

STUDIENBRIEF

# ORGANISATIONSMANAGEMENT

STUDIENBRIEF

# ORGANISATIONSMANAGEMENT

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH  
Am Stadtpark 1, 38667 Bad Harzburg  
Telefon +49 (0) 5322 9020-0,  
Telefax: +49 (0) 5322 9020-40  
Internet: <https://www.afwbadharzburg.de>  
eMail: [bildung@afwbadharzburg.de](mailto:bildung@afwbadharzburg.de)

Copyright afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der afw Wirtschaftsakademie unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.



FSC Umwelthinweis:

Dieses Skript wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Das Papier erfüllt die Kriterien des Forest Steward Council (FSC), welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Wälder der Erde umweltgerecht und nachhaltig zu nutzen.

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b> .....                       | <b>5</b>  |
| <b>2</b> | <b>Ordnung und Organisation</b> .....         | <b>9</b>  |
| 2.1      | Ordnung im System .....                       | 9         |
| 2.2      | Konstanz und Veränderung.....                 | 11        |
| 2.3      | Zusammenfassung.....                          | 15        |
| 2.4      | Übungsaufgaben.....                           | 17        |
| <b>3</b> | <b>Grundlagen der Organisation</b> .....      | <b>18</b> |
| 3.1      | Einführung.....                               | 18        |
| 3.2      | Effizienzprinzipien der Organisation.....     | 21        |
| 3.2.1    | Spezialisierung.....                          | 22        |
| 3.2.2    | Abteilungsbildung.....                        | 23        |
| 3.2.3    | Vergabe von Weisungsrechten .....             | 23        |
| 3.2.4    | Führungs- bzw. Leitungsspanne .....           | 24        |
| 3.2.5    | Partizipation und Delegation .....            | 25        |
| 3.3      | Die Aufbauorganisation.....                   | 27        |
| 3.3.1    | Stellen und Struktur.....                     | 28        |
| 3.3.2    | Organisationsmittel .....                     | 28        |
| 3.3.3    | Das Organigramm.....                          | 29        |
| 3.3.4    | Die Stellenbeschreibung .....                 | 32        |
| 3.3.5    | Das Funktionsdiagramm .....                   | 45        |
| 3.4      | Die Ablauforganisation .....                  | 48        |
| 3.4.1    | Zielsetzungen.....                            | 48        |
| 3.4.2    | Instrumente.....                              | 49        |
| 3.5      | Zusammenfassung.....                          | 53        |
| 3.6      | Übungsaufgaben.....                           | 54        |
| <b>4</b> | <b>Organisationskonzepte</b> .....            | <b>55</b> |
| 4.1      | System der Weisungsbefugnisse .....           | 55        |
| 4.1.1    | Das Einliniensystem.....                      | 55        |
| 4.1.2    | Das Mehrliniensystem.....                     | 56        |
| 4.1.3    | Das Stabliniensystem.....                     | 57        |
| 4.2      | Organisationsstrukturen .....                 | 59        |
| 4.2.1    | Die Sektoralorganisation .....                | 59        |
| 4.2.2    | Die Funktionalorganisation.....               | 60        |
| 4.2.3    | Die Sparten- bzw. Divisionalorganisation..... | 61        |
| 4.2.4    | Die Matrix-Organisation .....                 | 65        |
| 4.2.5    | Die Tensor-Organisation .....                 | 69        |
| 4.2.6    | Abgeleitete Organisationsformen.....          | 71        |
| 4.2.7    | Projektorganisation .....                     | 73        |
| 4.2.8    | Neue Organisation im Personalmanagement ..... | 79        |
| 4.2.9    | Fallstudie Strukturorganisation.....          | 81        |
| 4.3      | Gruppenorientierte Strukturen.....            | 84        |
| 4.3.1    | Formen der Gruppenarbeit.....                 | 84        |
| 4.3.2    | Pluralinstanz Unternehmensleitung.....        | 87        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.3.3    | Das Team als Organisationsform.....                  | 88         |
| 4.3.4    | Die klassischen Arbeitsgruppen.....                  | 91         |
| 4.3.5    | Teilautonome Arbeitsgruppen.....                     | 91         |
| 4.3.6    | Netzwerke.....                                       | 95         |
| 4.3.7    | Virtualität.....                                     | 98         |
| 4.4      | Die "gerichts feste" Organisation.....               | 101        |
| 4.5      | Zusammenfassung.....                                 | 102        |
| 4.6      | Übungsaufgaben.....                                  | 104        |
| <b>5</b> | <b>Gestaltung des organisatorischen Wandels.....</b> | <b>108</b> |
| 5.1      | Grundsätzliches.....                                 | 108        |
| 5.2      | Prozessmanagement.....                               | 110        |
| 5.3      | Lean Production.....                                 | 114        |
| 5.4      | Change Management und lernende Organisation.....     | 115        |
| 5.5      | Business Reengineering.....                          | 116        |
| 5.6      | Wissensmanagement.....                               | 118        |
| 5.7      | Integriertes Managementsystem.....                   | 119        |
| 5.8      | Zusammenfassung.....                                 | 121        |
| 5.9      | Übungsaufgaben.....                                  | 123        |
| <b>6</b> | <b>Lösungen der Übungsaufgaben.....</b>              | <b>124</b> |
| <b>7</b> | <b>Stichwortverzeichnis.....</b>                     | <b>135</b> |
| <b>8</b> | <b>Literaturverzeichnis.....</b>                     | <b>137</b> |
| <b>9</b> | <b>Studienaufgabe Organisationsmanagement.....</b>   | <b>139</b> |

# 1 Einleitung

Die Organisation dient dem Unternehmen und muss wie alle anderen betrieblichen Funktionen den Unternehmenszielen entsprechen. Die Ziele der Betriebsorganisation sind deshalb abgeleitete Ziele, die nicht im Widerspruch zu den Unternehmenszielen stehen dürfen.

