

Auszug aus der Masterarbeit  
„Von der Lernorganisation zur lernenden Organisation“  
zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Education“  
im Masterstudium „Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen“  
Bewertung: SGT1 (sehr gut, Ziffernote 1)

# **Expertenorganisationen**

## **Innovative Organisationsmodelle**

### **Selbstorganisation**

### **Lernende Organisationen**

Eingereicht:  
30. August 2010

Dozent:  
Robert Bauer, Associate Professor (a.Univ.Prof)  
Institute for Organizational Studies, Johannes Kepler University Linz

Autor:  
Walter Burk  
Falkenweg 5a, CH-9300 Wittenbach  
walter.burk@hispeed.ch

## Inhaltsverzeichnis

1.	Organisationsstruktur nach Mintzberg	1
1.1.	Organisationsteile	1
1.2	Koordinationsmechanismen	3
1.3	Parameter des Designs	4
1.4	Situative Faktoren	5
1.5	Zugkräfte	6
1.6	Konfigurationen	7
2.	„The professional organization“ nach Mintzberg	9
2.1	Experten	10
2.2	Organisationsstruktur	11
2.3	Rolle der Administratoren	12
2.4	Probleme in Expertenorganisationen	13
2.4.1	Koordination	13
2.4.2	Diskretion	14
2.4.3	Innovation	14
2.4.4	Lösungsansätze	14
3.	Bildungsorganisationen als Expertenorganisationen	15
3.1	Koordination und Kontrolle	17
3.2	Führung von Bildungsorganisationen	19
4.	Innovative Organisationsformen	20
4.1	Virtuelle Organisation	21
4.2	Netzwerk	21
4.2.1	Externes Netzwerk	21
4.2.2	Internes Netzwerk	22
4.3	Spin-Out Organization	22
4.4	Ambidextrous Organization	23
4.5	Front-Back Organization	23
4.6	Sense-and-Respond Organization	24
4.7.	Wahl der geeigneten Organisationsform	24
5.	Intellektzentrierte Organisationsformen	25
5.1	Infinitely Flat Organization	25
5.2	Inverted Organization	26
5.3	Starburst Organization	27
5.4	Spider's Web Organization	28

6.	Heterarchie	29
7.	Selbstorganisation	31
7.1	Charakteristiken selbstorganisierender Systeme	32
7.2.	Dimensionen des Organisierens in der Selbstorganisation	33
7.2.1	Die geistig-sinnhafte Dimension	34
7.2.2	Handlungen	35
7.2.3	Artefakte	35
7.2.4	Sprache	36
7.2.5	Struktur und Kultur	37
7.3	Organisieren in der Selbstorganisation	38
8.	Lernende Organisationen	39
8.1	Die fünf Disziplinen	39
8.1.1	Personal Mastery	39
8.1.2	Mentale Modelle	39
8.1.3	Team-Lernen	40
8.1.4	Umdenken	40
8.1.5	Systemdenken	41
8.2	Lernhemmnisse	42
8.3.	Struktur, Verhalten und Muster	44
8.4	Gesetze des Systemdenkens	46
8.5	Prototypen	47
8.6.	Organisationales Lernen	48

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1	The six parts of the organization (Mintzberg, S. 210)	2
Abb. 2	The professional organization (Mintzberg, S. 222)	11
Abb. 3	Expertenorganisation, dargestellt als umgekehrte Pyramide (Grafik des Verfassers)	12
Abb. 4	Organisationale Formen und sich verändernde Umgebungen, (Grafik des Verfassers, nach Mintzberg, S. 240,)	24
Abb. 5	Inverted organization (Mintzberg S. 387)	26
Abb. 6	Starburst organization (Mintzberg S. 388)	27
Abb. 7	Spider's Web organization (Mintzberg S. 389)	28
Abb. 8	Duales Führungssystem oder Heterarchie mit latenter Entscheidungshierarchie (Reihlen, S. 20)	30
Abb. 9	Ansätze zur Gestaltung des kulturellen Kontextes (Probst, S. 109)	36
Abb. 10	Prozesslernen (Grafik des Verfassers, nach Probst / Büchel, S.38)	49
Abb. 11	Dimensionen des organisationalen Lernens (Grafik des Verfassers, nach Probst / Büchel, S. 92)	50

## 1. Organisationsstruktur nach Mintzberg

*“An organization can be bureaucratic without being centralized. This happens when work is complex, requiring that it be carried out and controlled by professional, yet at the same time remains stable, so that the skills of those professionals can be perfected through standardized operating programs. The structure takes on the form of professional bureaucracy, which is common in universities, general hospitals, public accounting firms, social works agencies, and firms doing fairly routine engineering or craft work. All rely on the skills and knowledge of their operating professionals to function; all produce standardized products or services.”<sup>1</sup>*

(Mintzberg, Henry)

### 1.1 Organisationsteile

Henry Mintzberg ordnet Organisationen in eine Struktur, welche diese mit verschiedenen inneren und äusseren Umwelten, Aufgabenstellungen und Führungsstilen dynamisch beschreibt. Neben dem Erscheinungsbild werden so auch die Auswirkungen der in der und auf die Organisation wirkenden Kräfte sowie die Verhaltensweisen, welche für diese typisch sind, beschrieben.

Dabei geht er von sechs Grundelementen aus, die in unterschiedlichem Ausmass in Organisationen auftreten können und immer alle vorhanden sind:

operating core Betrieblicher Kern	Betriebliche Funktionsstelle, in welcher produziert wird = wertschöpfende Prozesse. Aber auch Menschen, die für die Herstellung der Produkte oder die Bereitstellung der Dienstleistungen verantwortlich sind.
Strategic apex Strategische Spitze	Geschäftsführer, CEO, Vollzeit-Manager oder bei grösseren Organisationen Manager der Manager, Verantwortlicher für die bzw. der Organisation
middle line Mittellinie	Mittleres Management (bzw. alle Führungsebenen), das für die Verbindung zwischen der strategischen Spitze und dem betrieblichen Kern verantwortlich ist.

---

<sup>1</sup> Mintzberg, S. 372

Technostructure Technische Struktur	Plant und kontrolliert die Arbeitsabläufe, oft als „staff“ oder Stabsstellen bezeichnet: Einkauf, Arbeitsvorbereitung, Forschung und Entwicklung, Qualitätsmanagement. Steht ausserhalb der Hierarchie der Autoritätslinien.
Support staff Hilfsstab	Erbringt ausserhalb der Produktionsabläufe Serviceleistungen für die Organisation: Kantine, Rechtsberatung, PR-Abteilungen
Ideology Ideologie	Starke „Kultur“ der Organisation, welche diese von anderen Organisationen unterscheidet und die Organisation als Ganzes umgibt.

Die grafische Darstellung dieser Organisationsstruktur zeigt eine schmale strategische Spitze und einen grossen betrieblichen Kern, die durch eine ausladende Mittellinie verbunden sind. Die nahtlose Verbindung indiziert, dass die drei Organisationsteile auch über eine formale Autoritätskette miteinander verbunden sind.

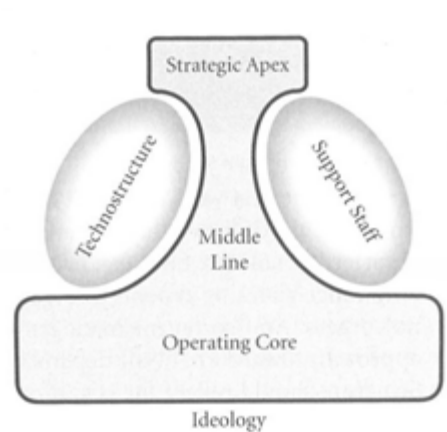


Abb. 1: The six basic parts of the organization (Mintzberg, S.210)

Alle Menschen, die in der Organisation arbeiten, werden von Mintzberg als „influencers“ bezeichnet, die eine Art interne Koalition bilden.

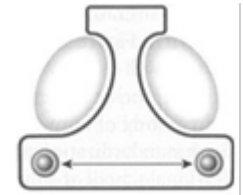
In Ergänzung dazu steht die externe Koalition, die sich aus Shareholder (Anteilseigner), Kunden, Partnern, Mitbewerbern, Gewerkschaften, Regierungen, Zulieferern etc. zusammensetzt. Je nach Zusammensetzung dieser externen Koalition kann diese passiv, bestimmend oder gespalten sein.

## 1.2 Koordinationsmechanismen

Mintzberg definiert die Organisation als die Summe der Möglichkeiten, um die Arbeit in verschiedene Teilaufgaben aufzuteilen und diese wieder zu einem Ganzen zu koordinieren. Dazu definiert er sechs Koordinationsmechanismen, von denen zwei „ad hoc“-Mechanismen<sup>2</sup> sind und vier über eine bestimmte Form der Standardisierung funktionieren.

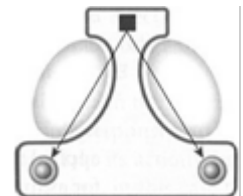
Gegenseitige  
Abstimmung

Koordination über mündliche, direkte Kommunikation. Klarste und einfachste Koordination, die nicht nur in kleinen und einfachen, sondern auch in grossen und komplexen Organisationen angewandt wird.



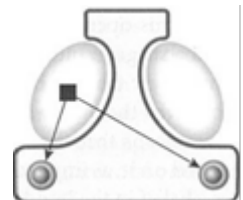
Persönliche  
Weisung

Ein Mitglied koordiniert die Organisation, indem sie Anweisungen erteilt. Kommt oft dann zur Anwendung, wenn mehrere Mitglieder der Organisation zusammenarbeiten müssen.



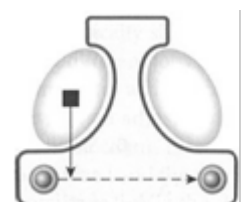
Standardisierung  
von Abläufen

Prozesse werden (meist von der Technostruktur) vorgeschrieben, z.B. Arbeitsabläufe.



Standardisierung  
von Ergebnissen

Nicht die Prozesse, sondern die zu erreichenden Ziele und Ergebnisse werden vorgeschrieben, wobei die Mittel und der Weg zur Erreichung freigestellt sind.



Standardisierung  
von Fähigkeiten

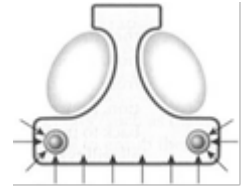
Die Mitglieder der Organisation werden aufgrund ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse rekrutiert.



<sup>2</sup> sinngemäss: „für einen Augenblick gemacht“

Standardisierung von Werten und Normen

Die Mitglieder der Organisation orientieren sich an einer gemeinsamen Vision und/oder folgen gemeinsamen Werten und Haltungen.



