen zurückzuführen ist, sondern dass sich vielmehr allein durch die Geschichte der Organisation paradoxe Situationen ergeben, die nicht durch ein Mehr an Kommunikation oder Partizipation aufzulösen sind.<sup>3</sup>

Der folgende zweite Abschnitt beschäftigt sich mit der Tendenz von Unternehmen, dezentrale Strukturen auf zentralistische Weise einzuführen. Als Effekt dieser zentralistischen Einführungsstrategie entsteht bei den Mitarbeitern der Eindruck, mit der paradoxen Aufforderung „Sei selbständig!“ konfrontiert zu werden. Dabei geht es mir in diesem Abschnitt nicht vorrangig darum, Dezentralisierungsprozesse als ein neues Anwendungsfeld für das wohlbekannte „Sei-selbständig-Paradox“ zu erschließen, sondern vielmehr darum, auf die Spezifik dieses Paradoxes in Organisationen hinzuweisen und unter Rückgriff auf James Thompson herauszuarbeiten, warum es zur zentralistischen Einführung dezentraler Strukturen anscheinend keine Alternative gibt.

Im dritten Abschnitt wird herausgearbeitet, dass im Zuge von Dezentralisierungsprozessen die Mitarbeiter zwar neue Entscheidungsbefugnisse erhalten, dass die Führungskraft sich aber immer noch die Kompetenz zur Rezentralisierung der dezentral getroffenen Entscheidungen vorbehält. Erklärt wird dieses „Entscheide-selbst-aber-nur-unter-Vorbehalt-Paradox“ mit der Beibehaltung einer, wenn auch abgeflachten, Hierarchie in dezentralisierten Unternehmen. Eine Hierarchie ist eine pyramidenartige Staffelung nicht nur von Entscheidungskompetenzen, sondern insbesondere auch von Verantwortung. In dezentralisierten Unterneh-

3) In der Darstellung der Paradoxien wird von der konkreten Fallstudie abstrahiert. Aus einer einzelnen Fallstudie kann nicht der Anspruch auf Validierung von Thesen abgeleitet werden, sondern die Fallstudie kann „nur“ zur Illustration einer weitgehend theoretisch getragenen Argumentation dienen. Die Diskussion jedes einzelnen Paradoxes wird daher mit den üblichen Annahmen der Managementliteratur zu Dezentralisierung, Enthierarchisierung und Selbstorganisation eingeleitet. Dann wird unter Rückgriff auf Ansätze der Organisationstheorie die jeweilige Paradoxie herausgearbeitet, wobei Schilderungen aus dem Kontext des untersuchten Unternehmens beispielhaft eingebaut werden.

men bleibt, trotz der Delegation von Entscheidungskompetenzen, die Führungskraft für die Entscheidungen der eigenen Untergebenen verantwortlich, was ihre Tendenz (und ihr Recht) zum Hineinsteuern in dezentrale Entscheidungsprozesse erklärt.

Im vierten Abschnitt wird das Phänomen analysiert, dass im Zuge von Dezentralisierungsprozessen die Selbstorganisation der Mitarbeiter als etwas Neues eingeführt wird, wobei die vorher bestehenden informellen, häufig illegalen Regelanpassungen nicht als Form von Selbstorganisation betrachtet werden. Ziel des Abschnitts ist dabei nicht ein (vermutlich langweiliges) Zelebrieren der informellen Selbstorganisationsstrukturen in tayloristisch organisierten Unternehmen. Vielmehr wird versucht herauszuarbeiten, dass und wie die von oben proklamierten Selbstorganisationsmechanismen genau die vorher von den Mitarbeitern informell, teilweise illegal organisierten Regelabweichungen bedrohen und somit die bereits vorhandene Selbstorganisation entwerthen.

Im abschließenden fünften Abschnitt wird argumentiert, dass Manager und Mitarbeiter sich die paradoxen Verhaltensanforderungen gegenseitig hin- und herspielen. Dieses Spiel muss aber nicht als ein Fall von kollektiver Schizophrenie angesehen werden, sondern kann als ein Prozess permanenter kollektiver Selbstverständigung betrachtet werden.

## 2. Das „Sei-Selbständig-Paradox“: Die zentralistische Einführung dezentraler Strukturen

Bei der Betrachtung des Implementationsprozesses dezentraler Strukturen fällt auf, dass die Initiative in der Regel von den Unternehmern, der Geschäftsführung oder den oberen Führungskräften ausgeht. Es gibt in der Literatur kaum Berichte von Fällen, in denen die Maßnahmen zur Dezentralisierung von den „einfachen Mitarbeitern“ angestoßen wurden (zu einer der wenigen Ausnahmen siehe Endenburg 1992). Auch in dem hier untersuchten Unternehmen war es der Segmentleiter, der die Entscheidung traf, die Hierarchie in seinem Aufgabenbereich abzufachen und die Entscheidungskompetenzen durch die Einführung von Prozesslinien zu dezentralisieren.

Diese zentralistische Initiierung dezentraler Unternehmensformen und die so genannte „Prozesserzwingung“ als Konzept zur Einführung von Dezentralisierung ist häufig kritisiert worden. Michael Hammer, einer der Begründer des „Business Process Reengineering“, erklärt es für paradox, „wie autokratisch, von oben nach unten und undemokratisch“ die Einführung der Reengineering-Prozesse häufig ablaufe (zitiert nach Vansina/Taillieu 1996, S. 32). Die Vordenker der deutschen Gruppenarbeitsdiskussion Wolfgang Kötter und Gerhard Kullmann beklagen, dass die „Veränderungen zu den tendenziell auf dezentraler Selbststeuerung beruhenden Strukturen und Prozessen“ auf die „bisherige zentralistische Art und Weise beschlossen und angegangen“ werde. Die Aufgabenstellung und Zielbestimmung erfolge in den „alten, arbeitsteilig-hierarchischen Organisationsstrukturen“, was dazu führe, dass der Übergang von der hierarchisch-zentralistischen zur flexiblen, lernfähigen Organisation im Detail vorausgeplant werde (vgl. Kötter/Kullmann 1996, S. 42). Die Industriesozio- logen Hans Pongratz und Günter Voß stellen fest, dass die Forderung des Managements nach Selbstorganisation den Betroffenen oft als äußerer Anspruch, ohne Alternative und verbunden mit hohem Fremdorganisationsaufwand entgegnet werde. Die Betroffenen würden an der Entscheidung zur Dezentralisierung und Selbstorganisation nicht beteiligt und könnten häufig nur begrenzt an deren Umsetzung mitwirken (vgl. Pongratz/Voß 1997, S. 35).

Im Rahmen tayloristischer Arbeitskonzepte hatte der Umstand, dass das Management und nicht die Mitarbeiterschaft die treibende Kraft von Veränderungsprozessen darstellt, keine Paradoxien erzeugt. Bei der Einführung eines neuen Fließbandes oder der Installation einer neuen Software konnte der Manager die angestrebte Veränderung nach „unten“ weitergeben

und die Veränderung „vor Ort“ durchführen lassen. Die Mitarbeiter operationalisierten die von oben initiierte Innovation in Projektgruppen und setzten sie nach Abstimmung mit der Führungskraft in der von ihr gewünschten Form durch.

Eine Paradoxie entsteht jedoch in dem Moment, in dem es nicht um die Einführung eines neuen Softwareprogramms, einer neuen Maschine oder eines neuen Produktes, sondern um die Implementierung dezentraler Unternehmensformen geht. Der von oben initiierte und angeordnete Dezentralisierungsprozess wird von den Mitarbeitern als doppeldeutig wahrgenommen: Auf der einen Seite ist der Inhalt der Botschaft, dass die Mitarbeiter jetzt wesentlich mehr Einfluss, Macht und Kompetenzen haben sollen, auf der anderen Seite wird die Botschaft über den herkömmlichen, von den Mitarbeitern nicht zu beeinflussenden Anordnungsweg verkündet.