Das **Ziel der Organisation** des Betriebes ist im Allgemeinen der reibungslose Ablauf des Betriebsgeschehens, erhöhte Wirtschaftlichkeit und die Steigerung der Arbeitsleistung.

Organisation wird dabei als **Führungsaufgabe** und **Führungsinstrument** verstanden, um die strukturellen und prozessualen Voraussetzungen einer effizienten Unternehmensführung zu schaffen. Maßstab soll dabei der langfristige Erfolg einer Unternehmung sein, der nur dann erreicht werden kann, wenn es der Unternehmensführung beziehungsweise dem Management gelingt, die relativen Stärken der Unternehmung gegenüber Mitbewerbern auf dem Markt wirken zu lassen.

Die richtige Betriebsorganisation ist demnach mitentscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Sie hat zusammenfassend die Aufgabe, die betrieblichen Leistungsfaktoren so zu kombinieren und eventuell zu substituieren, dass ein reibungsloser Ablauf des Betriebsgeschehens möglich ist. Die Organisation ist also ein **System geplanter Regelungen**.

Vielleicht haben Sie solche Situation in ähnlicher Form schon einmal erlebt:

Die Elektrofirma Harmonie, im Groß- und Einzelhandel tätig, steckt seit einiger Zeit in den "roten Zahlen". Der beauftragte Unternehmensberater stellt nach ersten Analysen fest, dass die Firma ihren Namen zurecht trägt. Führungskräfte und Mitarbeiter sind mehr an der Entwicklung des Betriebsklimas als an der Leistungserbringung interessiert. Die Frage nach der Ablauforganisation beantwortet der Geschäftsführer mit dem Satz: „Ach, das Organigramm, dafür ist meine Sekretärin zuständig, die zeichnet so gerne“. Im Übrigen sei er für Selbstorganisation und Teamentwicklung. „Bloß nichts Schriftliches, und schon gar nicht Stellenbeschreibungen“.

Nach mehreren Tagen stellt der Unternehmensberater erhebliche Mängel in der Zusammenarbeit fest. Es gibt zwar einen Aufgabenverteilungsplan, die Frage der Kompetenzen, also wer z. B. entscheidet, ist allerdings nirgends geregelt. Für die Zusammenarbeit gelte, so ein Abteilungsleiter, die Grundregel „§ 1, jeder macht seins“. Bei Mängeln oder Fehlern müsse man sich halt zusammensetzen und den Fall besprechen.

In der Praxis herrscht kaum Kenntnis der wirtschaftlichen Zusammenhänge im Betrieb. Waren werden ohne Kenntnis der Verkaufsabteilung vermeintlich "günstig" eingekauft mit dem Ergebnis, dass sie häufig als "Ladenhüter" liegen blieben. Von Kunden dringend nachgefragte Geräte und Teile waren oft "gerade ausgegangen". Verärgerte Kunden wurden ver-

tröstet. Eine überdimensionale EDV-Anlage wurde langfristig weit über den Bedarf hinaus angemietet.

Wir sehen, dieser Betrieb ist bestimmt schlecht organisiert. Suchen Sie Vergleichbares in "Ihrem" Unternehmen?

Wenn es heißt, eine bestimmte Firma habe eine gute Organisation, so ist damit gemeint, dass in jenem Betrieb eine Vielzahl gut aufeinander abgestimmter, bewusst geschaffener Regelungen für das Zusammenwirken von Menschen, Informationen und Arbeitsmitteln besteht, die ein weitgehend reibungs-freies Erreichen der betrieblichen Ziele ermöglichen.

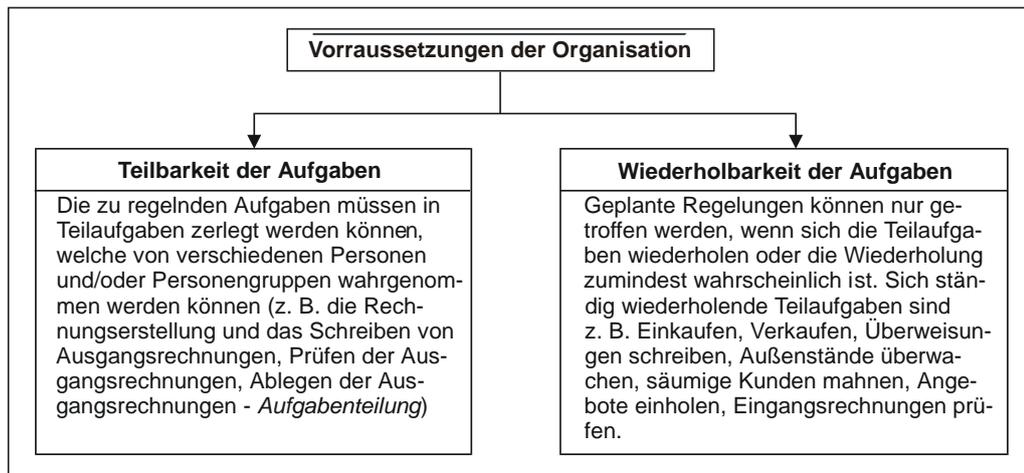


Abbildung 1: Gliederung in Teilaufgaben

Generelle Regelungen geben dem Betriebsablauf also einen festen Rahmen. Damit wird Klarheit und Übersichtlichkeit erreicht: Der Betrieb ist **stabil**.