### 1.3 Parameter des Designs

Die Strukturierung von Organisationen erfordert die Anpassung der Parameter, welche den Grad der Spezialisierung und der Koordination bestimmen. Mintzberg teilt diese in 4 Gruppen ein:

<b>Design der individuellen Position</b>	Job-Spezialisierung (horizontal spezialisiert bei ähnlichen Aufgaben, vertikal spezialisiert bei wenig Übersicht)	Formalisierung des Verhaltens (Stellenbeschreibung, Regeln, Vorschriften etc.)	Training (formale Instruktionsprogramme zur Standardisierung der Fähigkeiten und des Wissens)	Indoktrination <sup>3</sup> (Normung des Verhaltens, um Variabilität zu reduzieren)
<b>Design der Gesamtstruktur</b>	Bildung von Abteilungen (Gliederung nach Produkt, Prozess, Kundensegment, Ort oder Funktion / Markt)	Grösse der Abteilungen (Anzahl der Positionen oder Einheiten pro Abteilung)		

<sup>3</sup> Gezielte Manipulation von Menschen durch gesteuerte Auswahl von Informationen, um ideologische Absichten durchzusetzen. (<http://de.wikipedia.org>)



<b>Design der Querverbindungen</b>	Planungssysteme (Standardisierung des Outputs)	Kontrollsysteme (Kontrolle des erreichten Outputs)
<b>Design der Entscheidungen</b>	Vertikale Dezentralisation (Delegation von Macht von oben nach unten)	Horizontale Dezentralisation (Delegation von Macht auf operative Positionen)

#### 1.4 Situative Faktoren

Diese Design-Parameter werden durch situative Faktoren beeinflusst – und umgekehrt. Mintzberg gliedert diese wiederum in vier Gruppen.

##### ***Alter und Grösse***

- Tradition            Je älter die Organisation, desto formaler ist sie strukturiert.
- Vereinfachung      Je grösser die Organisation, desto formaler ist ihr Verhalten.
- Spezialisierung    Je grösser die Organisation, desto differenzierter sind ihre Arbeitsaufgaben.
- Grosse Einheiten    Je grösser die Organisation, desto grösser sind ihre Abteilungen und desto grösser ist ihre administrative Abteilung.

##### **Technische Systeme**

- Regulierung        Je mehr das technische System die Arbeit reguliert, desto formaler ist das Arbeitsverhalten und desto grösser der Stellenwert der Bürokratie.
- Komplexität        Je komplexer die technischen Systeme sind, desto ausgefeilter und professioneller ist ihr Supportsystem.
- Automatisierung    Die Automatisierung des betrieblichen Kerns führt die bürokratische Verwaltungsstruktur in eine organische über.

## **Umwelt**

Dynamik	Je dynamischer die Umwelt, desto organischer ist die Organisation.
Komplexität	Je komplexer die Umwelt, desto dezentralisierter muss die Organisation sein.
Diversifikation	Je unterschiedlicher die Märkte einer Organisation sind, umso eher wird sich die Organisation nach Märkten strukturieren.
Feindseligkeit	Je stärker die Bedrohungen durch die Umwelt, desto eher wird die Organisation ihre Kräfte zentralisieren.

## **Macht**

Aussenkontrolle	Je mehr eine Organisation von aussen kontrolliert wird, desto zentralisierter und formalisierter ist sie.
Machtanspruch	Eine geteilte externe Koalition lässt eine interne politische Koalition wachsen – und umgekehrt.
Modeströmung	Modeströmungen in der Managementlehre beeinflussen die Organisationsstruktur, auch wenn dies nicht angemessen ist.

### **1.5 Zugkräfte**

Auf die verschiedenen Organisationsteile wirken unterschiedliche „Zugkräfte“<sup>4</sup>. Wenn die Bedingungen eine dieser Kräfte bevorzugen, wird der entsprechende Organisationsteil zum Schlüsselteil der Organisation, der dazugehörige Koordinationsmechanismus wird bestimmend und die Form der Dezentralisation, welche die Organisation stärkt, wird stärker.

<b>Organisationsteil</b>	<b>Zugkraft</b>
Betrieblicher Kern	Professionalisierung
Strategische Spitze	Führung
Mittellinie	Aufsplitterung
Technische Struktur	Rationalisierung

---

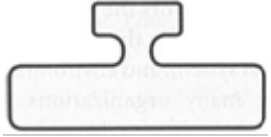
<sup>4</sup> „basic pulls, Mintzberg, S. 220

Hilfsstab	Mitwirkung
Ideologie	Zusammenschluss

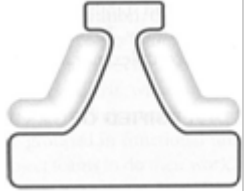
### 1.6 Konfigurationen

Mit sieben Konfigurationen von Organisationen erklärt Mintzberg, was in diesen beobachtet werden kann und wie Koordinationsmechanismen, Organisationsteile, Dezentralisierung bzw. Zentralisierung, Design-Parameter und situative Faktoren kombiniert werden.<sup>5</sup>

#### Unternehmerorganisation / entrepreneurial organization


Koordinationsmechanismus	Persönliche Weisung	
Primärer Organisationsteil	Strategische Spitze	
(De)zentralisierung	vertikal und horizontale Zentralisierung	
Design-Parameter	von allen Parametern wenig	
Situative Faktoren	jung und klein, einfaches technisches System, einfache Umwelt, Macht oft bei CEO	

#### Maschinenorganisation / machine organization

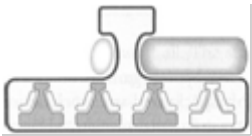
Koordinationsmechanismus	Standardisierung von Abläufen	
Primärer Organisationsteil	Technostruktur	
(De)zentralisierung	begrenzte horizontale Dezentralisierung	
Design-Parameter	starke horizontale und vertikale Spezialisierung, stark formalisiert, bürokratisch, funktionale Gliederung, Action Planning	
Situative Faktoren	alt und gross, einfach automatisiert, stabile Umwelt, technokratische und externe Steuerung	

<sup>5</sup> alle Grafiken aus Mintzberg, S. 220 - 225

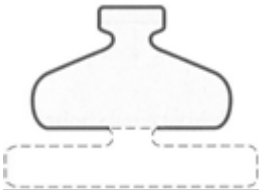
### **Expertenorganisation / professional organization**

Koordinationsmechanismus	Standardisierung von Fähigkeiten	
Primärer Organisationsteil	Betrieblicher Kern	
(De)zentralisierung	horizontale Dezentralisierung	
Design-Parameter	starke horizontale Spezialisierung, funktionale Gliederung und nach Markt	
Situative Faktoren	nicht regelnde technische Struktur, Umwelt komplex und stabil, professionelle Steuerung	

### **Divisionale Organisation / diversified organization**

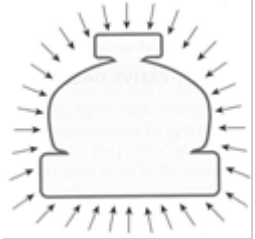
Koordinationsmechanismus	Standardisierung von Ergebnissen	
Primärer Organisationsteil	Mittellinie	
(De)zentralisierung	begrenzte vertikale Dezentralisierung	
Design-Parameter	etwas horizontale und vertikale Spezialisierung, stark formalisiert, innerhalb Divisionen bürokratisch, Gliederung nach Markt, starke Steuerung	
Situative Faktoren	alt und sehr gross, differenzierte technische Struktur, einfache und stabile Umwelt, diversifizierte Märkte, Kontrolle bei Mittellinie	

### **Innovative Organisation / innovative organization (adhocracy)**

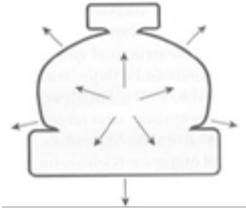
Koordinationsmechanismus	Gegenseitige Abstimmung	
Primärer Organisationsteil	Hilfsstab	
(De)zentralisierung	selektive Dezentralisierung	
Design-Parameter	starke horizontale Spezialisierung, wenig formalisiert, organisch, funktionale Gliederung nach Markt, begrenztes Action Planning	

Situative Faktoren	oft jung, sehr anspruchsvoll und oft automatisierte technische Struktur, komplexe und dynamische Umwelt, Expertensteuerung
--------------------	--

**Mission / missionary organization**

Koordinationsmechanismus	Standardisierung von Werten und Normen	
Primärer Organisationsteil	Ideologie	
(De)zentralisierung	Dezentralisierung	
Design-Parameter	wenig Spezialisierung, wenig formalisiert, bürokratisch, Gliederung nach Markt, wenig Planung und Steuerung	
Situative Faktoren	Weder jung noch alt, einfache und nicht regelnde technische Struktur, einfache und stabile Umwelt, ideologische Steuerung	

**Politische Organisation / political organization**

Koordinationsmechanismus	keine dominante Koordination	
Primärer Organisationsteil	kein dominanter Teil	
(De)zentralisierung	keine	
Design-Parameter	unterschiedliche Formen	
Situative Faktoren	unterschiedlich	

**2. „The professional organization“ nach Mintzberg**

Wenn Organisationen auf dem Wissen und den Fähigkeiten ihrer Experten im betrieblichen Kern aufbauen und standardisierte Produkte und/oder Dienstleistungen produzieren, nimmt die Organisation nach Mintzberg die Struktur einer professionellen Bürokratie<sup>6</sup> an. Dies geschieht in Organisationen, deren Arbeit komplex ist, von Experten erbracht und kontrolliert wird und gleichzeitig so stabil bleibt, dass die Fähigkeiten der

<sup>6</sup> „professional bureaucracy“, Mintzberg, S. 372

Experten durch standardisierte Programme perfektioniert werden können. Dies trifft auf Organisationen wie Krankenhäuser, Universitäten, Schulen, öffentliche Wirtschafts- oder Steuerprüfungsfirmen oder Sozialwerke zu, die auch als Expertokratie oder Expertenorganisationen bezeichnet werden.

## 2.1 Experten

*„Ein Experte ist ein Mann, der hinterher genau sagen kann, warum seine Prognose nicht gestimmt hat.“*

*(Churchill, Winston<sup>7</sup>)*

Professionelle oder Expertenorganisationen bauen auf einer Koordination der Standardisierung von Fähigkeiten auf, die in erster Linie durch formales Training erreicht wird. Für die Schulung des betrieblichen Kerns werden oft externe Spezialisten beigezogen und anschließend wird den Experten ein bedeutender Anteil an Selbstkontrolle über ihre eigene Arbeit übertragen. Kontrolle bedeutet hier, dass die Experten relativ unabhängig, aber sehr nahe am Kunden arbeiten. Die Koordination untereinander geschieht meist automatisch und basiert auf den Fähigkeiten und dem Wissen der Experten – und dem, was sie voneinander erwarten können.

Aufbauend auf einer mehrjährigen Ausbildung an Universitäten oder in speziellen Organisationen, absolvieren die Experten typischerweise eine lange Schulung „on the job“, welche auch die bereits in der Ausbildung begonnene ideologische Beeinflussung ausprägt. Durch das neu generierte Wissen und die Entwicklung neuer Fähigkeiten steigt auch die Expertise der Organisation.

Die gesamte Schulung hat das Ziel, die Abläufe zu verinnerlichen – dies bewirkt, dass eine technische Bürokratie mit einer Koordination über Standardisierung entsteht. Im Gegensatz zu anderen Organisationsformen entstehen diese Standards oft auch ausserhalb der Expertenorganisation, in selbstverwalteten Vereinigungen, zusammen mit Experten des gleichen Fachgebietes aus anderen Organisationen. Diese Vereinigungen definieren allgemein gültige Standards, die wiederum von Universitäten und Berufsorganisationen übernommen werden.

Damit legt die professionelle Organisation nicht primär Wert auf eine hierarchische Autorität, sondern auf die Macht der Expertise.

---

<sup>7</sup> britischer Politiker und Nobelpreisträger

Eine wichtige, aber sehr begrenzte Aufgabe der Experten ist die Diagnose, über welche der Bedarf der Kunden ermittelt wird, um dann eines der standardisierten Programme anwenden zu können.