Der von den Mitarbeitern wahrgenommene Widerspruch ist ähnlich gebaut wie die Aufforderung „Sei spontan!“ an einen Verkrampften, die Mitteilung „Ich will, dass du selbstständig bist“ an ein Kind oder die Forderung „Sei Unternehmer!“ oder „Sei mündig!“ an die Angestellten eines Großunternehmens. Diese Anweisungen sind Paradoxe, weil man eben nicht selbstständig, spontan und eigenverantwortlich handelt, wenn man der Aufforderung zur Selbständigkeit, Spontaneität und Eigenverantwortlichkeit nachkommt. Auf der anderen Seite kann man sich diesen Aufforderungen aber auch nicht widerspruchsfrei widersetzen. Das Verharren in Unselbständigkeit im Widerspruch zu dem Befehl wäre inkonsistent, weil der Widerstand eine Form von Selbständigkeit und eigenverantwortlichem unternehmerischen Handeln wäre. Die so angesprochenen Mitarbeiter befinden sich in einer Situation, die von den Griechen als „Aporie“, als logische Ausweglosigkeit, bezeichnet worden ist (vgl. Attens 1996, S. 528).

Das Paradox liegt in dem Widerspruch zwischen dem, was die Kommunikation verlangt, und der Tatsache, dass sie es verlangt. Jede Kommunikation – so die Wiedergabe der älteren kommunikationswissenschaftlichen Literatur durch Niklas Luhmann – besteht aus einem „Report-Aspekt“ und einem „Command-Aspekt“: Sie teilt einerseits einen Inhalt mit (Report) und vermittelt andererseits die Erwartung, dass diese Festlegung als richtig und zweckmäßig übernommen wird (Command). Der „Report-Aspekt“ und der „Command-Aspekt“ sind in der Praxis von Organisationen, so Luhmann, nicht zu isolieren oder auch nur analytisch zu unterscheiden (vgl. Luhmann 1997, S. 97, 117f.).

Angesichts der Unmöglichkeit der Trennung zwischen „Report-Aspekt“ und „Command-Aspekt“ erscheinen populäre Rezepte wie „Partizipation der Betroffenen“ oder „mehr Kommunikation“ eher als hilflose Arten der Reaktion auf das Paradox. In dem untersuchten Unternehmen wurde als Versuch zur Verhinderung der zentralistischen Einführung dezentraler Strukturen eine frühzeitige und intensive Einbeziehung der Mitarbeiter verlangt. Diese Forderung befindet sich im Einklang mit einem Großteil der Fachliteratur, die behauptet, dass eine frühe Einbeziehung der Mitarbeiter den Widerstand gegen die Veränderung verringere, zu praxisgerechteren Lösungen führe, die Motivation steigere und die Identifikation mit dem Unternehmen erhöhe (vgl. beispielsweise Doppler/Lauterburg 1997).

Durch diese Argumentation wird suggeriert, dass die zentralistische Einführung dezentraler Strukturen kein Paradox, sondern lediglich das Ergebnis einer mangelhaften Einbeziehung der Mitarbeiter sei. Übersehen wird jedoch, dass mit der Forderung nach Partizipation lediglich das Paradox umgebaut wird. Das „Ich beteilige euch an dem von mir initiierten Prozess“ ist letztlich nur eine abgeschwächte Variante des „Sei selbstständig“. Die „Beteiligung von jemandem an etwas“ hat eben immer noch den Charakter einer bestimmten, von oben angeordneten Maßnahme, an der man sich zu beteiligen hat.

Meine These ist daher, dass die zentralistische Art der Durchsetzung von Veränderungsprozessen nicht auf ein Fehlverhalten des Managements zurückgeführt werden kann, sondern dass sie die logische Konsequenz aus dem geplanten Veränderungsprozess der Dezentralisierung darstellt. Die „Sitte“, den Veränderungsprozess von „oben“ zu initiieren, zu planen und auszudrücken, ist keine „Unsitte“, sondern aus der Funktionsweise von hierarchisch geführten Unternehmen verständlich. Warum?

In dem untersuchten Unternehmen berichteten Manager, dass die Anregung zu Veränderungen im Unternehmen immer von ihnen kommen müsse, dass die Mitarbeiter gar nicht erkennen würden, dass sich das Segment, die Abteilung oder das Unternehmen bewegen müsse, um auf dem Markt zu bestehen. Diese Klage der Manager ist zwar nachvollziehbar, aber letztlich nicht sehr überraschend. Das „klassische“ Unternehmen ist so aufgebaut, dass die Produktion – der technische Kern des Unternehmens (Thompson 1967) – gegen eine zu starke Beunruhigung durch turbulente Marktveränderungen oder Probleme im Zulieferbereich geschützt ist. Die Aufgabe (und damit auch die Existenzberechtigung) des mittleren Managements besteht darin, die Turbulenzen des Marktes für die Produktion möglichst geschickt abzufedern und Veränderungen nur in verarbeitbaren Dosen in den produktiven Kern eindringen zu lassen.

Auch wenn viele Unternehmen durch die Ausrichtung auf bestimmte Produktgruppen, durch Segmentierung, Prozesslinienorganisation und Gruppenarbeit versuchen, den Marktdruck für den technischen Kern zu simulieren, bleibt dieser letztlich doch weitgehend gegen den Markt geschützt. Allein die Existenz von mittleren Managern, Meistern oder Abteilungen für Einkauf oder Verkauf als primären Ansprechpartnern für die Umwelt führt zu einer Abschottung des technischen Kerns gegen Druck von außen. Es ist aus dieser Perspektive nicht überraschend, dass vorrangig das Management den Außendruck des Marktes wahrnimmt. Deswegen kommt auch die „Einsicht“ in Veränderungsnotwendigkeiten vorrangig vom Management.

Die Mitarbeiter, die in ihrem teilweise geschützten technischen Kern arbeiten, können aufgrund ihrer „Stellung“ gar nicht erkennen, dass eine Umstellung auf flexibilitäts- und innovationsfreundlichere Strukturen nötig sein könnte. Natürlich lassen sie sich punktuell in Veränderungsprozesse einbinden, gerade wenn die Anweisung vom Chef kommt. Aber es ist aufgrund ihres geschützten Status nicht verwunderlich, dass sie in diesem Veränderungsprozess das bremsende Element sind.

Es spricht einiges dafür, dass das „Sei-Selbständig-Paradox“ in solchen Unternehmen, die in der Vergangenheit stark zentralistisch und hierarchisch organisiert waren, verschärft auftritt. In diesen Organisationen ist damit zu rechnen, dass der auf die Mitarbeiter paradox wirkende Appellcharakter des Managements besonders ausgeprägt ist, weil durch die starke Spezialisierung auf Marktwahrnehmung im mittleren Management die Sensibilität für Umweltveränderungen im technischen Kern hier besonders gering ist und damit die Verordnung von dezentralen Strukturen vermutlich die einzig mögliche Reorganisationsstrategie darstellt.

Auch bei einem Wechsel zu neuartigen flexiblen, lernfähigen Organisationsstrukturen, zu direkten, offenen Informationsflüssen stehen nur die herkömmlichen Instrumente zur Durchsetzung dieser neuen Organisationsstrukturen zur Verfügung. Die flexibilitäts- und innovationsorientierten Strukturen, die auf dezentrale Selbststeuerung hinauslaufen sollen, müssen also auf die bisherige zentralistische Art und Weise durchgesetzt werden. Die Tendenz in vielen Unternehmen, den Übergang von der hierarchisch-zentralistischen Unternehmung zur flexiblen, lernfähigen Organisation detailliert zu „planen“, ist Ausdruck dieser Situation. Überspitzt ausgedrückt muss die Anweisung „Sei selbstständig“ unter diesen Bedingungen darauf hinauslaufen, eine neue flexibilitätsorientierte und selbstbestimmte Unternehmenskultur von oben zu verordnen.