Das System fallweiser Regelungen bezeichnet man als **Disposition**. Sinn dieser Regelung ist es, voraussehbare, aber nicht in jeder Einzelheit regelmäßig wiederkehrende Aufgaben schnell lösen zu können.

### Beispiel

In einer Spedition wird das Festlegen der täglichen Fahrtstrecke disponiert. Dabei handelt es sich immer wieder um den gleichen Vorgang. Es müssen die Orte der Kunden zu einem möglichst optimalen Weg festgelegt werden. Dies ist praktisch jeden Tag gleich. Da aber nicht jeden Tag dieselben Kunden angesteuert werden, wird der tägliche Weg jedes Mal neu festgelegt. Je häufiger Dispositionen auftreten, desto eher wird man natürlich versuchen, diese Vorgänge organisatorisch zu regeln.

Die Begriffe Organisation und Disposition sollten wir noch abgrenzen zu Improvisation. Ungeplante Regelungen nennt man **Improvisation**. Sie ist dann erforderlich, wenn im Betrieb unerwartete Situationen auftreten.

### **Beispiele**

Maschinenausfall, Wassereinbruch, Stromausfall, Krankheitsfälle, Streik, Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Werkstoffen, unerwartete Aufträge.

Im Idealfall herrscht weder Über- noch Unterorganisation: **organisatorisches Gleichgewicht**.

Eine allgemeine Aussage darüber, in welchem Verhältnis generelle Regelungen, Disposition und Improvisation zueinander stehen müssen, kann nicht getroffen werden. Das jeweils günstigste Verhältnis hängt von der Art und der Größe des Betriebes ab. Je größer der Betrieb wird, desto größer wird auch die Zahl der sich ständig wiederholenden Vorgänge. Infolgedessen muss vor allem die Improvisation, mitunter auch die Disposition durch generelle Regelungen ersetzt (substituiert) werden. Dieses Prinzip nennt man **Substitutionsprinzip der Organisation**.

Die **Kapitel 2 bis 4** geben Ihnen die notwendigen theoretischen Grundlagen für die organisatorische Gestaltung im Unternehmen. Sie lernen die klassischen Organisationsformen in Verbindung mit gruppenorientierten Strukturen kennen und machen sich u. a. Gedanken über die Frage, ob das Team eine besondere Organisationsform ist (oder jede Zusammenkunft von Mitarbeitern ein Team darstellt).

Darüber hinaus werden neue Ansätze dargestellt, die zum Teil in der Praxis bereits erprobt werden konnten. Dazu gehören teilautonome Arbeitsgruppen, Netzwerke und virtuelle Abteilungen und Unternehmen.

**Kapitel 5** gibt einen Einblick in neueste Managementtrends mit der gemeinsamen Grundphilosophie der Prozessorientierung. Im Einzelnen erhalten Sie einen kurzen Einblick in aktuelle Konzepte wie Lean Management, Change Management und integriertes Managementsystem.

Bevor wir jetzt mit den Grundlagen der Organisation beginnen, wagen wir für Sie einen Einblick in eine spannende Thematik, die zur Zeit die Managementforschung fasziniert und in Manager-Kreisen zunehmend mehr diskutiert wird. Es handelt sich um das so genannte Chaos-Management. Eine "heilsame Lehre" für "hochgradige Formalisten", wie wir sie besonders in Organisationsabteilungen von Unternehmen antreffen, die möglichst alles ordnen, steuern und mit Richtlinien regeln wollen.

Der Chaos-Manager versteht seine Rolle als jemand,

„der Rahmenbedingungen im Unternehmen schafft, innerhalb derer das Chaos blüht: kleine flexible Einheiten, die das Organisationsprinzip des Gesamtunternehmens im Kleinen widerspiegeln; lockere Zielvereinbarungen, viel Job Rotation, offene und vertrauensvolle Kommunikation, Arbeitszeitsouveränität der Mitarbeiter, Verzicht auf Statussymbole. Er gibt die Spielregeln vor, stellt die Ressourcen bereit – der Rest ist Chaos. Getreu dem Motto: Ordnung ist das halbe Leben – die andere Hälfte ist Unordnung.“

Ordnungen im alten Sinne mit strikten Organisationsabläufen und Kontrolle stören die meist informell und undurchschaubar arbeitenden spontanen Ordnungen in Unternehmen. Dass "Dienst nach Vorschrift" eine Kampfmaßnahme der Arbeitnehmer ist, zeigt sehr deutlich die Bedeutung dieser Gegenwelt. Chaos-Management ist somit eine Absage an die Vorstellung, dass Unternehmen wie Maschinen funktionieren und jederzeit kontrollierende und berechenbare Eingriffe möglich sind. Stattdessen setzen die Chaoten auf die natürliche Kreativität von Unternehmen durch das Zulassen von Halbordnungen, innerhalb derer Selbstorganisation möglich wird. Sie vertrauen auf die Synergie erzeugenden Kräfte der Unordnung und glauben fest daran, dass durch dynamische Systemrückkopplung das Unternehmen nicht aus allen Fugen gerät.