## 2.2 Organisationsstruktur

In Expertenorganisationen ist der betriebliche Kern der primäre und grösste Organisationsteil, der von einem gut ausgebauten Hilfsstab so gut als möglich unterstützt wird. Die Mittellinie und die technische Struktur sind nicht stark ausgeprägt, da sie nur wenig zur Koordination der Organisation beitragen können. Die Organisation wird deshalb als flache Struktur mit einem breiten betrieblichen Kern, einer kurzen Mittellinie, einem ausgebauten Hilfsstab und einer schmalen technischen Struktur dargestellt.

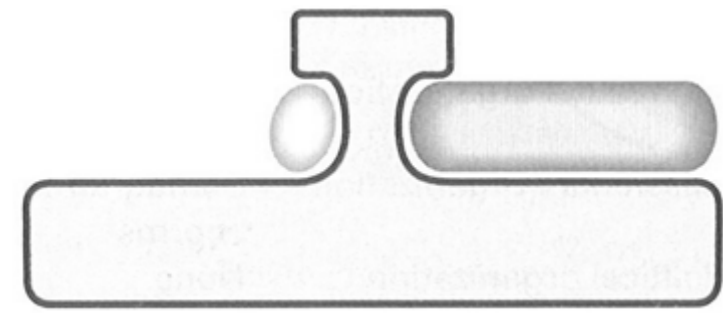


Abb.2: The professional organization (Mintzberg, S.222)

Da diese Anordnung sehr dezentralisiert ist, kontrollieren die Experten nicht nur ihre eigene Arbeit, sondern gemeinschaftlich auch die Entscheidungen der Administration (Hilfsstab), die Auswirkungen auf sie haben – z.B. die Einstellung neuer Kollegen oder die Verteilung von Ressourcen. Dies geschieht oft dadurch, dass die Experten einen Teil der Administrationsarbeiten selbst ausführen. Dies führt zu einer demokratischen Organisationsstruktur, in welcher aber auch temporäre Gruppen und spezielle Komitees notwendig sind, da die Koordination über gegenseitige Abstimmung geschieht.

Wegen der Macht der Experten wird die Expertenorganisation oft auch als umgekehrte Pyramide dargestellt, mit den Experten zuoberst und der Führung, welche als Dienstleister der Experten fungiert, unten.

Diese Darstellung ignoriert weitgehend die Macht des Hilfsstabes, beschreibt aber gleichzeitig auch sehr genau die Position der in diesen Funktionen tätigen Organisationsmitglieder. Für den Hilfsstab gibt es in der Expertenorganisation kein demokrati-

ches Mitwirkungsrecht, sondern nur die Oligarchie<sup>8</sup> der Experten. Da die Unterstützungseinheiten meist durch die Organisationsführung geleitet werden, entstehen oft parallele und getrennte Hierarchien: eine demokratische und „bottom-up“ für die Experten und eine hierarchische, „top-down“ für den Hilfsstab.

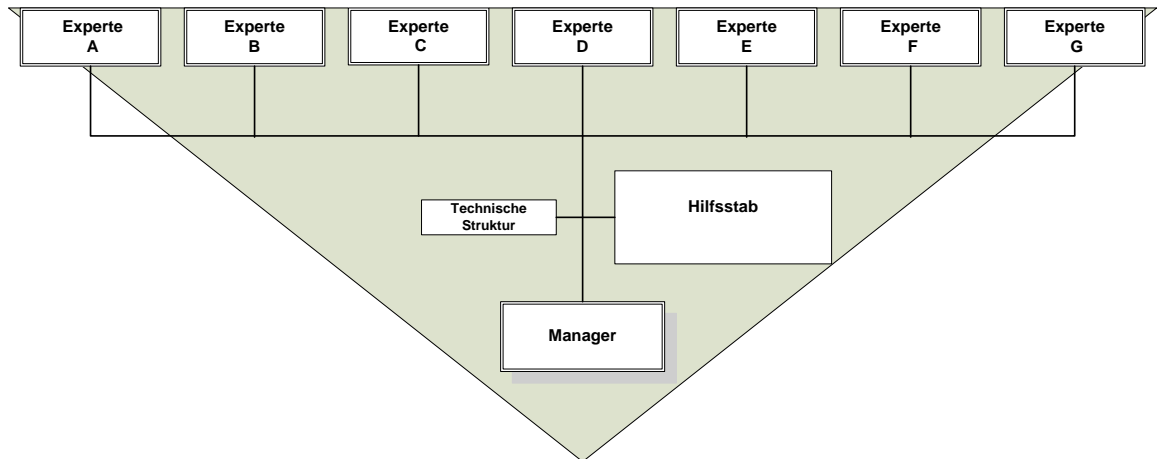


Abb. 3: Expertenorganisation, dargestellt als umgekehrte Pyramide (Grafik des Verfassers)

### 2.3 Rolle der Administratoren

Die administrativen Mitarbeiter sind meist in Expertenorganisationen die einzige Berufsgruppe, die ein wirklich fachliches Interesse an der Gestaltung und Entwicklung der Gesamtorganisation hat.

Wenngleich die Administratoren – dazu gehört auch der Manager der Organisation – die Experten nicht direkt kontrollieren können, so können sie doch einige Rollen entwickeln, die ihnen dies auf indirektem Weg ermöglichen.

Einerseits sind Administratoren oft damit beschäftigt, Unruhen in der Struktur der Organisation zu schlichten, sei es über die Zuteilung von Aufgaben, als Koordinator, als Schlichter oder als Sündenbock, der für Entscheidungen der Experten hinsteht, die wieder geändert werden mussten.

Die Administratoren spielen aber auch eine wichtige Rolle an der Grenze der Organisation, zwischen den Experten im Innern und den Einflüssen von aussen. Sie übernehmen die Aufgabe, die Autonomie der Experten zu schützen und sie von externem

<sup>8</sup> „Oligarchie (aus dem Griechischen): Herrschaft Weniger“ (<http://de.wikipedia.org/wiki/Oligarchie>)



Druck abzupuffern. Auf der anderen Seite sollen sie auch Externe davon überzeugen, die Organisation moralisch und finanziell zu unterstützen.

Die externen Rollen des Managers gehören zu den wichtigsten der Administratoren in einer Organisation, in welcher professionelle Arbeit möglich sein soll. Dazu gehören Repräsentation in der Öffentlichkeit, Aufbau und Unterhalt von Beziehungen oder Verhandlungen mit externen Organisationen. Diese Rollen machen die Administratoren zu wichtigen Mitgliedern der Organisationen und verleihen ihnen auch Macht. Macht, die sie so lange behalten, als die Experten wahrnehmen, dass die Administratoren sich für ihre Interessen einsetzen.

## **2.4 Probleme in der Expertenorganisation**

Die Organisation ermöglicht ihren Experten, mit den Kunden auf eine von ihnen bestimmte Art und Weise zu arbeiten, die nur von den beruflichen Standards abhängig sind. Dies führt zu einer hohen Motivation der Experten, die sich nur noch ihrer Arbeit und ihren Kunden verpflichtet fühlen. Fast automatisch erhöht sich damit auch ihre Expertise, da sie ohne Störungen immer und immer wieder die gleichen komplexen Programme wiederholen.

Dies führt jedoch zu einem der grössten Probleme in Expertenorganisationen: dem Spannungsfeld zwischen Mitbestimmung (der Führung) und Autonomie. Es besteht kaum die Möglichkeit, die Arbeit der Experten zu kontrollieren oder Mängel aufzudecken.

### **2.4.1 Koordination**

Neben der Koordination über Standardisierung von Fähigkeiten ist es deshalb notwendig, auch die Arbeit der Experten mit der des Hilfsstabes zu koordinieren. Da die Experten diesem die Aufträge erteilen wollen, kann es für die im Hilfsstab tätigen Organisationsmitglieder zu einem Konflikt zwischen der vertikalen Hierarchie und der horizontalen innerhalb der Experten kommen.

Zusätzlich benötigen diese Organisationen auch eine übergreifende Koordination unter den Experten, um nicht zu einer Organisation zu werden, in welcher unabhängige Experten nur zusammenkommen, um die in dieser die vorhandenen Ressourcen und Serviceleistungen zu nutzen.

### **2.4.2 Diskretion**

Die Diskretion ist kein Problem, so lange die Experten kompetent und gewissenhaft sind. Doch ist dies nicht bei allen der Fall. Zudem weigern sich Experten notorisch, Massnahmen gegen Berufskollegen zu ergreifen, z.B. bei unverantwortlichem Handeln. Dazu kommt, dass Experten Mühe haben, den Output ihrer Arbeit zu messen bzw. messen zu lassen.

Die Diskretion ermöglicht den Experten nicht nur, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu ignorieren, sondern auch die der Organisation. Viele Experten beschränken ihre Loyalität auf ihren Beruf und dehnen sie nicht auf die Organisation aus, in welcher sie arbeiten.

### **2.4.3 Innovation**

Die Perfektionierung von Programmen liegt bei den Experten – die Innovation der Organisation hängt jedoch stark von Kooperation ab. Die Weigerung der Experten zu kooperieren und die Schwierigkeit, einen solchen gemeinsamen Prozess in Gang zu bringen, kann dadurch die Innovation der Organisation einschränken oder gar verhindern.

Problemlösende Strukturen, um neue Programme für unerwartete Bedürfnisse zu entwickeln, fehlen in professionellen Bürokratien, die Strukturen entwickelt haben, um Programme in einer stabilen Umgebung zu perfektionieren

### **2.4.4 Lösungsansätze**

Von aussen betrachtet scheint eine verstärkte Kontrolle der Experten und ihres Berufes der einzige Lösungsansatz, sei es über Supervision, Standardisierung der Arbeit oder des Outputs. Solche Massnahmen behindern die Experten nur in der Ausübung ihrer Tätigkeit.

Finanzielle Kontrolle oder die Beanstandung von unverantwortlichem Handeln können gewisse Änderungen erzielen. Wichtiger wäre jedoch, über die Ausbildung der Experten – in der neben Wissen und Fähigkeiten zusätzlich auch Werte vermittelt werden sollten – auf die Haltung der Experten Einfluss zu nehmen. Nur so kann auf eine Änderung des professionellen Selbstverständnisses der Experten Einfluss genommen werden, um eine organisationale Weiterentwicklung zu ermöglichen. Erfolg haben kann eine solche Weiterentwicklung jedoch nur, wenn sie Teil der Unternehmenskultur wird.

### 3. Bildungsorganisationen als Expertenorganisationen<sup>9 10</sup>

„Bildung ist zuallererst ein Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung.“

(Rau, Johannes<sup>11</sup>)

Zum Typ der Expertenorganisation werden alle Organisationen mit einer spezifischen Wissensbasis gezählt – und damit auch Bildungsorganisationen wie Universitäten und Schulen. In diesen Organisationen verfügen die Experten über wesentlich mehr Einflussmöglichkeiten zur Durchsetzung ihrer Interessen als andere organisatorische Einflussgruppen.

Nach Mintzberg<sup>12</sup> beeinflussen in allen Organisationen vier Systeme das Verhalten der Gruppen und ihre Beziehungen:

- Das *Autoritätssystem*, welches auf der Hierarchie in der Organisation sowie auf einem bürokratischen Kontrollsystem (Standardisierung von Arbeit und Formalisierung von Verhalten) basiert.
- Das *politische System*, welches das Verhalten ausserhalb legitimer Einflussysteme beschreibt. Dazu gehören auch das Verhalten, welches primär Gruppen nützlich ist sowie konflikträchtiges Verhalten.
- Das *Expertensystem*, welches Experten je unabhängiger macht, desto wichtiger ihr Wissen für die Organisation ist.
- Das *ideologische System*, welches über ein Werte- und Normensystem das Verhalten der Organisationsteilnehmer bestimmt.