### 3. Das „Entscheide-selbst-aber-nur-unter-Vorbehalt-Paradox“: Das Management lässt entscheiden

In der Managementliteratur wird ein neues Bild von Führungskräften propagiert. Unter Schlagwörtern wie „gleichwertige Delegation von Arbeit“, „Kompetenz und Verantwortung“, „vertrauensbasierte Zusammenarbeit“ und „Verzicht auf Machtausübung“ wird proklamiert, dass die Ermächtigung der Mitarbeiter zu „eigenständigem, selbstorganisiertem und produktivem Arbeiten“ führe. Die Führungskräfte sollten sich um die „Erledigung von wichtigen und neuen Aufgaben kümmern“, für die sie „sonst keine Zeit haben“ (Ludwig 1996, S. 20ff.). In letzter Konsequenz müssten die Manager angesichts von „Unwägbarern und Unübersichtlichem“ das Managen (Handhaben-Wollen) immer mehr sein lassen (Deiser 1994, S. 79). Der Manager sei nicht mehr „Macher“, der alles plant und kontrolliert, sondern „Facilitator“, „Mitspieler“ oder „Spielerleichterer“ (vgl. Probst 1987; siehe auch Bardmann/Franzpötter 1990, S. 432f.).

Aus dieser Perspektive müsste der Idealtypus eines modernen Managers derjenige sein, der nur noch den Prozess der Selbstorganisation und Entscheidungsfindung der Mitarbeiter im Unternehmen begleitet. Er bleibt im Hintergrund, moderiert Prozesse, berät bei schwierigen Problemen und hilft bei der Abstimmung zwischen verschiedenen selbstorganisierten Prozessen. Der ideale „Change Manager“ erscheint dann nicht mehr als der Vorgesetzte klassischen Zuschnitts, sondern als Prozessbegleiter. Er wird in letzter Konsequenz nur noch daran gemessen, wie erfolgreich er einen Veränderungsprozess begleitet hat und wie gut seine Mitarbeiter es schaffen, in Selbstorganisationsprozessen produktiver und innovativer zu arbeiten.

In der Managementliteratur ist bisher ausgeblendet worden, dass die konsequente Umsetzung dieses Führungskonzeptes erhebliche Konsequenzen hätte. Ein Manager, dem es erfolgreich gelingen würde, Selbstorganisation in seinem Aufgabenbereich einzuführen, würde sich in letzter Konsequenz selbst überflüssig machen. Wenn ein Manager mit dem Anspruch, komplette Selbstorganisation und komplette Selbstverantwortung der Mitarbeiter zu ermöglichen, wirklich „total quality“ liefern würde, wäre er als Manager nicht mehr zu gebrauchen. Selbstorganisation und Selbstverantwortung leben eben davon, dass keiner mehr von außen „reinmanagt“. Der Manager modernen Zuschnitts geriete damit immer mehr in das grundsätzliche Dilemma aller Ärzte, Therapeuten und Entwicklungshelfer: Deren Existenzberechtigung beruht letztlich auf ihrer eigenen Unfähigkeit, einen bestimmten hohen Anspruch vollständig zu erfüllen. Wenn diese Berufe wirklich zu hundert Prozent erfolgreich wären, dann wären sie selbst überflüssig oder müssten sich zumindest vollkommen neu definieren.

Ganz im Gegensatz zu solchen Szenarien klagen jedoch besonders diejenigen Manager, die sich in umfassenden Veränderungsprozessen befinden, nicht über ein Zuwenig an Arbeit, sondern eher über ein Zuviel. Das Spezifische am Übergang von hierarchisch-zentralistischen zu dezentralen, selbstorganisierten Strukturen scheint zu sein, dass der Manager sowohl für die Prozessbegleitung als auch für die Expertenentscheidungen zuständig ist. Der Manager ist in dieser Übergangsphase letztlich ein Zwitter: Er fördert die Entscheidungsfähigkeit seiner Mitarbeiter und er entscheidet selbst.

In dem Reorganisationsprozess des untersuchten Unternehmens war der Hauptvorwurf an die verantwortlichen Führungskräfte, dass diese widersprüchlich handeln würden. Die Mitarbeiter beklagten sich, dass die jeweilige Führungskraft einerseits entscheiden, andererseits aber auch den Anspruch kommunizieren würde, ihre Mitarbeiter zu beteiligen. Bei Fragen wie der Einführung einer Prozesslinienorganisation oder dem Umzug des Bereichs Sonderfertigung herrschte Unklarheit, ob dies nun eine Entscheidung der Führungskraft oder eine Entscheidung der Mitarbeiter gemeinsam mit den Führungskräften war (*Segmentleiter*).

In einer Sitzung des Steuerkreises des Projekts verglich einer der Meister die von den Mitarbeitern erlebten Entscheidungssituationen mit der Fahrt zweier Personen in einem Kanu. Dabei würden zwar beide paddeln, aber nur der Hintere steuern. Würde nun der hintere Kanute vom vorderen verlangen: „Steuere doch auch mal!“, so würde sich dieser berechtigterweise „verschaukeln“ vorkommen. Er würde erwidern: „Du steuerst doch, sag doch, wenn du willst, dass ich mehr paddeln soll.“ – Die Erwidrung des Beraters, dass die Mitarbeiter gar nicht bemerken würden, wenn auch sie einmal hinten sitzen (könnten), und sich „automatisch immer nach vorne setzen“, wurde mit dem Argument zurückgewiesen, dass sich ja die Führungskraft immer wieder das Recht vorbehalte, in das Steuer zu greifen (*Meister in der Sitzung des Steuerkreises*).

Die von den Mitarbeitern wahrgenommene Situation hat Ähnlichkeit mit dem in der Industriesoziologie herausgestellten Paradox einer gleichzeitigen Inklusion und Exklusion von Mitarbeitern in bzw. aus Rationalisierungsprozessen. Cornelius Castoriadis hat auf die Strategie von Unternehmen aufmerksam gemacht, die Beschäftigten in die Rationalisierungsstrategien einzubinden und sie gleichzeitig daraus auszuschließen. Er argumentiert, dass ein fundamentaler Widerspruch des Kapitalismus darin bestehe, dass der Mitarbeiter zugleich als Objekt bürokratischer Manipulation und als selbsttätiges Subjekt behandelt werde. Das Management sei darauf angewiesen, den Mitarbeiter von den Produktionsprozessen auszuschließen, um den Produktionsprozess so für das Management kontrollierbar zu halten, ihn aber gleichzeitig auch an dem Prozess zu beteiligen, weil nur durch das lokale Wissen die nötige Flexibilität des Produktionsprozesses sichergestellt werden könne (siehe auch Springer 1987; Wolf 1999; Kühl 2000).

In dem beobachteten Reorganisationsprojekt versuchten die Berater das Management zu zwingen, sich festzulegen, von wem eine Entscheidung zu treffen war. Der Manager sollte sich auf einer Folie mit einer Skala von Entscheidungssituationen verorten. Die Skala reichte von „Ich habe nichts entschieden, Sie sind eingeladen, mit mir zu besprechen, ob wir etwas tun“ über „Ich habe entschieden, dass wir etwas tun, Sie sind eingeladen, mit mir zu besprechen, was wir tun“ und „Ich habe entschieden, was wir tun, Sie sind eingeladen, mit mir die Details der Ausführung zu besprechen“ bis „Ich habe alles entschieden, Sie haben mit mir nichts zu besprechen“. Diese Folie suggerierte, dass der Rahmen der Entscheidung eindeutig zu bestimmen sei. Die Zwitterposition der Führungskraft sollte dadurch aufgehoben werden, dass das Management sich festlegte, welche Entscheidungen nach wie vor von der Führungskraft getroffen wurden und welche von den Mitarbeitern selbst (*Folie aus einer Sitzung des Steuerkreises*).