Ihnen viel Freude mit den weiteren Ausführungen in diesem Lehrbrief. Weshalb wir überhaupt das Thema "Chaos" ansprechen?

Um Sie mit zum Teil weniger präzisen Begriffen zu verwirren? Nein, uns geht es hauptsächlich um eine angemessene Einstellung zur Thematik "Betriebsorganisation" als **ein** Element einer ganzheitlichen Unternehmensführung. Wir zitieren MALIK (2011) abschließend mit dem Satz:

*„Organisiere das Unternehmen so, dass es sich so weit wie möglich selbst organisieren und selbst regulieren kann.“*

## 2 Ordnung und Organisation

### 2.1 Ordnung im System

Jedes System weist trotz seiner Kompliziertheit und Dynamik eine Ordnung auf, die uns in einer Momentaufnahme als stabile Struktur erscheint und im praktischen Ablauf des Geschehens als ein Verhaltensmuster. Die Struktur ergibt sich aus der besonderen Vernetzung eines Systems, ein bestimmtes Verhaltensmuster daraus, dass die Elemente nicht beliebig zusammenwirken, sondern dabei bestimmten Regeln folgen.

Nach dem Großen Brockhaus (1983) ist Ordnung „*ein sinnvoller, vorgegebener oder durch aktive Gestaltung geschaffener Zusammenhang innerhalb einer Vielheit mehr oder weniger selbstständiger Elemente und die innerhalb dieses Gefüges wirksamen Prinzipien (Gesetze, Normen, Regeln)*“. Und bei der uns besonders interessierenden "sozialen Ordnung" wird formuliert:

*„Soziale Ordnung ist die stabile Beziehung innerhalb eines sozialen Gebildes, die in einem geregelten Bezug der Teile zum Ganzen, des Ganzen zu den Teilen und der Teile untereinander bestehen kann. Die Ordnung kann auf der Loyalität der Teillieder gegenüber einer als legitim anerkannten Ordnungsmacht, im Konsens bezüglich bestimmter Ordnungsprinzipien oder auf den solidarischen Bestrebungen zur Verwirklichung bestimmter Aufgaben und Ziele beruhen, jedoch auch durch totalitäre Herrschaft aufgezwungen sein. Unter gesellschaftspolitischem Aspekt gilt ein Mindestmaß an Ordnung im Allgemeinen zugleich als Bedingung für die Möglichkeit und Sicherung individueller Freiheit.“*

Das Fehlen jeder Ordnung wird Chaos, das auf Ordnung zielende Verhalten wird Zucht oder Disziplin genannt. Ordnung nach Macht und Stellung in einer Gruppe heißt Hackordnung oder Hierarchie, und ausgewogene, als wohltuend empfundene Ordnung von Dingen zueinander wird als Harmonie bezeichnet. Ebenmäßige Ordnung von Dingen zueinander nennt man Gleichmaß, Proportion oder Symmetrie. Und Rang ist die Stufe, die jemand oder etwas in einer Ordnung nach Werten einnimmt. „Es muss alles seine Ordnung haben“, ist ein allseits bekannter Satz.

Ordnungsbegriffe sind in der Lehre von der Logik die Systeme von Begriffen, deren Umfänge sich zueinander wie Teilklassen verhalten (z. B. Mensch, Säugetier, Wirbeltier, Tier, Lebewesen). Der Ordnungsruf im Parlament ist ein Disziplinarmittel gegenüber Mitgliedern, die die Ordnung verletzen, z. B. durch beleidigende Reden. Ordnung heißt in der griechischen Antike Kosmos, der geordnete Zustand der gesamten Wirklichkeit im Gegensatz zum ungeordneten Zustand, dem Chaos. Die Naturgesetze gelten als Ordnungsprinzipien. Und in der neueren Philosophie wird Ordnung im Sinne von Struktur oder System verstanden.

Jedes System strebt im Allgemeinen nach Ordnung und deren Erhaltung. Jede Organisation, jedes Unternehmen und jede Behörde braucht für die eigene

Funktionstüchtigkeit klare Strukturen, Funktionsteilungen und eine personelle Hierarchie. ROLAND BERGER (2003):

„Der Erfolgsfaktor des deutschen Managements ist, für klare, transparente Strukturen mit geringen Funktionsüberschneidungen und eindeutigen Kompetenzregelungen einzustehen, um Reibungsverluste im Unternehmen zu minimieren.“

In den letzten Jahren sind zudem technische Sicherheit, Arbeitsschutz, Umweltschutz und Qualität zu komplexen Managementaufgaben angewachsen. Dabei sind zusätzliche Ordnungssysteme in den Schnittstellen Technik, Arbeitsstoffe, Qualität, Mensch, Sicherheit und Umweltschutz notwendig und unverzichtbar geworden. Unternehmen mit dieser Problematik tendieren in Richtung konventioneller Organisation mit Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Handbüchern und Ablaufplänen. Hier steigt der Formalisierungsgrad deutlich an. So ist die Organisation des betrieblichen Umweltschutz-Managements die effiziente Umsetzung der von außen vorgegebenen rechtlichen Regelungen (Gesetze, Verordnungen, Auflagen) in interne Verfahrensvorschriften zu Auswahl, Anweisung und Überwachung von Personen und Prozessen.