In Bildungseinrichtungen sind die Einflussmöglichkeiten der Führung über das Autoritätssystem gering, da das bürokratische Kontrollsystem meist nicht sehr gut ausgebaut ist. Das mittlere Management rekrutiert sich oft aus den Experten, hat aber grundsätzlich kein grosses Interesse an Führungs- und Leitungsaufgaben. Da auch der Hilfsstab und die technische Struktur kaum direkte Einflussmöglichkeiten auf die Experten haben<sup>13</sup>, und die Einbindung der Experten über das ideologische System (Unternehmenskultur) schwierig ist, liegen die Macht- und Einflussmöglichkeiten in Bildungsorganisationen hauptsächlich bei den Experten.

---

<sup>9</sup> Laske, S. 104

<sup>10</sup> Grossmann, S. 24 ff.

<sup>11</sup> ehemaliger Bundespräsident der Bundesrepublik Deutschland

<sup>12</sup> Mintzberg, S. 212, 225, 376, 398ff.,466

<sup>13</sup> s. auch 3.3 Rolle der Administratoren, S. 17

Zusätzlich geniessen die Experten ein hohes Mass an Autonomie, was Voraussetzung für die Ausübung der Expertentätigkeit ist und auch für die Leistungserbringung der Experten- oder Bildungsorganisation notwendig ist. Deshalb muss die Organisation so gestaltet werden, dass dem Experten nicht nur die Leistungserbringung ermöglicht, sondern auch der Wille gestärkt wird, diese zu erbringen. Ebenfalls soll seine Leistungsfähigkeit gefördert werden. Die Leistungserbringung ist immer direkt und unmittelbar und kann durch keine anderen Produktionsmittel ersetzt werden – selbst bei E-Learning in Bildungsorganisationen ist die Auflösung des Experten-Kundenverhältnisses kaum wirklich möglich. Diesem Beziehungsverhältnis muss daher in Expertenorganisationen ein hoher Stellenwert beigemessen werden.

Die Experten fühlen sich zudem oft mehr ihrer Profession als der Gesamtorganisation verpflichtet und engagieren sich dementsprechend auch ungern oder wenig für sie. Die Organisation wird oft nur als notwendiges Übel betrachtet oder zur Nutzung der Infrastruktur sowie von Ressourcen und Serviceleistungen als unerlässlich betrachtet.

Der Grund hierfür ist vor allem durch die „Karriereelogik“<sup>14</sup> der Experten erklärbar: Wichtiger als die Gesamtorganisation und deren Funktionieren sind für den Experten seine eigene Reputation, sein Ansehen bei Kollegen und seine Karriere. Aufstiegschancen hat der Experte nur durch Forschung und Weiterentwicklung seiner Fachexpertise. Gute Organisations-, Management- und Koordinationsleistung in der eigenen Organisation werden hingegen kaum finanziell belohnt oder durch einen besseren Status gewürdigt.

Innovation und Fortschritt auf der Expertenebene ist auch weitgehend unabhängig von der Organisation und richtet sich eher nach den Regeln der entsprechenden Profession. Die ständige Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung des persönlichen Expertenwissens ist für den Experten auch im Hinblick auf die Sicherung seines Arbeitsplatzes wie auch für seinen Anspruch auf Ressourcen aus der Organisation von Bedeutung.

Auf der Organisationsebene hingegen fehlt es oft an Innovation und Fortschritt, z.B. bei der Entwicklung neuer Prozesse oder Strukturen. Dafür wird das Wissen der Experten auch kaum genutzt bzw. kann dieses nicht genutzt werden. Und trotzdem ist die Reputation der Experten für die Reputation der Gesamtorganisation von grösster Bedeutung, so paradox dies auch anmuten mag.

---

<sup>14</sup> Grossmann, S. 26

Diese Weiterentwicklung des Expertenwissens hat auch Einfluss auf die Organisationsstruktur, über welche neue Experten in die Organisation geholt werden und an diese gebunden werden sollen. Dieser Ausbau von Stellen – welche meist auf das Wissen und die Fähigkeiten der Experten gebaut werden – führt aber auch zu einer Verknappung der Ressourcen und zu einem wachsenden Bedarf an Integration in die Gesamtorganisation.

Da die einzelnen Einheiten nicht alle untereinander verbunden sind, bezeichnet man diese Organisationen als „lose gekoppelt“.<sup>15 16</sup> Die positiven Effekte der losen Kopplung liegen v.a. in der Entwicklung unterschiedlicher Fachbereichskulturen, einer sensiblen und schnellen Umweltwahrnehmung und -anpassung, der Entwicklung einzigartiger Projekte (deren Scheitern wiederum kaum Einfluss auf die Gesamtorganisation hat) und im Raum für Selbstentfaltung.

Negative Effekte können die Fokussierung auf pädagogische und wissenschaftliche Fragestellungen, das „Einzelkämpfertum“ der Experten und ihren „Tunnelblick“ sowie die Erschwernis von Erneuerung mangels Steuerungsmöglichkeiten sein.

### **3.1 Koordination und Kontrolle**

Oftmals ist es die Administration, die an der Gestaltung der Gesamtorganisation Interesse hat und diese auch zusammenhält. Von den Experten wird die Arbeit dieses Organisationsteils jedoch oft als störend und einengend oder gar als verlängerter Arm der Führung, die sich in die fachliche Arbeit einmischt, empfunden. Diese unterschiedlichen Wahrnehmungen führen zu unterschiedlichen Organisationskulturen und Arbeitsweisen, in denen ein Konfliktpotential steckt.

Der Experte zieht eine Selbstkontrolle vor, da seine fachliche und hoch spezialisierte Arbeit nur von gleichwertigen Experten oder durch die Abnehmer seiner Leistungen kontrolliert werden kann. Doch diese Bewertung ist mangels allgemeinverbindlicher Kriterien schwierig und kaum vergleichbar – daher bleibt in der Qualitätskontrolle der Expertenorganisation die Selbstkontrolle das prägende Charakteristikum.

---

<sup>15</sup> Weick, S. 1 - 19

<sup>16</sup> Lose Koppelungen sind „Ereignisse, die aufeinander reagieren, dabei aber ihre Identität und Eigenheit bewahren. Lose gekoppelte Teilsysteme innerhalb eines Gesamtsystems ermöglichen, dass unterschiedliche Wertsysteme und Rationalitätskriterien nebeneinander bestehen können, bzw. Teilsysteme eigene Wertsysteme entwickeln.“ (Laske, S. 108)

Da es Expertenorganisationen schwerfällt, die eigene Arbeit aus einer Aussenperspektive wahrzunehmen, wird die Qualität nur nach den eigenen fachlichen Kriterien bewertet. Da meist ein klares Feedback der Kunden fehlt, bleibt ein Qualitätsmanagement aus der Innenorientierung. Doch letztendlich kann die Qualität der Arbeit auch in Expertenorganisationen nur durch die Kunden beurteilt werden. Da deren Selbstbewusstsein und auch ihre Wahlmöglichkeiten stetig steigen, müssen ihre Bedürfnisse stärker berücksichtigt und die Kunden enger in die Qualitätskontrolle einbezogen werden.

Da Experten auf ihre Facharbeit fokussiert sind, investieren sie kaum Zeit in die Entwicklung von Management- und Führungsqualitäten. Deshalb weisen die meisten Expertenorganisationen in diesen Bereichen Defizite auf, umso mehr, als Experten grundsätzlich eine kollegiale Führung gegenüber einer hierarchischen bevorzugen. Experten, die für eine gewisse Zeit Führungsrollen übernehmen, sehen sich lieber als „Erster unter Gleichen“ denn als Chef und bleiben meist auch nicht lange in diesen Positionen. Dies führt dazu, dass weder Führungspotential aufgebaut werden kann noch Zeit für organisatorische Entwicklung unter gleicher Führung vorhanden ist.

In Zukunft dürfte es jedoch von Bedeutung sein, dass mehr Experten aus der eigenen Organisation dazu motiviert werden, Management- und Führungsrollen zu übernehmen, da es für Quereinsteiger aus anderen Organisationstypen schwierig ist, sich in die Besonderheiten der Expertenorganisation einzuleben.

Zumindest muss mit den Experten aber ein Minimalmass an Mitarbeit an der Gesamtorganisation definiert werden, welches für deren Funktionsfähigkeit notwendig ist. Im Gegenzug müssen Organisationsstrukturen und -prozesse unter Mitsprache der Experten so geschaffen werden, dass sie von diesen als arbeitsförderlich empfunden werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass diese Widerstände auch gegen sinnvolle Massnahmen aufbauen und ihre ganze Autorität dazu verwenden, solche organisationale Entscheidungen abzuwenden oder zu verhindern, wenn sie das Gefühl haben, dass diese ihre Arbeit behindern oder einschränken könnten.

### 3.2 Führung von Bildungsorganisationen

*„Führung in Expertenorganisationen muss Bezug auf die spezifischen Organisationsbedingungen nehmen, wenn sie gestalterisch wirksam und zielführend sein soll. Dazu bedarf es des Einbezugs der Experten, um einerseits die Bereitschaft für die Mitwirkung an Entwicklungs- und Veränderungsprozessen zu sichern und um andererseits deren Wissen, Fähigkeiten und Werthaltungen in den jeweiligen Entwicklungsprozessen nutzbar zu machen.“<sup>17</sup>*

*(Laske, Stephan)*

Expertenorganisationen weisen meist ein Führungs- und Managementdefizit auf. Ein Grund hierfür liegt darin, dass diese Aufgaben nur schwer auf professionelle Führungs- und Managementkräfte übertragen werden können, da diese Aufgaben eng mit der fachlichen Arbeit der Experten verknüpft ist. Dadurch kommt es oft zu einer Doppelrolle von Führungskraft bzw. Manager und Fachkraft. Die Komplexität der Expertenorganisation erfordert jedoch die Trennung dieser beiden Funktionen und den Bezug von Spezialisten für die Leitung.

In Bildungsorganisationen als lose gekoppelten Systemen<sup>18</sup> verlaufen Entscheidungsprozesse, Machtverhältnisse und Beziehungen nicht entlang der formalen Organisationslinien und -strukturen wie in anderen Organisationstypen. Die Organisationselemente und die Beziehungen zwischen diesen sind spontaner, unplanbar und tragen ein grösseres Konfliktpotential in sich – Entwicklungen sind nicht abschätzbar und können Unvorhersehbares wie Überraschendes beinhalten.

Dies ist auf kaum zu verhindernde strukturelle und interpersonelle Widersprüche und Mehrdeutigkeiten zurückzuführen und lässt sich nicht mit mangelnder Planung, Führung, Steuerung oder Kontrolle erklären.

Die Bedingungen der Organisation bestimmen demnach die Rolle und Aufgabe der Führung. Bildungsorganisationen sind dynamische und heterogene Systeme – diese zu erhalten, zu fördern und auszugleichen ist die Aufgabe der Führung. Gleichzeitig müssen aber auch Visionen und Ziele entwickelt werden, die den Organisationsmitgliedern als Orientierung dienen. Die Wirkung von Führung in Bildungsorganisationen ist nicht kalkulierbar, die Folgen von Interventionen lassen sich nicht planen, allfällige nicht geplante Effekte sind nicht voraussehbar.