Die Bestimmung einer Entscheidungssituation ist jedoch komplizierter, als die Folie suggeriert. Erstens ändert sich der Entscheidungsrahmen einer Organisation ständig. Die Organisationen selbst behaupten, dass es bei schnell sich verändernden Umweltbedingungen zunehmend wichtig wird, flexibel zu reagieren und bei Bedarf schnelle und konsequente Kursänderungen vorzunehmen. Hans Pongratz und Günther Voß (1997, S. 44f.) sehen unter diesen Bedingungen eine zentrale Aufgabe des Managements darin, zu improvisieren, etwas aus dem Stegreif tun, mit einfachen Mitteln herzustellen und zu verfertigen. Managementaufgaben verlangten immer schon Improvisation; unter den „Bedingungen von Selbstorganisation und Unsicherheit“ erwachse daraus aber ein neues Handlungsverständnis.

Zweitens ist der Übergang zu einem durch Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit geprägten Unternehmen ein dynamischer Prozess. Was heute noch Chefsache ist, soll später vielleicht von Mitarbeitern und Management gemeinsam entschieden werden. Was heute noch eine gemeinsame Entscheidung von Mitarbeitern und Meister ist, soll in absehbarer Zeit von der Gruppe selbst entschieden werden. Der Übergang zu Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit ist ein Prozess, in dem es schwierig ist, einen genauen Entscheidungs-

rahmen zu bestimmen. In dem untersuchten Prozess bestand zum Beispiel ein Problem darin, dass die Führungskraft den Anspruch hatte, die Mitarbeiter mehr und mehr ihre Entscheidungen selbst treffen zu lassen, gleichzeitig aber auch ein Interesse hatte, das von ihr favorisierte Leitbild selbst durchzusetzen (Quelle 1).

Drittens kann das Management allem Gerede über gemeinschaftliche Steuerung eines Unternehmens(-teils) zum Trotz bestimmte Entscheidungen nur alleine treffen, weil eine solche Entscheidung aufgrund der Konstellation im Unternehmen sonst überhaupt nicht getroffen werden würde. Dies ist der Fall, wenn ein bestimmter Schritt zu mehr Selbstorganisation und Selbstverantwortung dem individuellen, kurzfristigen Interesse einer Vielzahl von Mitarbeitern entgegenläuft. So bedeutete in dem Unternehmen beispielsweise die Aufspaltung der Fachabteilungen und die Zuordnung zu bestimmten Produktionsbereichen zunächst einmal für viele Mitarbeiter einen Statusverlust. Die Zusammenlegung von Monteuren mit Teilfertigern in Gruppen bedrohte beispielsweise die spezifische Identität der Teilfertiger als hochqualifizierter Facharbeiter. Wenn solche Entscheidungen grundsätzlich der Selbstorganisation unterstellt würden, würden bestimmte Entscheidungen vermutlich nicht gefällt werden.<sup>4</sup>

Diese drei Aspekte weisen auf einen zentralen Grund für die immer wieder vorkommenden Eingriffe des Managements hin. Diese Eingriffe hängen mit der Einbindung der Dezentralisierungsprozesse in eine zwar abgeflachte, aber weiterhin existierende Hierarchie zusammen. Das Spezifische einer Hierarchie ist, dass jedes Thema der Organisation bei Bedarf von unten nach oben gezogen werden kann. Zwar greifen Hierarchien nur in Ausnahmesituationen zu der Maßnahme, dezentral angesiedelte Verantwortung an sich zu ziehen; sie behalten sich aber immer die prinzipielle Möglichkeit und das formale Recht vor, jede weiter unten angesiedelte Entscheidungssituation nach oben zu ziehen und einen Problembereich zur „Chefsache“ zu erklären (vgl. Kieserling 1993, S. 11). Selbst bei der Zugestehung von Entscheidungen an dezentrale Einheiten kann die Unternehmensleitung auf ihr einklagbares Weisungsrecht rekurrieren und die Partizipation an der Entscheidungsfindung wieder zurücknehmen (vgl. Kieser 1994, S. 212).

Diese prinzipielle Möglichkeit des „Nach-Oben-Ziehens“ von Entscheidungen hat Konsequenzen für die Zuweisung von Verantwortlichkeiten in Hierarchien. Nils Brunsson hat verschiedene Strategien von Akteuren aufgezeigt, Verantwortlichkeit zu reduzieren. So kann ein Entscheidungsträger so tun, als würde seine Entscheidung auf quasi automatischen Kausalverbindungen basieren, die durch gemeinsame Zielvorstellungen und Werte getragen werden. Eine weitere Möglichkeit, seine Rolle als Entscheider unsichtbar zu machen, besteht darin, dass er auf formale Rituale der Entscheidungsfindung verzichtet. Ferner kann er durch die Größe der Gruppe der Entscheidungsträger seine eigene Verantwortung reduzieren: Durch Verweis auf Mehrheitsentscheidungen einer großen Gruppe ist es möglich, die eigene Verantwortung als gering erscheinen zu lassen. Auch kann sich ein Entscheider in kritischen Hinsichten unwissend halten, weil ihm dann keine Verantwortung zugerechnet werden kann (vgl. Brunsson 1989, S. 182; siehe auch Luhmann 1997, S. 173).

4) Die Situation scheint zu sein, dass im Rahmen von Dezentralisierungsprozessen die Unsicherheitsabsorption bei der Entscheidungsfindung problematisch ist. Entscheidungstheoretisch findet jede Entscheidung unter Bedingungen von Unsicherheit statt. Nur Unentscheidbares – so die paradoxe Erklärung der Kybernetik – ist letztlich entscheidbar. Wenn die Entscheidung klar wäre, dann bräuhete man keine Entscheidung mehr. Man könnte die Entscheidung einer Maschine überlassen. Weil Entscheidung immer unter Unsicherheit stattfindet, transportiert jede Entscheidung immer schon die Kritik an sich mit. Anders formuliert: Eine Entscheidung teilt immer auch mit, dass sie auch anders hätte ausfallen können. „Die Entscheidung“, so Niklas Luhmann, „muss über sich selbst, aber dann auch noch über die Alternative informieren, also über das Paradox, dass die Alternative eine ist (denn sonst wäre die Entscheidung keine Entscheidung) und zugleich keine ist (denn sonst wäre die Entscheidung keine Entscheidung).“ (Luhmann 1997, S. 117)

Solche Strategien der Abweisung von Verantwortung funktionieren in horizontalen Beziehungen, werden jedoch interessanterweise durch die hierarchische Gliederung entscheidend in ihrer Wirksamkeit reduziert. Weil in einer hierarchischen Organisation jedes Thema nach oben gezogen werden kann, kann sich kein Chef gegenüber seinen eigenen Vorgesetzten dadurch aus der Affäre ziehen, dass er auf die Verantwortung der ihm untergebenen Einheiten verweist (Kieserling 1993, S. 11). Er würde sich sofort die Anfrage (und den Vorwurf) einhandeln, weshalb er in dieser Krisensituation nicht von seinen hierarchischen Eingriffsmöglichkeiten Gebrauch gemacht habe. Ein Verweis darauf, dass die Entscheidung nicht von ihm, sondern von seinen „selbstorganisierten Mitarbeitern“ getroffen wurde, würde nicht als Entschuldigung akzeptiert werden. Auch der Hinweis auf die Unkenntnis einer Situation würde nicht akzeptiert werden, solange die Entscheidung in seinem hierarchischen Aufgabenbereich getroffen wurde.

Entgegen dem Postulat der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie lässt sich mit guten Gründen behaupten, dass durch Dezentralisierung die Verantwortung der hierarchisch vorgesetzten Führungskraft nicht reduziert wird. Die Manager in dezentralen Organisationen behalten die letztendliche Verantwortung für die Entscheidungen, die von selbstorganisierten Teams, autonomen Profitcentern oder gar rechtlich selbständigen und räumlich entfernten Netzwerkunternehmungen getroffen werden (vgl. auch Sydow 1993, S. 312f.). Daraus entstehen dann sowohl die Rechte als auch die Verlockungen von Führungskräften, in sich selbst organisierende Teams einzugreifen.<sup>5</sup>

Durch den Dezentralisierungsprozess entsteht so aus der Perspektive des Managements immer mehr eine Diskrepanz zwischen zugewiesener Verantwortung und realen Handlungsmöglichkeiten. Die eigenen Mitarbeiter fangen langsam an, bestimmte Sachen selbst zu entscheiden, und das Management verfügt nicht mehr über den Zugang zu allen Informationen. Mitarbeiter haben in bestimmten Prozessen immer größere Macht. Für den Manager wird es zunehmend schwierig, seine Vorstellungen durchzusetzen. Gleichzeitig wird er aber von seinen eigenen Vorgesetzten immer noch so gemessen, als ob er die (guten oder schlechten) Entscheidungen seiner Mitarbeiter selbst getroffen hätte.