Betriebsinhaber, beziehungsweise Organe einer juristischen Person, stehen unter einem zunehmenden Druck im Umweltbereich. Untersuchungen zeigen, dass insbesondere Schwächen in der innerbetrieblichen Organisation vorhanden sind. Dass damit für die Unternehmen, für die Geschäftsführer sowie für leitende Angestellte ein ungeahntes Haftungsrisiko auf Grund der Gefahr eines Organisationsverschuldens besteht, wird weitestgehend unterschätzt.

Der bedeutendste Herrscher der ersten Babylonischen Dynastie, Hammurabi, verfügte im 18. Jahrhundert v. Chr.:

„Wenn ein Baumeister für jemanden ein Haus errichtet, dessen Konstruktion nicht fest genug ist, so dass das Haus einstürzt und den Tod des Bauherrn verursacht, so soll dieser Baumeister getötet werden“ (Codex Hammurabi, § 229).

Wir sehen, das "Einstehenmüssen" für die Qualität einer Leistung, eines Produktes, das man herstellt und/oder verkauft, ist so alt wie die Menschheit selbst. Nur die Normen und Formen dieser "Haftpflicht" ändern sich und sind je nach Kulturkreis und zu jeder Zeit verschieden. Unsere Rechtsordnung spricht von Produktverantwortung. Sie beinhaltet die Pflicht, ein fehlerfreies Produkt herzustellen, damit der Verbraucher vor eventuellen Gefährdungen geschützt ist.

Zu dem letzten Thema der Produkthaftung stellen wir fest, dass im Rahmen des Grundsatzes der Organisationsfreiheit jedes System, jedes Unternehmen und jede Institution, die davon betroffen sind, Art und Umfang der Organisation grundsätzlich selbst bestimmen. Aber natürlich nur im Rahmen des geltenden Rechts. Und hier geht die Tendenz auch bei der Produkthaftung in Richtung Ordnung, Stabilität und Festlegung von Verantwortlichkeiten. Dem Produzenten (Unternehmen, Geschäftsleitung) obliegt die Produktsicherungspflicht und damit die Verantwortung für seine Produkte. Im Rahmen der Produktverantwortung ist organisatorisch sicherzustellen, dass insbesondere eigen- und selbstständig handelnde Mitarbeiter, denen besondere Leitungsauf-

gaben übertragen wurden, sorgfältig ausgewählt, überwacht und kontrolliert werden.

Überall da, wo Menschen sich zusammenfinden, streben sie nach Ordnung und deren Erhaltung. Wo liegen die Grenzen? Wo liegen die Grenzen der Bürokratie in einer Zeit, in der von Innovation, Eigenverantwortung und Selbstorganisation die Rede ist? Muss die hierarchische Organisation von der Geschäftsleitung, also "von oben", straff festgelegt werden?

## 2.2 Konstanz und Veränderung

Ordnung ergibt sich in einem System paradoxerweise nicht durch Gleichgewicht, sondern sie wird provoziert durch abweichende Fluktuationen, durch drohendes Chaos, durch die Notwendigkeit, die Kräfte immer wieder neu zu einem zielgerichteten Prozess zu ordnen. Die Ordnung wird in diesem Wachstumsprozess durch den Ungleichgewichtszustand aufrechterhalten, durch das Erfordernis, das System immer wieder neu zu schaffen.

Ein Unternehmen, wie jede Institution, durchläuft als soziales System unterschiedlichste Phasen der Bewahrung und der Veränderung. Zu viel Bewahrung, aber auch zu viel Veränderung gefährden seine Überlebenschance. „Zwei Gefahren bedrohen die Welt: die Ordnung und die Unordnung“, sagt Paul Valéry. Und das gilt für alle so genannten "offenen Systeme". Jedes Unternehmen, jede Behörde, jedes soziale System ist ein offenes System, weil es mit seiner Umwelt Austausch pflegt, wobei neben Materie und Energie vor allem auch Informationsaustausch gemeint ist. Systeme ohne Austausch mit der Umwelt sind geschlossene oder isolierte Systeme.

„Austausch mit der Umwelt kann aber nur aufrechterhalten werden, wenn ein innerer Zustand des Ungleichgewichts aufrechterhalten wird. Im Gleichgewicht kommen die Prozesse zum Stillstand“. Ilya Prigogine fand dieses Prinzip der "Ordnung durch Fluktuation" in chemischen Reaktionssystemen und bezeichnete sie als dissipative Strukturen. Nach Prigogine ist das Ungleichgewicht eine Quelle von Ordnung und Organisation. Auf Systeme übertragen entspricht Gleichgewicht dem Tod und Stillstand. Stabilisiertes Gleichgewicht (man könnte an manche Formalisten in Organisationsabteilungen denken) und feste Strukturen führen langfristig zur Zersetzung und zum Untergang. Für diese Feststellungen hat Prigogine 1977 den Nobelpreis bekommen.