---

<sup>17</sup> Laske, S. 116

<sup>18</sup> s. auch 4.1 Koordination und Kontrolle, S. 23

#### 4. Innovative Organisationsmodelle<sup>19</sup>

Neben der traditionellen Darstellung und Beschreibung der Expertenorganisation, die meist auf die Ausführungen von Mintzberg zurückzuführen sind, tauchen vermehrt neue und innovative Organisationsformen auf, deren Strukturen auch für Expertenorganisationen übernommen werden können.

Neue Organisationsformen können einerseits die Antwort auf eine veränderte Umwelt der bestehenden Organisation sein, indem diese in neue Strukturen übergeführt wird. Oft ist es jedoch auch sinnvoll, die bestehende und funktionierende Organisationsstruktur mit neuen Formen zu mischen. Damit können bereits vorhandene Kompetenzen aufgewertet werden, ohne in der organisationalen Entwicklung gehemmt zu werden.

Innovative Organisationsformen werden über eine neue Konfiguration der sechs nachfolgenden Elemente definiert:

1. *Organisationsziele* sind die wichtigsten Grundsätze eines Unternehmens, die abhängig ihrer Ausgestaltung von einem bestimmten Marktanteil über Kundenzufriedenheit bis zu einem Profit für die Investitionen der Unternehmensmitedigentümer gehen können.
2. Die *Strategie* umfasst geplante, langfristige Verhaltensweisen für das Erreichen der Organisationsziele.
3. Die *Autoritätsstruktur* umfasst die organisationale Struktur sowie das Rapportsystem.
4. Die *Technologie* bezieht sich auf Information, Kommunikation und Produktionsmethode.
5. *Markt* beinhaltet die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Partnern und Mitbewerbern.
6. Die *Prozesse* beschreiben die dynamischen Beziehungen zwischen diesen Elementen wie z.B. Mitarbeiterrekrutierung oder Budgetprozess.

---

<sup>19</sup> Mintzberg, S. 234 ff., The design of new organizational forms, Auszug aus "The design of new organizational forms" von Herber, Jennifer; V. Singh, Jitendra und Useem, Michael in Wharton in Managing Emerging Technologies, 2000, S. 376 - 392



## **4.1 Virtuelle Organisation**

In der virtuellen Organisation sind Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden meist geografisch getrennt, aber über Technologie miteinander verbunden. Diese Organisationsform kennt keine Abgrenzungen, ist aufgabenorientiert, bindet Lieferanten an die Organisation und liefert Produkte und Dienstleistungen an unzählige, weltweit verstreute Orte. Die Steuer- und Führungszentrale ist dabei oft nicht mehr als der Computer oder die Internetverbindung des Geschäftsführers.

Die virtuelle Organisation reduziert die Vereinbarungen über Ressourcen auf ein Minimum, ist sehr flexibel, reduziert die Kosten und verfügt über ein grosses Wachstumspotential.

## **4.2 Netzwerkorganisation**

Die Netzwerkorganisation basiert auf Beziehungen zwischen selbständigen oder teilweise selbständigen Einheiten, um dem Kunden ein fertiges Produkt oder eine komplette Dienstleistung anbieten zu können.

### **4.2.1 Externes Netzwerk**

Externe Netzwerke entsprechen einem Outsourcing in Extremis und werden meist von Organisationen initiiert, die sich sehr stark spezialisiert haben. Über andere Unternehmen komplettieren diese so ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und die fehlenden Bausteine in der Wertschöpfungskette.

Wenn Firmen in Netzwerken als Verbündete zusammenarbeiten, sind sie wohl völlig autonom, kontrollieren sich jedoch über gegenseitige Abstimmung. Andere Netzwerke können eher als organisationales Netz betrachtet werden, das sich im Hinblick auf eine Geschäftsidee oder einen Auftrag bildet und verschwindet, sobald die Geschäftsidee läuft bzw. der Auftrag erledigt ist. Strategische Partnerschaften<sup>20</sup> haben meist das Ziel, die Produktionskosten tief zu halten oder über diese Kooperation das Wissen und die Fähigkeiten für eine grösstmögliche Qualität in der Innovation nutzen zu können.

---

<sup>20</sup> „Strategische Partnerschaften sind Kooperationsformen zwischen Firmen mit einem gemeinsamen Ziel. Eine solche Zusammenarbeit kann kurzfristig in projektorientierter Form oder in langfristig angelegter Investitionsform stattfinden.“ (Probst / Büchel, S. 134)

Externe Netzwerke zeichnen sich durch ein ausgeprägtes und starkes Auftreten sowie eine gute Marktbeziehung aus. Ihre Stärke basiert auf der Kommunikation gegen aussen statt auf der Hierarchie, welche eine Koordination ermöglicht.

#### **4.2.2 Internes Netzwerk**

Interne Netzwerke verfolgen ähnliche Ziele wie externe – die Schaffung neuer (temporärer), abgestimmter, aber loser Beziehungen ausserhalb der hierarchischen Strukturen, aber innerhalb des Unternehmens. Strategische Unternehmenseinheiten, Mikrounternehmen und selbständige Arbeitsteams schliessen sich zusammen, koordinieren ihre Arbeit bzw. teilen diese auf – mit minimaler Weisung und Kontrolle der Führung.

Beide Netzwerkartarten profitieren von ihrer Flexibilität und können bei durch schnelle Veränderungen erforderlichen Anpassungen sinnvoll sein. Bei hoher Unsicherheit, hohem Risiko und grossem Zeitdruck bieten Netzwerke schnelle und auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtete Lösungen an. Und die Autonomie der Netzwerke garantiert, dass diese auch kreativ und innovativ sind.

#### **4.3 Spin-Out Organization<sup>21</sup>**

Die Organisationsform des Spin-outs wird dann gewählt, wenn eine Organisation seine Geschäftsbereiche in eigenständige Unternehmen aufsplittet, diesem aber die Ressourcen, das Wissen und die Fähigkeiten sowie die Rechte des Mutterunternehmens zur Verfügung stellt. Die Mutterorganisation – oft in Holdingsstruktur aufgebaut – tritt als Investor, Förderer, Beschützer und Mentor auf, bis das Spin-out-Unternehmen erfolgreich ist und selbständig arbeiten kann. Dann beschränkt sich die Beziehung oft auf eine vollständige oder beschränkte finanzielle Beteiligung.

Spin-outs sind eine Organisationsform, über die nicht nur die Entwicklung, sondern auch die Kommerzialisierung teurer und risikoreicher Technologien oder Dienstleistungen realisiert werden kann. Da diese Unternehmen rechtlich unabhängig vom Mutterunternehmen sind, können sie unterschiedliche Wachstumsstrategien, Finanzziele und Leistungsziele verfolgen, welche ihnen ein schnelleres Reagieren auf sich ändernde Marktbedingungen und neu entstehende Möglichkeiten ermöglichen. Und haben die

---

<sup>21</sup> Mintzberg, S. 238, dtsh. sinngemäss „Ableger“, Anmerkung des Verfassers

Spin-outs einmal ihre Selbständigkeit erreicht, profitiert das Mutterunternehmen weiterhin von seiner Beteiligung an diesem Unternehmen.

#### 4.4 Ambidextrous<sup>22</sup> Organization

Im Gegensatz zur Spin-out-Organisation, in welcher neue unternehmerische Vorhaben realisiert werden, bietet die Ambidextrous Organisation die Möglichkeit, Neues entstehen zu lassen und Bestehendes zu erhalten bzw. weiter zu entwickeln. Während Teile der Organisation damit beschäftigt sind, neue Technologien zu entwickeln, versuchen andere Teile, dem bereits Vorhandenen zum Durchbruch zu verhelfen.

Diese Organisationsform muss gut koordiniert werden, um Konflikte verhindern zu können. Die grösste Schwierigkeit besteht darin, diejenigen, die sich um das bereits Vorhandene kümmern, in einen aktiven Dialog mit den Entwicklern neuer Ideen zu bringen.

#### 4.5 Front-Back Organization<sup>23</sup>

Die Front-back Organisation ist um die Kunden an der Front herum organisiert, mit allen Funktionen der Organisation im Hintergrund (back, Backoffice), um die Kunden (front) zu bedienen. Die Herausforderung liegt in der schnellen, beantwortenden und kundenorientierten Lösung.

*“One type of front-back form is an inverted organization in which all line executives, systems, and support staff in effect work for the front line person, allowing him or her to concentrate the company’s capabilities on satisfying the customer. With the firm’s system and procedures so focused, the front-line person commands the resources to respond swiftly and precisely to evolving customers needs. The organization chart is turned upside down, with customers on top, customer-contact people next, and the rest below.”<sup>24</sup>*

*(Mintzberg, Henry)*

Eine zweite Variante der Front-back Organisation ist ein Hybrid von vertikalen und horizontalen Prozessteams. Unabhängig davon, ab der Fokus der einzelnen Abteilungen (Divisionen) auf Produkten, Regionen oder Vertriebskanälen gelegt ist – für die Befriedigung der Kundenbedürfnisse werden diese Gliederungen mit einer Kooperation ohne

---

<sup>22</sup> Mintzberg, S. 238, dtsh. sinngemäss „beidhändig“, Anmerkung des Verfassers

<sup>23</sup> Mintzberg, S. 239, dtsh. sinngemäss „Vordergrund-/Hintergrund“, Anmerkung des Verfassers

<sup>24</sup> Mintzberg, S. 239

klar definierte Führung überwunden, um Ressourcen, die benötigt werden, sofort abrufen zu können.

#### 4.6 Sense-and-Respond<sup>25</sup> Organization

Die Sense-and-respond Organisation ist noch intensiver auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet. Während die Front-back Organisation eine ausgeprägte Beziehung zu den Kunden aufbaut, orientiert sich die gesamte Sense-and-respond Organisation auf die sich laufend ändernden Kundenbedürfnisse. Die Herausforderung besteht darin, die Organisation bereit zu machen für die unberechenbare Veränderung des Marktes, unabhängig von dessen Unstetigkeit.

Um anpassungsfähig zu bleiben, agieren diese Organisationen von der Kundenseite her, mit wenigen vorbestimmten langfristigen Plänen und reagieren fast tagtäglich auf die Veränderungen des Marktes – ein Spagat zwischen der Strategie, das eigene Schicksal zu kontrollieren und der Strategie, das Schicksal einfach zuzulassen.

#### 4.7 Wahl der geeigneten Form

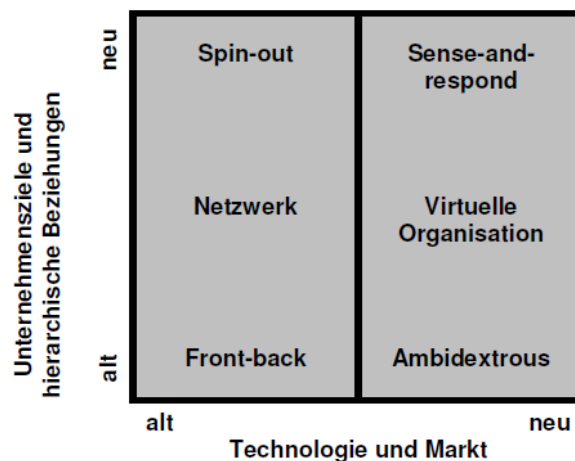


Abb. 4: Organisationale Formen und sich verändernde Umgebungen,  
(Grafik des Verfassers, nach Mintzberg, S. 240)

Welche dieser sechs Formen gewählt werden soll, hängt einerseits von den Unternehmenszielen und den hierarchischen Beziehung innerhalb der Organisation ab, andererseits aber auch von den Veränderungen der Technologie und des Marktes.