Der Familientherapeut und Organisationsberater Fritz B. Simon hat bei Managern ähnliche Verhaltensweisen festgestellt wie bei Eltern. Genauso wenig wie Eltern die Kontrolle darüber zu haben scheinen, was ihre Kinder tun, scheint das Management die Kontrolle darüber zu haben, was in einem Unternehmen, einem Profitcenter oder einem autonomen Team für Entscheidungen getroffen werden. Sowohl Manager als auch Eltern sind tendenziell in der Situation, dass ihnen die Verantwortung für etwas zugeschrieben wird, das sie objektiv nicht steuern können, und reagieren gerade dann häufig mit scharfen Eingriffen in die Entscheidungskompetenzen derjenigen, für die sie verantwortlich sind (Simon 1997, S. 140).

Dieses Geschehen muss von den Mitarbeitern (und von den Kindern) als höchst widersprüchlich wahrgenommen werden: „Machen wir es jetzt selbst oder entscheidet der Meister immer noch mit?“ „Ist das jetzt angeordnet oder können wir darüber noch diskutieren?“ „Bestimmen wir über diesen Veränderungsprozess mit oder werden wir lediglich an einer bereits getroffenen Entscheidung beteiligt?“ Bei den Mitarbeitern entsteht der Eindruck, dass man

5) Das Problem ist dabei nicht vorrangig – wie zum Beispiel Pongratz und Voß (1997, S. 46) suggerieren –, dass durch Dezentralisierungsprozesse die „Maske“ und der „Mythos“ der Manager aus „Bestimmtheit“, „Entschiedenheit“ und „Standhaftigkeit“ in ihren Grundfesten erschüttert zu werden drohen, sondern dass die Manager auch in abgeflachten Hierarchien die „personalisierten Garanten von Sicherheit“ bleiben. Es sind nicht vorrangig die Machtspiele des Managements, sondern die Verantwortungszuweisungen innerhalb der Hierarchie, die dazu führen, dass Manager immer wieder in Entscheidungskompetenzen ihrer Untergebenen eingreifen.

selbst entscheiden darf, aber immer nur unter Vorbehalt. Die eigene Entscheidung scheint nur so lange in Ordnung zu sein, wie sie der Vorstellung der Führung nicht grundsätzlich widerspricht.

Das Resultat kann, wie im untersuchten Unternehmen beobachtet, ein vorausseilender Gehorsam der Mitarbeiter sein. Es wird versucht, die Interessen der Führungskraft zu erraten. In dem untersuchten Unternehmen wurde dies als „Loyalitätsfalle“ bezeichnet. Weil die Führungskraft sich immer noch die letzte Entscheidungsgewalt vorbehält, ist es für den Mitarbeiter schwer, überhaupt selbstbewusst eine eigene Entscheidung zu fällen. Er weiß, dass die Führungskraft noch sowohl die Informationen als auch die Kompetenz hat, die Entscheidung des Mitarbeiters selbst zu fällen. Deshalb muss dieser ständig Angst davor haben, dass der Manager die Entscheidung des Mitarbeiters mit der vergleicht, die er selbst getroffen hätte. Eine häufig zu beobachtende Reaktion des Mitarbeiters besteht darin zu erraten, wie sich die Führungskraft an Stelle des Mitarbeiters entscheiden würde. An den Chef wird herangetragen: „Ich mache ja (in Selbstorganisation), was du willst, sag mir bloß, was du willst“ (*Segmentleiter*).

Eine beteiligte Führungskraft bezeichnete die Situation als „Führung im Dilemma“. Wer als Führungskraft in einer Entscheidungssituation eine eigene Position vertritt, gerate in eine „Zwickmühle“. Wenn sich im Laufe der Diskussion eine Mehrheit für die gegenteilige Meinung herausstelle, müsse man entweder in den Konflikt gehen und sich der Behauptung aussetzen: „Sie wollen ja sowieso nur Ihre eigene Vorstellung durchsetzen und versuchen jetzt durch eine vorgeschobene Diskussion, diese bestätigen zu lassen, was jedoch nicht geschehen wird.“ Liebe man sich dagegen auf die Ideen und in der Diskussion entwickelten Konzepte ein, könne einem leicht der Vorwurf gemacht werden: „Sie wissen ja gar nicht, was Sie wollen – und das ist ja wohl nicht unter Führung zu verstehen.“ (*Segmentleiter in Quelle 3*)

Durch diesen Prozess kann sich eine gegenseitige Verunsicherung von Managern und Mitarbeitern entwickeln. Schon in der frühen Organisationssoziologie ist anhand von Phänomenen wie Bürokratisierung und Überwachung auf Teufelskreise in Organisationen hingewiesen worden, die durch die doppelte Kontingenz von Akteuren entstehen (Gouldner 1954; Crozier 1964). In der Interaktion macht A sein Handeln von B abhängig, der wiederum sein Handeln von A abhängig macht. Dabei spielen gegenseitige Unterstellungen, Erwartungen und Beobachtungen eine zentrale Rolle. Diese gegenseitigen Unterstellungen, Erwartungen und Beobachtungen können sich, so die Grundüberlegung, zu Teufelskreisen in unterschiedlichen Richtungen hochschaukeln.

Die Einführung dezentraler Entscheidungsstrukturen kann etwa dadurch erodieren, dass ein Teufelskreis aus gegenseitiger Verunsicherung zwischen Management und Mitarbeitern entsteht. Das Management greift, gerade angesichts des Drucks der eigenen Vorgesetzten, zu einem „Just-in-Case-Management“ (*Segmenteamtmitglied*). Man nutzt die verbleibende Hierarchie, um im Notfall Schnellschüsse durchzusetzen, und legitimiert diese damit, dass man auf Selbstorganisation keine Rücksicht nehmen könne, wenn „die Bude brennt“ (*Segmenteamtmitglied*). Bei den Mitarbeitern kommt es zu weiteren Verunsicherungen über ihren Entscheidungsspielraum. Sie trauen sich weniger, ihren Handlungsspielraum zu nutzen. Dies führt wiederum zu noch stärkeren Eingriffen des Managements. Man rutscht in einen Teufelskreis der gegenseitigen Verunsicherung.

#### 4. Das „Organisier-dich-selbst-aber-nicht-so-Paradox“: Die von oben propagierte Selbstorganisation, die die bereits existierende Selbstorganisation bedroht

Die Selbstorganisationsrhetorik, die seit den neunziger Jahren in Unternehmen eine zentrale Rolle spielt, geht von einer überraschenden Grundannahme aus: Selbstorganisation wird als etwas propagiert, das neu in das Unternehmen eingeführt werden muss. Es ist etwas, von dem die Mitarbeiter bisher nicht profitieren konnten. Die Mitarbeiter werden, so die Annahme, aus dem Reich der Fremdbestimmung und der weitgehenden Machtlosigkeit in das Reich der Selbstbestimmung und Selbstverantwortung – je nach Unternehmen: – eingeladen, eingeladen, begleitet, geführt oder gezwungen. Bisher, so die Rhetorik, seien die Mitarbeiter bevormundet, ihr Potential sei nicht genutzt und ihre Fähigkeit, Prozesse selbst zu gestalten, sei missachtet worden. Selbstorganisation sei die Möglichkeit, diese Potentiale stärker zu nutzen (vgl. beispielsweise Schmidt 1993).