Ordnung ist das halbe Leben – also die bessere Hälfte. Doch Wissenschaftler sind jetzt der zweiten Hälfte des Lebens auf der Spur. Die Ergebnisse zwingen uns, die Geringschätzung der Unordnung aufzugeben. In Leber und Lunge, in Genen und Gefäßen, im Gehirn und in den Hormonen entdecken sie immer mehr "Chaos". Das gilt z. B. für den Herzschlag: Bei gesunden Menschen variiert die Schlagfrequenz zwar unvorhersehbar, aber nach den Regeln des "deterministischen Chaos". In den scheinbar zufälligen Schwankungen steckt das dafür charakteristische "Gesetz der Selbstähnlichkeit". Egal, ob Herzschläge pro Minute oder Stunde betrachtet werden, stets schwankt ihre Frequenz nach einem ähnlichen, unordentlichen Muster. Ordnung dagegen ist hier eine Vorboten des Todes: Acht Tage vor einem Stillstand schlagen Herzen regelmäßiger. Und 13 Stunden vor dem Exitus verschwindet das chaotische Auf und Ab fast vollständig.

Ist Chaos also gesund? Nicht immer. Chaos kann auch tödlich sein. So geben beim "Sekundenherztod" zigtausende von Muskelfasern plötzlich ihre exakte Koordination auf, die sie ein Leben lang aufrechterhalten haben. Gesundheit scheint also eine heikle Balance zwischen Ordnung und Chaos zu sein.

Biologische Systeme wagen den Balanceakt zwischen Chaos und Ordnung. Das 'deterministische Chaos' erlaubt flexible Reaktionen auf kleinste Störungen und macht dadurch Anpassungsprozesse möglich: Es gibt dem Organismus eine Chance, den 'Zufall' zu kanalisieren, ihn gleichsam kreativ zu nutzen, und damit eine starre Ordnung zu vermeiden. Unseren komplizierten Systemen wie Atmung, Herzschlag oder Blutdruck scheint vollendete Regelmäßigkeit eher zu schaden. Ständig müssen Störungen und Ungleichgewichte ausbalanciert werden.

... Chaos könnte ein zu gleichförmiges Verhalten benachbarter Zellen unterbinden, das zerstörerisch wirkt – dem Gleichschritt eines Trupps Soldaten auf einer Brücke ähnlich, der diese derart schwingen lässt, dass sie einstürzt.

Viele Unternehmen sehen sich heute in immer stärkerem Maße Veränderungen ausgesetzt, die sie zum tief greifenden Wandel auffordern. Inhalte, Strukturen und Prozesse stehen zurzeit in der Diskussion. Vertraute Muster verlieren ihre Gültigkeit. Es geht darum, die Begriffspaare Konstanz und Veränderung, Ruhe und Bewegung, Stabilität und Instabilität, Gleichgewicht und Ungleichgewicht sowie Ordnung und Chaos nicht als Gegensatzpaare, sondern als komplementäre Begriffe aufzufassen. In einer sich wandelnden Umwelt kann ein hoher Trägheitsgrad zu einem erheblichen Missklang zwischen den unternehmerischen Ergebnissen und den Intentionen der Mitglieder (nämlich die Strategie zu ändern) führen. Andererseits kommt es nicht selten vor, dass Organisationen, die sich um ständige Umstrukturierung bemühen, sehr wenig produktiv und kaum überlebensfähig sind.

Zu Beginn dieses Abschnitts haben wir das "Ungleichgewicht" in einer Organisation als Quelle von Ordnung beschrieben. Dabei ging es nicht um Auflösung einer bestehenden Ordnung, die verunsichert und Orientierung behindert. Es geht darum, die Entwicklung in Organisationen als ständiges Wechselspiel von Konstanz und Wandel, von Bildung und Auflösung, von Ordnung und umgekehrt zu verstehen, also Lernprozesse im Rahmen bestehender Ordnungen darauf richten, bereits festgelegte Ziele besser zu erreichen und bisherige Arbeitsweisen zu verbessern. Dieses Lernen orientiert sich nicht am Rationalisieren, sondern an der Schaffung von Neuem und der Aneignung neuer Verhaltensweisen ... im Wechselspiel von Ordnungsbildung und -auflösung.

Für den, der dieses Thema weiter vertiefen will, sei auf einige mathematische Spezialdisziplinen verwiesen, die sich mit chaotischen Systemen beschäftigen. Dazu zählen z. B. die System- oder Informationstheorie, die Synergetik, die Spieltheorie und die Theorie der Fraktale. Wie diese Theorien zeigen, darf man sich Chaos nicht als ungeordnet vorstellen. Im Gegenteil, gerade chaotische Vorgänge weisen wohlgeordnete Strukturen auf, auch wenn diese manchmal nur mit Hilfe der fraktalen Mathematik veranschaulicht werden können.

Die in den letzten zwei Abschnitten behandelten Themen, insbesondere in Verbindung mit dem Begriff "Chaos", haben seit Erscheinen dieses Studien-

briefes bei den Studierenden unerwartet hohes Interesse gefunden. Zahlreiche Stellungnahmen aus der Praxis sind uns inzwischen zugegangen. Die folgenden zwei Berichte motivieren vielleicht auch Sie, über die Bedeutung der bisherigen (zugegeben sehr theoretischen) Ausführungen nachzudenken und entsprechende Schlüsse aus der Praxis Ihres persönlichen Umfeldes zu ziehen:

### **Studierende Kerstin Z. aus Nürnberg**

*„Ordnung und Chaos sind zwei sich gegenseitig bedingende Zustände eines Systems. Grundsätzlich strebt jedes zielgerichtete System/jede zielgerichtete Organisation zur Ordnung. Da sich in offenen, in mit der Umwelt in Verbindung stehenden Systemen jedoch ständig Veränderungen ergeben, kommt es zu ständigen Veränderungen. Diese müssen jeweils in das System integriert werden, d. h., die Ordnung muss ständig neu geschaffen werden. Sowohl ein Zuviel an Ordnung/Beständigkeit als auch ein Zuviel an Veränderung kann ein System gefährden. Wichtig für Wirtschaftsorganisationen ist die Erkenntnis, dass jede Ordnung aus dem Chaos entsteht, aber auch jede bestehende Ordnung dazu neigt, in ein Chaos umzukippen. Aus beiden Entwicklungsrichtungen ergeben sich sowohl Risiken als auch Chancen – wichtig ist es, sowohl den Veränderungen und Querdenkern als auch den Bewahrern und Bremsern entsprechende Möglichkeiten einzuräumen. Das für das jeweilige System richtige Maß muss ständig überprüft und den Erfordernissen angepasst werden.*

*Dass auch ein Zuviel an Ordnung für ein Unternehmen schädlich sein kann, soll das nachfolgende Beispiel belegen:*

*In einem mir gut bekannten Unternehmen sitzt der Geschäftsführer, der gleichzeitig auch Mehrheitsgesellschafter dieser GmbH ist, gleich Gott Vater auf seinem Chefsessel und lässt seinen Menschlein eine recht autoritäre Unternehmensführung angedeihen. Als Assistent rangiert neben ihm Gott Sohn, sowie – ebenfalls in Assistenzfunktion und gleichsam als Heiliger Geist – die Sekretärin. In diesem Zirkel werden fast alle relevanten Entscheidungen getroffen, Widerspruch seitens der Mitarbeiter ist auf Grund des oben erwähnten Führungsstils zwecklos. Lieblingsbeschäftigung des himmlischen Trios ist das Erstellen von Organigrammen und Stellenbeschreibungen, die die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters bis ins allerletzte Detail regeln und – man mag es glauben oder nicht – mindestens im vierteljährlichen Rhythmus aktualisiert und präzisiert werden. Ob dies in einem Unternehmen mit ca. 25 Mitarbeitern sinnvoll ist, sei dahingestellt. Was noch fehlt, so sagte mir ein Mitarbeiter neulich, ist eine innerbetriebliche Anweisung, jegliche des selbstständigen Denkens oder Handels verdächtige Körperteile vor Betreten des Büros in sichere Verwahrung zu geben. Es herrscht hier die absolut pedantische Ordnung, der totale Stillstand – im Gegensatz zum Bestreben der Mitarbeiter, Veränderungen in Gang zu setzen.*

*Eines schönen Tages befand sich der für ein bestimmtes Projekt zuständige Mitarbeiter in seinem wohlverdienten Jahresurlaub, dessen Stellvertreter sowie der Stellvertreter des Stellvertreters (genau so steht's im Organigramm) waren ebenfalls nicht erreichbar. Nun klingelte aber das Telefon, und König Kunde verlangte es nach einer dringenden Auskunft hinsichtlich eines bei der Firma erworbenen Softwarepaketes. Mit der Auskunft des Mitarbeiters XY, alle für das Softwareprojekt zuständigen Kollegen seien erst am nächsten Tag wieder erreichbar, war er natürlich nicht zufrieden zu stellen. Also fasste sich Kollege XY, der auf Grund seiner langjährigen Betriebszugehörigkeit, und da er selbst an einem ähnlich gelagerten Projekt arbeitete, fachkompetent war, ein Herz und gab dem Kunden die gewünschte Auskunft und außerdem noch den einen oder anderen Tipp, wie er das Abstürzen seiner Software in Zukunft ver-*

*meiden kann. Das scheint dem Kunden recht gut gefallen zu haben, denn bei nächster Gelegenheit erzählte er Chef Gott Vater, was er doch für einen tollen Mitarbeiter hätte und wie kompetent er beraten worden sei. Der Effekt war eine Abmahnung für Kollegen XY – wegen 'Überschreitens der eingeräumten Kompetenzen'. Mit diesem Schriftstück kam Herr XY dann zu mir und bat mich, ihm doch zu helfen, da ich mich im Arbeitsrecht doch ganz gut auskennen würde. So geschehen allen Ernstes in Deutschland.*

*Übrigens, die Abmahnung konnte bereits im vorgerichtlichen Feld erfolgreich angefochten werden, und Herr XY arbeitet – ebenso wie mehrere seiner früheren Kollegen – mittlerweile für Konkurrenzunternehmen. Bleibt bloß abzuwarten, wann die restlichen Mitarbeiter ihre Konsequenzen ziehen. Dann hätte die himmlische Familie den Sturz von der perfekten Ordnung ins absolute Chaos ...“*

---

### **Studierende Sabine H. aus Meerbusch**

*„... entscheidend ist, dass Ordnung sich nicht durch Gleichgewicht ergibt, sondern durch drohendes Chaos und die Notwendigkeit, die Kräfte immer wieder neu zu ordnen. ... Für mich ist im täglichen Arbeitsablauf jede Form von Chaos, die sich in mangelnder Organisation, Telefonanrufen zur falschen Zeit, zu viel oder zu wenig Informationen etc. dokumentiert, immer ein Anlass für Frustration. Man hat das Gefühl, das Chaos arbeitet einem entgegen. ... Die Betrachtung, dass das Chaos etwas Produktives und Wichtiges sein könnte, war mir so noch nicht gekommen. Ich hätte mir die perfekte Ordnung als Endziel gewünscht. Aber es leuchtet durchaus ein, dass das Chaos Kräfte freisetzt und nötige Wandlungen einleitet.“*

Wie verbinden wir dieses Thema mit dem Gesamtziel dieses Studienbriefs?  
Was müssen (künftige) Führungskräfte bedenken?