<sup>25</sup> Mintzberg, S. 240, dtsh. sinngemäss „Bedarf und Befriedigung“, Anmerkung des Verfassers

## 5. Intellektzentrierte<sup>26</sup> Organisationsformen<sup>27</sup>

*„Dem bei weitem grössten Teil der Menschen aber sind die rein intellektuellen Genüsse nicht zugänglich; der Freude, die im reinen Erkennen liegt, sind sie fast ganz unfähig: Sie sind gänzlich auf das Wollen verwiesen.“*

*(Schopenhauer, Arthur<sup>28</sup>)*

Neue Technologien und Managementannäherungen befähigen Organisationen, intellektuelle Ressourcen auf einer höheren Ebene zu entwickeln, zu festigen und umzusetzen. Der Schlüssel dazu liegt in der Gestaltung von organisationalen und technologischen Systemen, um eine intellektuelle Bewegung statt Konzepte zu verordnen und zu kontrollieren, und in der Entwicklung von Leistungsbewertungen und Anreizsystemen, die Manager für die Förderung intellektuellen Potentials und von Kundennutzen belohnen, statt nur laufend Profit zu erzielen.

### 5.1 Infinitely Flat<sup>29</sup> Organization

Unendlich flache Organisationen werden so genannte, weil sie keine natürliche Beschränkung ihrer Spannweite haben – einzelne Zentralen können Tausende von individuellen Unternehmen („nodes“, Knoten<sup>30</sup>) koordinieren (Bsp. Fastfoodketten, Fluglinien). Die einzelnen Knoten kommunizieren relativ wenig miteinander, arbeiten weitgehend selbständig und erhalten wenige Anweisungen in der Linie. In erster Linie ist die Zentrale eine Informationsquelle, eine Schaltzentrale für Kommunikation und eine Beraterin für ungewöhnliche Herausforderungen. Mitarbeiter auf den unteren Stufen benötigen die Zentrale eher, um Informationen zur Steigerung ihrer persönlichen Reputation zu erhalten denn für direkte Anweisungen oder spezifische Hilfestellungen. Die meisten Regeln für den Betrieb sind im System programmiert und werden automatisch über eine Software angepasst.

Unendlich flache Organisationen kämpfen oft mit internen Managementproblemen: Mitarbeiter der unteren Stufen sehen keine Aufstiegsmöglichkeiten und sehen sich mit unterschiedlichen Anforderungen der Zentrale und der Knoten konfrontiert. An Stelle

---

<sup>26</sup> Intellekt (zu lat. intellectus: Innwerden, Wahrnehmung, Erkenntnis) bezeichnet die Fähigkeit, unter Einsatz von Denken Erkenntnisse und Einsichten zu erlangen; Denk-, Erkenntnisvermögen. Der Begriff steht in engem Bezug zu dem der Vernunft und des Verstandes. (<http://de.wikipedia.org/wiki/Intellekt>)

<sup>27</sup> Mintzberg, „Managing Intellect, S. 383 ff., Abdruck aus „Managing Expertise, Quinn, J.B.; Anderson, P. und Finkelstein, S., Academy of Management Executive, Vol. 10 (3), 1996, S. 7 - 27

<sup>28</sup> deutscher Philosoph, Autor und Hochschullehrer

<sup>29</sup> Mintzberg, S. 386, dtsh. sinngemäss „unendlich flache“

<sup>30</sup> Mintzberg, S. 386

der traditionellen Jobbewertung treten neue professionelle Befähigungen, persönliche Leistung und Kundenzufriedenheit. Das Management der Zentrale beschränkt sich darauf, kundenrelevante und detaillierte Daten den Knoten zu vermitteln.

## 5.2 Inverted<sup>31</sup> Organization<sup>32</sup>

In der umgekehrten Organisation ist der zentrale Ort des Wissens und des Eintauches von Wissen gegen Lösungen an der Stelle des Kundenkontaktes, nicht im Zentrum. Da die Knoten dieser Organisationsform hoch professionell und unabhängig sind, ist keine direkte Verbindung zwischen ihnen notwendig (Bsp. Krankenhäuser).

Die Hierarchie wird in der umgekehrten Organisation zu einer unterstützenden Struktur, die nur in extremen Notfällen interveniert. Die Linienmanager sind verantwortlich, Engpässe und Störungen zu beseitigen, die Unternehmenskultur zu entwickeln, Werthaltungen zu vermitteln, neue Studien zu entwickeln, auf Wunsch zu beraten, die Veränderungen der Ressourcen zu beschleunigen und Dienstleistungen für die Wirtschaftlichkeit bereitstellen. Aus dem Linienmanagement wird damit der bestimmende betriebliche Kern.

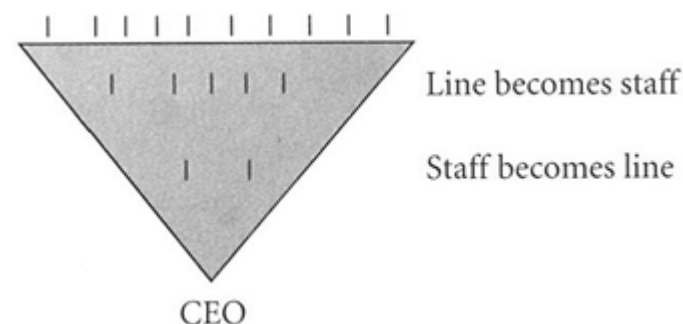


Abb. 5: Inverted organization (Mintzberg, S. 387)

Die umgekehrte Organisation beinhaltet einige einmalige Herausforderungen wie beispielsweise den Verlust der formalen Autorität der führenden Linienmanager. Die Mitarbeiter des betrieblichen Kern agieren als Experten, ohne auf die Regeln und Normen der Gesamtorganisation Rücksicht zu nehmen. Und oft können diese Experten im Kundenkontakt auch kaum Auskunft über die interne Struktur der Gesamtorganisation geben.

<sup>31</sup> Mintzberg, S. 387, dtsh. sinngemäss „umgekehrte“

<sup>32</sup> s. auch 3. „The professional organization“ nach Mintzberg, S. 15

### 5.3 Starburst<sup>33</sup> Organization

Wenn Zentrale und Knoten über einen ausgeprägten, hoch spezialisierten und nützlichen Intellekt verfügen, bietet sich die Starburst Organisationsform an. Starburst wird oft von kreativen Organisationen gewählt, die sich von losgelösten Einheiten befreien wollen, die immer mehr an Bedeutung gewinnen („shooting stars“<sup>34</sup>). Diese „spin-offs“<sup>35</sup> bleiben teilweise oder ganz im Besitz der Muttergesellschaft, können jedoch unabhängig externe Ressourcen nutzen und werden primär über den Marktmechanismus kontrolliert.

Im Gegensatz zu einer Holdingstruktur beinhaltet Starburst ein zentrales intellektuelles Kompetenzzentrum. Die Knoten als eigenständige permanente Geschäftseinheiten pflegen eine fortlaufende Beziehung mit den bestehenden Märkten und sind Orte des bedeutenden Wissens.

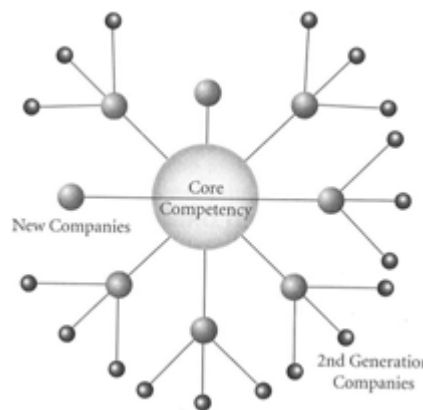


Abb. 6: Starburst organization (Mintzberg, S. 388)

Starburst ist erfolgreich, wenn die Zentrale über eine komplexe und wertvolle Kernkompetenz verfügt, die aber nicht in seinen einzelnen Gesellschaften verwalten und steuern kann. Neben der Aufrechterhaltung der Kernkompetenz ist die Zentrale für die Erhaltung der Unternehmenskultur, das Setzen von Prioritäten, die Einstellung der wichtigsten Mitarbeiter und die Entwicklung der Ressource zuständig – alles Tätigkeiten, welche sie effizienter als die Knoten ausführen kann.

Das Hauptproblem im Starburst liegt darin, dass das Management oft den Glauben an seine „shooting stars“ verliert. Denn nach einer gewissen Zeit festigen diese Funktio-

<sup>33</sup> Mintzberg, S. 387, dtsh. sinngemäss „strahlenförmige Organisation“

<sup>34</sup> Mintzberg, S. 389

<sup>35</sup> spin-off: „Ableger (Wirtschaft), eine Abteilungsausgliederung aus einer Unternehmung oder eine Firmenneugründung aus einer Institution heraus.“ (<http://de.wikipedia.org/wiki/Ableger>)

nen unter der Begründung von Effizienz und Wirtschaftlichkeit, um dann später diese Grundsätze wieder umzukehren, um auf die Erfolgsstrasse zurückkehren zu können.

#### 5.4 Spider's Web Organization

Im Spider's Web gibt es oft keine intervenierende Hierarchie oder eine Zentrale, die Anweisungen erteilt. Die Zentrale kann eigentlich nicht definiert werden, da der Ort des Intellekts wie bei der umgekehrten Organisation an den einzelnen Knoten liegt. Lösungen von Problemen oder die Bearbeitung eines Projektes werden über eine schnelle und direkte Interaktion zwischen Knoten oder unter Beizug von Knoten, die über die benötigten Fähigkeiten bzw. das benötigte Wissen verfügen könnten, erarbeitet. Die einzelnen Knoten arbeiten unabhängig, wenn kein Bedarf am Wissen der anderen Quellen vorhanden ist, um ein Problem effizient zu lösen.

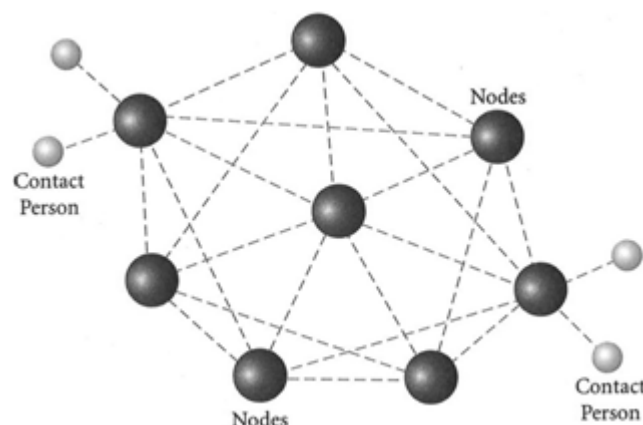


Abb. 7: Spider's Web organization (Mintzberg, S. 389)

In einzelnen Projekten kann schon mal eine Leitung definiert werden, Entscheidungen werden aber meist über informelle Prozesse getroffen, wenn die Beteiligten einverstanden sind. So gut das Spider's Web für effektive Problemlösungen und die Analyse ist, so schwierig ist es für die Entscheidungsfindung. Diese können zeitlich verschleppt werden, da die einzelnen Knoten lieber die Lösungen ihrer Spezialisten verfeinern, als gemeinsam im Netzwerk das Problem zu lösen. Die Abgrenzung der Anerkennung für die intellektuelle Leistung der einzelnen Knoten ist schwierig und kann zu einem Konkurrenzkampf zwischen den Knoten führen. Dies blockiert die Aufteilung, auf welcher das Spider's Web aufbaut



## 6. Heterarchie<sup>36</sup>

Die Heterarchie kann als Gegenstück zur Hierarchie oder als Ideal einer nichthierarchischen Organisation bezeichnet werden. Sie ermöglicht eine spontane Selbstorganisation, Eigeninitiative und -verantwortung sowie über die kreativen Entfaltungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder die Steigerung der organisatorischen Flexibilität. Die Heterarchie ist eine äusserst flexible Organisationsform, in welcher die Aufgaben, Verantwortungen, Rechte und Pflichten der einzelnen Mitglieder nicht genau definiert sind und in der keine klaren hierarchischen Strukturen bestehen.