Die Rhetorik der Selbstorganisation suggeriert, dass es einfache und elegante Lösungen für bisher kaum zu bewältigende Probleme gebe. Hans Pongratz und Günther Voß sprechen von einer „Art Bekehrungserlebnis, das das Management in seinen Bann gezogen“ hat. Koordinationsprozesse, die bisher zentralistisch von langer Hand geplant werden mussten, könnten die Betroffenen mit wenig Aufwand selber in die Hand nehmen. Energie, die bisher im „Widerstand gegen Fremdorganisation verpuffte“, scheint nun „selbstorganisiert ganz von alleine dem gemeinsamen Ganzen zugute zu kommen“. Diese Bedeutungszuschreibung werde, so Pongratz und Voß, aus Analogien zu naturwissenschaftlich erforschten Phänomenen der spontanen Ordnungsbildung abgeleitet und trage nicht selten zur „Mystifikation der Selbstorganisation“ als einer „unsichtbaren ordnenden Hand“ bei (Pongratz/Voß 1997, S. 33).

In dieser Selbstorganisationsrhetorik wird übersehen, dass jedes auch noch so klassisch-hierarchische Unternehmen schon über unzählige Selbstorganisationsprozesse der Mitarbeiter verfügt. Schon die soziologischen Organisationstheorien von Herbert Simon und James March, aber auch bereits von Max Weber grenzten sich von den normativen Organisationstheorien beispielsweise von Frederick Taylor and Henri Fayol dadurch ab, dass sie nicht allein auf den formalisierten Organisationsablauf ausgerichtet waren, sondern sich für die Handlungen interessierten, durch die die Organisation tagtäglich reproduziert wird. Die formale Organisationsstruktur interessierte – darauf hat unter anderem Dirk Baecker (1993, S. 8) aufmerksam gemacht – nur insofern, als sie die alltägliche „Produktion und Reproduktion von Handlungen in bestimmte Bahnen lenkt“, bestimmte „Kommunikationen entmutigt, andere ermutigt“ und bestimmte „Kommunikationen rechenschaftspflichtig macht, andere nicht“.

Aus dieser Perspektive sind offizielle hierarchische Entscheidungswege und organisatorische Regeln nicht feste Organisationsstrukturen, die automatisch Abweichungen ins Unrecht setzen, sondern vielmehr Regeln für die Verteilung von Beweislasten. Ein Handeln, das dem Programm entspricht, – so André Kieserling (1993, S. 30) – hat die Vermutung seiner Richtigkeit für sich und trägt weiter keine Beweislasten. Der Akteur braucht sein Handeln nicht durch „Sinn-Argumente“ weiter zu legitimieren, sondern es reicht aus, dass er auf die Programmkonformität seines Verhaltens verweist. Lediglich wenn ein Akteur von Regeln abweicht, liegt die Beweislast bei ihm. Er muss darauf hoffen, dass sein Vorgesetzter sein Handeln als „organisatorisch sinnvoll“ erachtet und entweder stillschweigend durchgehen lässt oder sogar offiziell deckt (siehe auch Dalton 1959, S. 237; Mintzberg 1979, S. 37).

Diese „regelwidrigen“ Selbstorganisationsprozesse, die jenseits der formalisierten Struktur stattfinden, zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht schriftlich fixiert, nicht messbar, nicht offen diskutierbar und vor allem nicht offiziell positiv sanktionierbar sind. Auf diesen

Punkt hat in einer langen Tradition die Literatur zur „informellen Organisation“ hingewiesen. Auch wenn gemäß der Außerdarstellung der Unternehmen die Produktion im Detail vorgeplant ist, die Entscheidungswege klar definiert sind, jedes Materialteil durch ein Materialerfassungswesen registriert wird und eine offizielle Unternehmenskultur in Form von Unternehmensleitlinien festgelegt ist, sieht das Innenleben – so die Ergebnisse dieser Forschung – ganz anders aus: Maschinen werden in der Produktion unauffällig manipuliert und bestimmte vorgeschriebene Dienstwege regelmäßig nicht eingehalten. Zwischen Facharbeitern, die formal gleichgestellt sind und nur auf den Meister hören sollten, gibt es eine interne Hackordnung, eine Art informelle Hierarchie. Einem noch so perfekten Materialerfassungswesen zum Trotz zirkulieren Materialteile und Werkzeuge, die auf keiner Liste auftauchen. Mitarbeiter bilden eigene kollektive Identitäten aufgrund ihrer Aufgabe, ihrer persönlichen Beziehungen und ihrer lokalen Herkunft aus. Diese Identitäten werden durch Wimpel, durch Markierung von Räumen und durch bestimmte Verhaltensweisen für alle sichtbar gemacht.

Das Verdienst der umfangreichen Forschung zu Informalität in Organisationen ist es, auf die Funktionalität von Regelabweichungen aufmerksam gemacht zu haben.<sup>6</sup> In Zuspitzung der Forschungsliteratur hat Erhard Friedberg (1993, S. 147f.) die Behauptung aufgestellt, dass eine Hierarchie, die die rigorose Einhaltung von Regeln zum Programm machen würde, die Organisation paralysieren würde. Regeln könnten nur dadurch für die Organisation sinnvoll werden, dass die Hierarchie eine selektive Toleranz gegen Regelverletzungen praktiziere. Voraussetzung der Wirksamkeit formaler Organisation, so der Gedanke Friedbergs, ist die Möglichkeit der Verletzung formaler Regeln (vgl. aus verschiedenen Theorieperspektiven auch Buchinger 1997, S. 133; Hanft 1996, S. 149; Kühl 1998, S. 71; Ortman 1997, S. 5). Die tayloristische Organisation konnte sich, so zugespitzt auch Friedrich Wetz (1988, S. 102) und Alfred Kieser (1995, S. 176), nur deshalb durchsetzen, weil sie in der betrieblichen Praxis immer wieder umgangen wurde. Wenn sich Arbeiter und Angestellte bei ihrer alltäglichen Arbeit am offiziellen tayloristischen System orientiert hätten, hätte dies zu chaotischen Verhältnissen geführt.

Auch in dem untersuchten Unternehmen war deutlich, dass die alte tayloristische Organisation nur deswegen funktionieren konnte, weil die Mitarbeiter in Selbstorganisation immer wieder von den offiziellen Regelungen abwichen. So hatte das Unternehmen mit den typischen Problemen einer programmgesteuerten Produktion zu kämpfen. Man produzierte immer gerade das Falsche, es kam zu dauernden Produktionsumstellungen, die Lager waren voll, aber es fehlten immer gerade die benötigten Teile. Wichtige Werkzeuge waren wegen komplizierter Bestellvorgänge nicht immer sofort verfügbar (vgl. beispielsweise *Protokoll der Sitzung Teilefertigung*). Die Mitarbeiter reagierten auf diese Probleme einer programmgesteuerten Produktion mit „regelwidriger“ Selbstorganisation. Um den Produktionsablauf trotz solcher Dysfunktionalitäten aufrechtzuerhalten, gab es eine offiziell verbotene Jagd nach Fehlteilen, es wurden illegale „graue Bestände“ angelegt, um wichtige Teile verfügbar zu haben, und es wurden „versteckte Werkzeugreserven“ angelegt (*Mitarbeiter Sonderfertigung*).

So gab es in dem Unternehmen ein Kanban-System, das für häufig gebrauchte Teile eine möglichst reibungslose Zur-Verfügung-Stellung sichern sollte. Den Mitarbeitern in Fertigung und Montage standen vier Kisten mit Materialteilen zur Verfügung. Wenn drei dieser Kisten leer waren, wurde automatisch an den Zulieferer das Signal gegeben, dass neue Teile

6) Der Nutzen der Unterscheidung von Formalstruktur und informeller Struktur als analytischen Werkzeug wird zunehmend in Frage gestellt (vgl. Friedberg 1992, S. 357f.; Minssen 1992, S. 43; Luhmann 1997, S. 14). Auf diese interessante Diskussion in der Organisationssoziologie kann ich an dieser Stelle nicht näher eingehen.

geliefert werden sollten. Da dies jedoch nicht immer reibungslos funktionierte, quetschten die Mitarbeiter die Teile aus den verschiedenen Kisten in eine Kiste, um durch die drei leeren Kisten möglichst früh einen Anlieferungsauftrag auszulösen (*Personal- und Organisationsentwickler*).