Chaos-Management verlangt zweierlei: die Fähigkeit, Ordnung aufzulösen, Chaos zuzulassen und nach erfolgter Neuschöpfung die Ordnung wiederherzustellen.

Eine ideale Führung versucht beides, Chaos und Ordnung, miteinander zu verbinden. Nach MÜRI (1998) „kann der erwünschte Führungsstil des Kreativ-Managers nicht geradlinig erworben werden. Wie die wahre Freiheit nur über die Opposition (Gegenabhängigkeit, siehe die Pubertät in der Ablösung vom Elternhaus) gewonnen wird, muss der werdende Kreativ-Manager den Umweg über das Chaos-Management wählen. Auf diese Weise wird ein Ordnungs-Manager durch die Erfahrung als Chaos-Manager langsam zum Kreativ-Manager heranwachsen. Dieser Entwicklungsgang ergibt sich bereits aus der Definition des Kreativ-Stils: Der Kreativ-Manager integriert Chaos und Ordnung, das heißt, er lässt Chaos in einem weit gesteckten Ordnungsrahmen zu.“

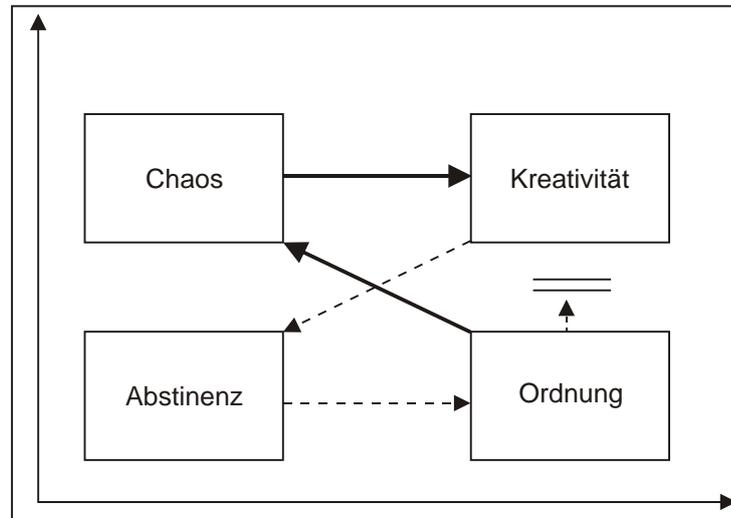


Abbildung 2: Nur über das Chaos zum Kreativitätsmanagement (MÜRI, 1998)

## 2.3 Zusammenfassung

Die Organisation soll als Führungsaufgabe die betrieblichen Leistungsfaktoren optimal kombinieren und substituieren. Sie ist ein System geplanter Regelungen.

Die Organisation muss den Unternehmenszielen entsprechen. Organisieren als Führungsaufgabe jeder Führungskraft bedeutet, insbesondere für die Unternehmensführung, eine stetige Organisationsgestaltung. Ungeplante Regelungen nennt man Improvisation, das System fallweiser Regelungen Disposition.

Voraussetzungen der Organisation sind Teilbarkeit und Wiederholbarkeit der Aufgaben.

Überall, wo Menschen sich zusammenfinden, streben sie nach Ordnung und deren Erhaltung. Vielfach geht heute die Tendenz, z. B. unter Berücksichtigung der Produkthaftung, in Richtung Ordnung, Stabilität und Festlegung von Verantwortlichkeiten.

Stabilisiertes Gleichgewicht und feste Strukturen führen allerdings langfristig zur Zersetzung und zum Untergang. Das zeigen uns biologische Systeme, die auf einen Balanceakt zwischen Chaos und Ordnung ausgerichtet sind.

Die Einstellung zu Ordnung und Chaos verändert sich seit einiger Zeit. Statt am stabilen Gleichgewicht festzuhalten, zeigen Unternehmen immer mehr Gelassenheit im ungleichgewichtig verlaufenden Prozess der Veränderung und Bewahrung.

Es gilt, die Begriffe Konstanz und Veränderung, Ruhe und Bewegung, Stabilität und Instabilität sowie Ordnung und Chaos nicht als Gegensatzpaare, sondern als komplementäre Begriffe aufzufassen. Schließlich macht das Wesen

der Evolution aus: Ein ständiges Hin- und Herschwenken zwischen der kreativen Suche nach neuen Wegen und der rationalen Gestaltung von Gleichgewichtszuständen.

## 2.4 Übungsaufgaben

1. Was beinhaltet heute der Chaosbegriff?
2. Tendieren biologische Systeme zu Harmonie und Gleichgewicht?
3. Vergleichen Sie die Einstellung zu Konstanz und Wandel, zu Ordnung und Chaos in sog. bürokratischen und innovativen Unternehmen.
4. Wie erreichen Führungskräfte ein positives Verhältnis zum Chaosbegriff?