Anstelle von Weisung tritt Verhandlung zwischen gleichberechtigten und voneinander weitgehend unabhängigen Entscheidungsträgern, die ihre Entscheidungen in gegenseitiger Abstimmung treffen. Neben diesem kooperativen Entscheidungsprozess, in welchem sich alle Organisationsmitglieder beteiligen können, sind die Transparenz des Entscheidungsprozesses, der freie Zugang zu Informationen und die faire Regelung von Konflikten die Hauptmerkmale der Heterarchie.

Partizipation fördert nicht nur das gegenseitige Verständnis, sondern unterstützt auch die Mitgestaltung von Entscheidungsprozessen durch die Ideen und Erfahrungen der Beteiligten. Auf diesem Weg wird das Wissen der Organisationsmitglieder besser in die Entscheidungsprozesse eingebunden und so die Kapazität der Informationsverarbeitung erhöht. Um jedoch ein grosses, rein heterarchisches System noch funktionsfähig zu erhalten, müssen oft temporäre hierarchische Strukturen zugelassen werden.

Obwohl alle Organisationsmitglieder die Möglichkeiten haben, sich an Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen, ist dies wegen unterschiedlicher Interessen, Kompetenzen und Anforderungen oft nicht für alle möglich. Massgebend für die Beteiligung ist die durch Fähigkeiten und Beziehung erreichte Position in der Organisation.

Wie in Expertenorganisationen übernimmt auch in der Heterarchie eine Reihe von Experten – die sich die Reputation durch problemorientiertes Handeln erworben haben – die Führung der Organisation. Diese Macht wird jedoch in der demokratisch organisierten Heterarchie verteilt, kontrolliert und eingeschränkt. Der Anspruch auf Führung erwächst dabei nicht aus einer vorgegebenen Position, sondern aus dem für die Problemlösung vorhandenen Expertenwissen.

---

<sup>36</sup> Reihlen

Da auch Probleme in der Heterarchie einen innovativen Charakter haben können, sind diese Führungspositionen nicht starr gegeben, da anderes Expertenwissen gefragt sein kann. Dann bilden Heterarchien temporäre und sich überlappende Hierarchien, um dieses erforderliche Expertenwissen generieren zu können. Damit entsteht eine Führungsstruktur, die immer auf die aktuelle erforderliche Problemlösung ausgerichtet ist.

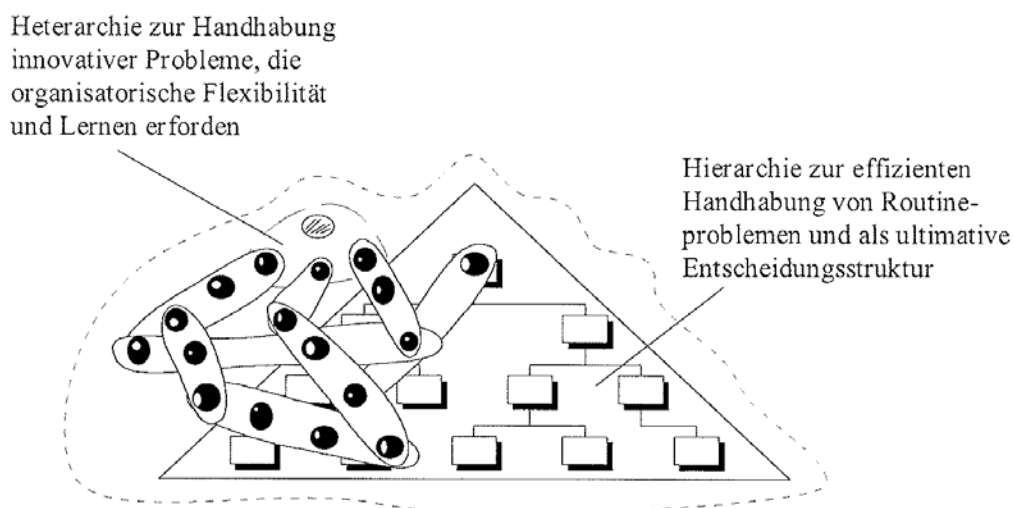


Abb. 8: Duales Führungssystem oder Heterarchie mit latenter Entscheidungshierarchie (Reihlen, S. 20)

Die Heterarchie ist eine Organisationsform, welche kompetenten und verantwortungsbewussten Führungspersönlichkeiten ihre fachliche Weiterentwicklung im Kampf um temporäre Positionen und in Abhängigkeit voneinander ermöglicht. Diese Abhängigkeit steht im Spannungsfeld zur Autonomie der Experten, welche diesen ermöglicht, nach eigenen Wertvorstellungen und Überzeugungen zu handeln und auch eigene Interessen wahrzunehmen. Diese Autonomie muss im Interesse der Gesamtaufgabe der Organisation jedoch eingeschränkt werden, eine kollektive Werthaltung kultiviert und grobe, gemeinsame Handlungsziele definiert werden.

Massgebend für das Funktionieren der Heterarchie ist die Qualität ihrer Mitarbeiter. Von diesen werden Eigeninitiative, ein hohes Mass an Eigenmotivation, Neugier, Kreativität, Forschungsdrang und moralische Grundhaltungen erwartet, aber auch Selbstbeschränkung und die Bereitschaft, sich gemeinsamen Werthaltungen, Handlungsnormen und Zielsetzungen zu unterwerfen.

Kreativität und Lernen in der Organisation entsteht in der Heterarchie nicht durch Konsens und Übereinstimmung, sondern durch das Austragen von Konflikten und vielfälti-

gen Orientierungen seiner Mitglieder. Deshalb benötigen diese Organisationen auch eine gemeinsame Organisationskultur als verbindendes und integrierendes Element.

Die Heterarchie ist eine Organisationsform, die sich vor allem für innovative Problemlösungen eignet. Sie ist ein Modell, um die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu steigern, erfordert jedoch ein Minimum an Hierarchie, eine gewisse Stabilität zu erzeugen. Deshalb kann auch von einem dualen Führungssystem, einer Koexistenz von Heterarchie und Hierarchie oder von einer Heterarchie mit latenter Entscheidungshierarchie<sup>37</sup> gesprochen werden.

## 7. Selbstorganisation

*„Alles verändert sich, es sei denn,  
irgendwer oder -was sorgt dafür, dass es bleibt wie es ist.“<sup>38</sup>*

*(Simon, Fritz B.)*

Wenn ein System oder eine Organisation als soziales System seine Strukturen aufgrund der Veränderung seiner Umwelt oder seiner Erfahrungen selbst verändert und neue, stabilere und effiziente Strukturen und Verhaltensweisen entwickelt, wird dies als Selbstorganisation bezeichnet.

In der Selbstorganisation ist eine Ordnungsidee enthalten, da die Organisation vorher entweder keine Organisation war, eine verbesserte Struktur oder Ordnung anstrebt und sich verändert. Ob sich eine Organisation selbstorganisiert hat, hängt jedoch von ihrem Beobachter ab, der entscheidet, ob sich die Organisation spontan verändert hat und ob Ordnung hergestellt wurde – unabhängig von seinen eigenen Aktivitäten und ohne erkennbare Intervention.

Führung beeinflusst die Selbstorganisationsfähigkeit in Organisationen, sei es durch die Förderung der Selbstorganisation durch gestaltende und lenkende Prozesse, durch die Sichtweise der Führung dieser Prozesse oder durch die Modellvorstellung der Führung ihrer Organisation. Dass das Resultat aber anders herauskommt als geplant, ist in dieser Modellvorstellung enthalten. Denn Organisationen als soziale Systeme sind so komplex, dass ihre Entwicklung und Veränderung nie genau steuerbar ist und dass das Ergebnis wohl Resultat menschlicher Handlung, nicht unbedingt aber menschlicher Absicht ist.

---

<sup>37</sup> Reihlen, S. 20

<sup>38</sup> Simon, S. 29

„Um Selbstorganisation handelt es sich, weil eine resultierende Ordnung vom Beobachter aus unabhängig seiner Intervention oder der Intervention isolierbarer einzelner Gestalter/Gestaltungssysteme und Lenker/Lenkungssysteme feststellbar ist. Ein selbstorganisierendes System wird intuitiv durch folgende Eigenschaften charakterisiert: Komplex, redundant<sup>39</sup>, dynamisch, nicht-deterministisch<sup>40</sup>, prozessorientiert, interaktiv, selbstreferentiell<sup>41</sup>, autonom.“<sup>42</sup>

(Probst, Gilbert J.B.)

## 7.1 Charakteristiken selbstorganisierender Systeme

Probst<sup>43</sup> definiert vier intrinsische Charakteristiken von selbstorganisierenden Systemen: Komplexität, Selbstreferenz, Redundanz und Autonomie.

Die *Komplexität* von sozialen Systemen zeigt sich in ihrer Abhängigkeit von der Vergangenheit und darin, dass sie analytisch unbestimmbar sowie nicht vorhersagbar und in der Zusammensetzung nicht klar abgegrenzt sind.

*Selbstreferenz* bedeutet, dass jedes Verhalten des Systems auf sich selbst zurückwirkt und wiederum Ausgangspunkt für weiteres Verhalten ist.

*Redundanz* schliesst die Trennung zwischen dem organisierenden und dem organisierten, zwischen dem lenkenden und dem gelenkten, zwischen dem gestaltenden und dem gestalteten Teil aus und ersetzt damit das Hierarchie- durch ein Heterarchieprinzip.<sup>44</sup> Dies kann bedeuten, dass einzelne Teile des Systems dasselbe tun – z.B. gestalten – und damit mehr vorhanden ist als notwendig. Dies widerspiegelt ein holistisches Prinzip<sup>45</sup>, in welchem das Ganze mit all seinen Funktionen in jedem Teil wieder enthalten ist.

Prinzipien des Lernens und des Lernens zu Lernen sind eng mit der Förderung von Redundanz verbunden. Denn Lernen, Kreativität und Innovation entstehen aus der Beziehung zwischen Redundanz und Selbstreferenz.

---

<sup>39</sup> redundant: mehrfach vorhanden, wiederholt (<http://de.wiktionary.org/wiki/redundant>)

<sup>40</sup> nicht-deterministisch: mehrere Möglichkeiten werden offen gelassen (<http://wiki-lingua.uni-trier.de/index.php/Nicht-Determinismus>)

<sup>41</sup> "Es gibt selbstreferentielle Systeme. Das heisst zunächst nur in einem ganz allgemeinen Sinne: Es gibt Systeme mit der Fähigkeit, Beziehungen zu sich selbst herzustellen und diese Beziehungen zu differenzieren gegen Beziehungen zu ihrer Umwelt." (Niklas Luhmann, S. 31)

<sup>42</sup> Probst, S. 11

<sup>43</sup> Probst, S. 76 ff.