Wenn das Management auf Folien, in Videos und Broschüren die Einführung von Selbstorganisation im Unternehmen verkündet, werden die bereits existierenden, informellen Selbstorganisationsprozesse im Unternehmen nicht ausreichend ernst genommen, ja es kann dadurch sogar schwieriger werden, diese informellen Formen der Selbstorganisation als solche zu erkennen. Es wird ausgeblendet, dass das Management durch die Einführung von Selbstorganisation nicht eine neue Organisation entwirft, sondern dass die Propagierung der Selbstorganisation vielmehr der Versuch ist, die existierenden Formen der Selbstorganisation zu stören (vgl. Baecker 1997a: 8).

All dies ist noch kein grundlegendes Paradox oder Dilemma. Es ist zunächst einmal hauptsächlich eine Frage der Sprache und der Beobachtung: Das Management könnte von „neuen Formen der Selbstorganisation“ sprechen und würde damit, wenigstens verbal, die bereits existierenden Formen der Selbstorganisation als solche anerkennen. Das grundsätzliche Paradox entsteht aber dadurch, dass viele der vom Management geforderten Maßnahmen zur Selbstorganisation gerade die bereits lange existierenden Formen der Selbstorganisation im Unternehmen bedrohen, ja sogar grundsätzlich in Frage stellen. Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und selbstregulierende Teams setzen in der Regel an den strukturellen Problemen einer stark arbeitsteilig und hierarchisch organisierten Struktur an, also genau an den Stellen, an denen sich vorher illegale Formen der Selbstorganisation ausgebildet haben.

Dies wurde in dem untersuchten Unternehmen an verschiedenen Stellen deutlich. So stellt etwa die neue Ausrichtung der Organisation an Prozessen und Produkten, die bestimmte Formen der Selbstorganisation ermöglichen soll, die interne Hackordnung, die in Selbstorganisation geschaffenen informellen Arbeitsbeziehungen in Frage. Die Eingliederung von Arbeitszuteilern in verschiedene Prozesslinien schafft deren in mühsamer Eigenregie erarbeitete Formen der internen Kooperation ab. Die Einführung eines erweiterten und verbesserten Kanban-Systems, das den Mitarbeitern mehr Freiheiten beim Materialzugang verschaffen soll, stellt das von den Mitarbeitern selbst geschaffene System der grauen, nirgends registrierten Teile in Frage. Das von oben angeregte Selbstverständnis als ein an Kundenbedürfnissen orientiertes Segment, das die Arbeit in weitgehender Selbstorganisation erledigt, bedroht alle über lange Zeit in Eigenregie geschaffenen Identitäten. Es gefährdet die ausgeprägte Identität der Teilfertiger in der Produktion, nimmt den „Künstlern“ in der Sonderfertigung ihre besondere Rolle im Unternehmen.

Da diese Maßnahmen, die vom Management als neue Formen der Selbstorganisation propagiert werden, in die vielen bereits vorhandenen, in Eigenregie geschaffenen Prozesse eingreifen, muss das Verhalten des Managements von den Mitarbeitern fast unumgänglich als widersprüchlich wahrgenommen werden: Plötzlich sagt die Führungskraft, dass die Mitarbeiter den Prozess selbst gestalten sollen, und stellt gerade die von den Mitarbeitern bisher in Eigenregie geschaffenen Prozesse in Frage. Letztlich wird der Mitarbeiter vom Management, das sich bisher nicht besonders für seine Organisationsfähigkeiten interessiert hat, aufgefordert, sich selbst zu organisieren, aber bitte nicht so, wie er es bisher gemacht hat. Die Botschaft, die bei den Mitarbeitern ankommt, läuft daher letztlich auf ein „Organisier-dich-selbst-aber-bitte-nicht-so“ hinaus.

## 5. Schluss

Die oben aufgezeigten drei grundsätzlichen Probleme sollen bewusst in Kontrast zum allgemeinen Trend in der Managementliteratur stehen, in der für „Change Management“ häufig keine Paradoxien, sondern einfache Erklärungen und Lösungen erarbeitet werden. Dabei mag die frustrierende Erfahrung für Manager im „Change Process“ diejenige sein, dass sich die drei Paradoxien nicht vermeiden lassen. Ein hohes Maß an interner Kommunikation, ein gewisses Maß an Rahmensicherheit für die Mitarbeiter in Form von zeitlich begrenzten Beschäftigungsgarantien und eine hohe persönliche Integrität der Führungskraft kann die Paradoxien zwar abfedern, aber niemals vollständig auflösen.

Es ließe sich angesichts dieser Paradoxien auf die Gefahr hinweisen, dass in Unternehmen grundlegende Veränderungsprozesse immer wieder abgebrochen werden, ohne dass man sich über die tiefer sitzenden Gründe für dieses Abbrechen verständigt. Es kann eine Atmosphäre entstehen, in der das Management an der Widerständigkeit der Mitarbeiter zu zweifeln droht und die Mitarbeiter das Verhalten des Managements im Wandlungsprozess als permanent widersprüchlich wahrnehmen. Aus individualpsychologischer Perspektive kann dann auf die begrenzte Fähigkeit von Individuen zur Verarbeitung von Paradoxien hingewiesen und kann die Eskalation der Paradoxien zu Schizophrenien als Bedrohungsszenario dargestellt werden (vgl. auch Watzlawick/Beavin/Jackson 1967; Watzlawick/Weakland/Fish 1992).

Diese Schilderung der Konsequenzen von Paradoxien mag aus psychologischer Perspektive ihre Berechtigung haben; für eine organisationssoziologische Betrachtung ist eine solche Dramatisierung jedoch nur begrenzt hilfreich. Aus einer organisationsorientierten Perspektive könnte die Brisanz der drei Paradoxien darin gesehen werden, dass den Mitarbeitern durch den Versuch der Umstellung auf dezentrale, lernfähige, flexible Organisationsformen überhaupt erst die Macht eingeräumt wird, bestimmte grundlegende Prozesse zu blockieren. Das große Risiko dabei könnte sein, dass die Mitarbeiter die ihnen jetzt von der Führungskraft vorgeschlagene Verantwortung für einen bestimmten Prozess ablehnen, gleichzeitig aber den neuen Einfluss dazu nutzen, um bestimmte fachliche Inputs der Führungskraft abzubügeln. Der Manager hängt im Leeren: Auf der einen Seite fühlen sich die Mitarbeiter noch nicht für den Prozess zuständig, auf der anderen Seite nutzen sie die neue Macht, um seine fachlichen Anregungen, die er früher hierarchisch durchgesetzt hätte, auflaufen zu lassen.

Man kann diese Probleme jedoch auch positiv wenden. Einiges spricht dafür, dass die oben beschriebenen Paradoxien von den Mitarbeitern an die Führungskräfte zurückgegeben werden. Der Hinweis auf die „Widersprüchlichkeiten des Managements“ oder die Entstehung der „Loyalitätsfalle“ können als Indizien dafür betrachtet werden, dass die Konfrontation mit Paradoxien von den Mitarbeitern „cool bewältigt“ wird (vgl. Baecker 1997b, S. 2). Es entstehen immer mehr Situationen, in denen sich Mitarbeiter und Management gegenseitig mit paradoxen Verhaltensanforderungen konfrontieren, ohne dadurch aber arbeitsunfähig zu werden.

Durch die konstruktivistische Wende hat sich in der Organisationsforschung eine zunehmend positive Auffassung von Paradoxien durchgesetzt (vgl. im Anschluss an Weick 1977 und 1985 beispielsweise Baecker 1993; Bardmann 1994; Kieser 1994). Durch Paradoxien produziert die Organisation letztlich Störungen, an die sie sich in einem permanenten Prozess der Selbstverständigung und Selbstbeobachtung anpasst. Diese selbst produzierten Selbstverständigungen und Selbstbeobachtungen sind wiederum vielfach paradox, so dass die Reparatur der Organisation an sich selbst permanent weitergeht.

## Literatur

- Altmann, Norbert et al. (1982): Grenzen neuer Arbeitsformen. Frankfurt a.M.-New York: Campus.
- Antoni, Conny H. (1994): Gruppenarbeit – mehr als ein Konzept. Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit, in: ders. (Hrsg.), Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Beltz, S. 19-48.
- Attens, Rudolf (1996): Es lebe der Widerspruch, in: Alfred Gutschelthofer / Josef Scheff (Hrsg.), Paradoxes Management. Widersprüche im Management – Management der Widersprüche. Wien: Linde, S. 523-548.
- Baecker, Dirk (1993): Die Form des Unternehmens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (1997a): Profit und Management. Berlin: unveröff. Ms.
- Baecker, Dirk (1997b): Das Handwerk des Unternehmers. Überlegungen zur Unternehmergebung. Witten: unveröff. Ms.
- Bardmann, Theodor M. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bardmann, Theodor M. / Franzpötter, Reiner (1990): Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept, in: Soziale Welt 41, S. 424-440.
- Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization. Chichester: John Wiley and Sons.
- Buchtinger, Kurt (1997): Supervision in Organisationen. Den Wandel begleiten. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Cameron, Kim S. / Robert E. Quinn (1988): Organizational Paradox and Transformation, in: Robert E. Quinn / Kim S. Cameron (Hrsg.), Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge: Ballinger, S. 1-18.
- Crozier, Michel (1964): The Bureaucratic Phenomenon. Chicago: University of Chicago Press.
- Crozier, Michel / Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Berlin: Athenäum.
- Cyert, Richard M. / March, James G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dalton, Melville (1959): Men Who Manage. New York: Wiley.
- Deiser, Roland (1994): Strategisches Management im Wandel. Vom Planungsparadigma zum „Organizational Learning“, in: Michael Hofmann / Ayad Al-Ani (Hrsg.), Neue Entwicklungen im Management. Heidelberg: Physica, S. 57-85.
- Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (1997): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 7. Aufl. Frankfurt a.M.-New York: Campus.
- Endenburg, Gerard (1992): Sociocratie als sociaal Ontwerp. Rotterdam: Eburon Delft.
- Faust, Michael et al. (1999): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. 3. Aufl. München-Mering: Rainer Hampp.
- Flunder, Maria (1999): Paradoxien der Reorganisation. München-Mering: Rainer Hampp.
- Friedberg, Erhard (1992): Les quatre dimensions de l'action organisée, in: Revue française de sociologie 33, S. 531-557.
- Friedberg, Erhard (1993): Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée. Paris: Seuil.
- Fröhlich, Dieter / Pekruhl, Ulrich (1996): Direct Participation and Organisational Change. Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Gouldner, Alvin W. (1954): Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe: Free Press.
- Hammer, Michael / Champy, James (1994): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt a.M.-New York: Campus.

- Hanft, Anke (1996): Organisationales Lernen und Macht – Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur, in: Georg Schreyögg / Peter Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 6*. Berlin-New York: Walter de Gruyter, S. 133-162.
- Kieser, Alfred (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 46, S. 199-228.
- Kieser, Alfred (1995): Der Situative Ansatz, in: ders. (Hrsg.), *Organisationstheorien*. 2. Aufl. Stuttgart-Köln-Berlin: Kohlhammer, S. 155-184.
- Kieserling, André (1993): Konturen einer soziologischen Unternehmensberatung. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Kötter, Wolfgang / Kullmann, Gerd (1996): Arbeitsorganisation im Jahr 2000, in: *STZ*, H. 5/1996, S. 41-43.
- Kühl, Stefan (1997): Widerspruch und Widersinn bei der Umstellung auf dezentrale Organisationsformen. Überlegungen zu einem Paradigmenwechsel in der Organisationsentwicklung, in: *Organisationsentwicklung*, H. 4/1998, S. 4-18.
- Kühl, Stefan (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 5. erw. und überarb. Aufl. Frankfurt a.M.-New York: Campus.
- Kühl, Stefan (2000): Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter, in: *WSI-Mitteilungen* 53, S. 818-828.
- Kühl, Stefan (2001): Zentralisierung durch Dezentralisierung. Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53 (im Erscheinen).
- Kühl, Stefan / Strodholz, Petra (Hrsg.) (2002): *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt (im Erscheinen).
- Ludwig, Johan (1996): Bei Gruppenarbeit müssen die Führungskräfte „loslassen“ – oder nach Karl Valentin: „Können hätten wir schon wollen, aber dürfen haben wir uns nicht getraut“, in: *REFA-Nachrichten*, H. 1/1996, S. 20-22.
- Luhmann, Niklas (1997/2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: WDV.
- Maisberger, Paul (1996): Typische Fehler bei Business Reengineering Projekten, in: Hans Herbert Holzamer (Hrsg.), *Management des Wandels*. München: Olzog, S. 141-156.
- Minszen, Heiner (1992): *Die Rationalität von Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industrie-soziologie*. Stuttgart: Enke.
- Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organization. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Otmann, Günther (1997): *Organisation als Regulation von Tauschbörsen. Implikationen für die Gruppenarbeit*. Wuppertal: unveröff. Ms.
- Pongratz, Hans J. / Voß, G. Günter (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte, in: *Zeitschrift für Personalforschung* 11, S. 30-53.
- Pongratz, Hans J. / Voß, G. Günter (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft, in: Heiner Minszen (Hrsg.), *Begrenzte Entgrenzung. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin: Sigma, S. 225-248.
- Poy, Andrea (1999): *Betriebliche Reorganisation im Zeichen von Lean Management und Business Reengineering. Konsequenzen für technische Angestellte und Ingenieure*. Dortmund: BWV.
- Probst, Gilbert J.B. (1987): *Selbstorganisation – Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*. Berlin-Hamburg: Parey.
- Schmidt, Jochen (1993): *Die sanfte Organisations-Revolution. Von der Hierarchie zu selbststeuernden Systemen*. Frankfurt a.M.-New York: Campus.
- Simon, Fritz B. (1997): *Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

- Springer, Roland (1987): Die Entkoppelung von Arbeits- und Produktionsprozess. Zur Gestaltbarkeit von Arbeitsorganisation – dargestellt am Beispiel des Maschinenbaus, in: *Zeitschrift für Soziologie* 16, S. 33-43.
- Starbuck, William H. (1988): *Surmounting Our Human Limitations*, in: Robert E. Quinn / Kim S. Cameron (Hrsg.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge: Ballinger, S. 65-80.
- Sydow, Jörg (1993): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- Thompson, James D. (1967): *Organizations in Action*. New York et al.: McGraw-Hill.
- Vansina, Leopold S. / Taillieu, Tarsi (1996): *Business Process Reengineering oder Soziotechnisches Systemdesign in neuen Kleidern?*, in: Gerhard Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen*. Köln: Edition Humanistische Psychologie, S. 19-44.
- Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Don D. (1967): *Pragmatics of Human Communication*. New York: Norton.
- Watzlawick, Paul / Weakland, John H. / Fisch, Richard (1992): *Lösungen zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. 5. Aufl. Bern-Göttingen-Toronto: Huber.
- Weick, Karl E. (1977): *Organization Design. Organizations as Self-Designing Systems*, in: *Organizational Dynamics* 6, S. 30-46.
- Weick, Karl E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Weltz, Friedrich (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie, in: *Soziale Welt* 39, S. 97-103.
- Wolf, Harald (1999): *Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Womack, James P. / Jones, Daniel T. / Ross, Daniel (1991): *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology*. Frankfurt a.M.-New York: Campus.

Dr. Stefan Kühl, Ludwig-Maximilians-Universität München,  
 Institut für Soziologie, Konradstr. 6, 80801 München,  
 StefanKuehl@metaplan.com