<sup>44</sup> s. auch 7. Heterarchie

<sup>45</sup> „Der Holismus, auch Ganzheitslehre, ist die Lehre, dass die Elemente eines Systems – einer „Ganzheit“ oder „Gestalt“ – durch die Strukturbeziehungen vollständig bestimmt sind.“ (<http://de.wikipedia.org/wiki/Holismus>)

Autonomie bedeutet Selbstgestaltung, -steuerung und -entwicklung sowie ein Beziehungs- und Interaktionsnetz, das nur das System selbst mit einbezieht und keine anderen Systeme. Autonomie bedeutet aber keine Unabhängigkeit von der Umwelt, da sich Systeme nicht einfach an diese anpassen, sondern von dieser beeinflusst werden. Was dann im und mit dem System geschieht, hängt von ihm selbst ab.

Selbstorganisation beschreibt Prozesse, durch die Organisationen grundsätzlich verändert werden und durch die neue Ordnung entsteht. Selbstorganisation kann Regulierung und Anpassung, aber auch Stabilisierung sein. Diese Prozesse können sich innerhalb vorgegebener Regeln bewegen, aber auch kreative Formen beinhalten, die sich ausserhalb dieser Regeln bewegen. Selbstorganisation kann als Entwicklung betrachtet werden und umfasst die persönliche Entwicklung der Individuen im System, ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten, um ihre Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen, wie auch die Entwicklung des Potentials und der Fähigkeiten der Organisation selbst. Entwicklung kann jedoch nie für andere Menschen oder andere Systeme gemacht werden, sondern kommt aus deren Inneren.

Organisationen, in denen innovative Selbstorganisation fehlt, zeichnen sich dadurch aus, dass sie starr und unveränderbar sowie sehr verletzlich sind, Improvisation, Ungleichgewichte, Chancen, Widersprüchlichkeit, Argumente und Zweifel verhindern, an Vorhersagen, Bedingungen, Grenzen, Dauerhaftigkeit und Althergebrachtem festhalten und Leistungen quantitativ (z.B. über Finanzerfolg) statt qualitativ messen.

## **7.2 Dimensionen des Organisierens in der Selbstorganisation**

Die Selbstorganisation orientiert sich an der Entwicklung, der Lebensfähigkeit und dem Überleben der Organisation. Gestaltende Eingriffe in die Organisation erfordern neben einer materiellen Ordnung aber auch, dass diese auch erklärbar und nachvollziehbar sind, verstanden werden und Sinn machen.

Probst<sup>46</sup> unterscheidet deshalb zwischen „substantiellem Organisieren“, welches alle Massnahmen auf materieller Ebene, die über Vorschriften und Regeln Verhaltensänderungen ausschliessen oder kanalisieren, und „symbolischem Organisieren“, welches primär Sinn vermitteln soll. Während sich substantielles Organisieren auf Differenzierung und Koordination reduzieren lässt, umfasst symbolisches Organisieren eine geis-

---

<sup>46</sup> Probst, S. 91ff

tig-sinnhafte Dimension, Handlungen, Artefakten und Sprache, welche den kulturellen Kontext bestimmen.

### **7.2.1 Die geistig-sinnhafte Dimension**

Die geistig-sinnhafte Dimension legitimiert das substantielle, materielle Organisieren über eine Rückkoppelung, welche substantielle Massnahmen ohne diese Dimension nicht greifen lässt, aber auch eine Kultur über gute Erfahrungen mit diesen Massnahmen verstärkt.

Der Mensch ist in der Organisation mehr als Teil der Struktur, er versucht seine vollzogenen und geplanten Handlungen zu erklären, Sinn daraus zu gewinnen und sie zu interpretieren – und schafft damit neue, veränderte oder stabilerer Strukturen. Diese Strukturen werden im Kontext der Organisationskultur immer wieder neu konstruiert und interpretiert und müssen letztendlich Sinn machen. Kultur kann verstanden werden als Interpretation von Erfahrungen und zur Begründung von Handlungen auf der Basis des bisher erworbenen Wissens und der erworbenen Erkenntnisse. Sie beinhaltet erwartete Wertvorstellungen, Verhaltenserwartungen, Ausrichtungen auf Ziel und Zweck der Organisation und Grundlagen für Beziehungen.

Rituale, Zeremonien, Normen, Vorschriften, Verhaltens- und Werthaltungen, aber auch Einrichtungen, Firmenlogos und Ausdrucksweisen sind Manifestationen der Kultur, da diese beobacht- und erfahrbar sind. Über die Einflussnahme auf diese Manifestationen kann die Kultur mitgestaltet werden und wird in der neu gestalteten Form wiederum Ausdruck dieser Kultur.

Sinngebung, Bedeutung und Werte der Strukturen bestimmen deren Wichtigkeit, wobei je nach Interpretation die gleichen Strukturen verschiedene Sinngebungen ergeben können. Über die Zuordnung von Symbolen kann die grundsätzliche Mehrdeutigkeit der Strukturen klarer gemacht werden. Als Ansätze für eine symbolische Gestaltung können Handlungen, Artefakten<sup>47</sup> und Sprache betrachtet werden.

---

<sup>47</sup> „Artefakte werden nicht als Artefakte hergestellt, sondern als Gegenstände mit einer Bedeutung, einem Zweck, einer Funktion. Die Bedeutung wird dem Gegenstand bei der Herstellung gegeben.“  
(<http://www.hyperkommunikation.ch/lexikon/artefakt.htm>)

## 7.2.2 Handlungen

*“If you want to see,  
learn how to act.”*

*(von Foerster, Heinz<sup>48</sup>)*

Handlungen werden bestimmt durch Werte und Normen sowie das Welt- und Menschenbild, welches für die Organisation relevant ist. Zu den Handlungen gehören sämtliche Tätigkeiten und Aktivitäten, die Mitglieder einer Organisation ausüben. Handlungen sind vor allem in ihrer Art und Weise, wie sie ausgeführt werden, Ausdruck der Organisationskultur.

Der Begriff Handlungen umfasst auch Aktivitäten wie Routinen, Tabus, Neuerungen, Information, Aus- und Weiterbildung, Initiativen, Kooperationen, Delegation, Freundschaft, Beziehungen, Selbstdarstellung, den Auftritt in der Öffentlichkeit, Zeremonien, Begrüssung, Rekrutierung und Entlassung, Beförderung oder Konfliktmanagement.

Handlungsweisen, die durch das Wertesystem einer Organisation gesteuert werden, können einen grösseren Einfluss auf den Erfolg der Organisation haben als rein strukturelle, materielle Eigenschaften. Diese Werte werden primär von der Führung vorgelebt, da sie Handlungen in einen Gesamtzusammenhang stellen können, der den Mitgliedern der Organisation Sinn vermittelt. Dabei ist der Ausgestaltung von Handlungen über ein „Management by walking around“<sup>49</sup>, offenen Türen, der Pflege der informalen Kommunikation oder dem Mut, Neues zu versuchen, grosse Bedeutung beizumessen.

## 7.2.3 Artefakte

Artefakte bezeichnen alle Gegenstände, Produkte, Hilfsmittel, Einrichtungen, Ausstattungen und Technologien in einer Organisation, die oft – bewusst oder unbewusst – Spiegelbild von Werten und Vorstellungen sind. Damit werden auch Artefakte zu Instrumenten der Sinnvermittlung.

So kann die Infrastruktur einer Organisation nicht nur Handlungen fördern, einschränken oder verunmöglichen, sondern zeichnet gleichzeitig auch ein Bild der Organisationskultur und stellt damit die Verbindung zwischen Struktur und Kultur innerhalb einer Organisation her. Beispielsweise werden Aktivitäten (z.B. der Führung) vor dem Hin-

---

<sup>48</sup> österreichischer Physiker und Professor für Biophysik

<sup>49</sup> Probst, S. 102

tergrund der Raumgrösse, -beschaffenheit und Einrichtung wahrgenommen und in der Interpretation und Bedeutung beeinflusst.

Daneben schaffen aber auch formalisierte Organisationsinstrumente wie das Organigramm, das Funktionendiagramm, Stellenbeschreibungen, alle Weisungen, Reglemente, Vorschriften, Zuteilung von Ressourcen in ihrer Ausgestaltung wie auch in ihrer Anwendung den Kontext für Handlungen.

### 7.2.4 Sprache

*“Try to forget about the explanation and you will begin to see.”  
(Castaneda, Carlos<sup>50</sup>)*

Um Symbole vermitteln zu können, ist Sprache notwendig – die Daten der Handlungen und Artefakte werden durch sie zu Informationen. Die Bedeutung von Sprache in einem umfassenden Sinn wird in der symbolischen Gestaltung oft unterschätzt, obwohl neben Strukturen auch Verhaltensregeln, Werte und Erfahrungen kommuniziert werden müssen.

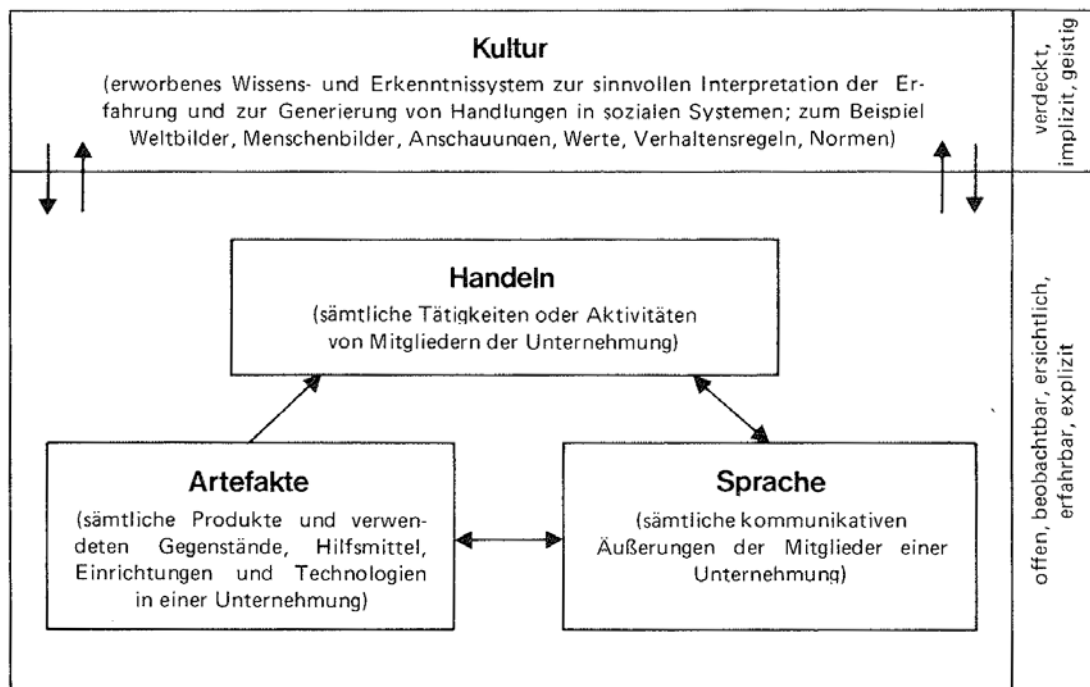


Abb. 9: Ansätze zur Gestaltung des kulturellen Kontextes (Probst, S. 109)

<sup>50</sup> amerikanischer Anthropologe und Schriftsteller



Soll die Sprache Mittel der Gestaltung und Ausdruck einer Kultur sein, muss beachtet werden, dass sie je allgemeiner und unpräziser sein sollte, desto komplexer der Sachverhalt ist, sie diesen in all seinen Varietäten beschreibt und es ein oberstes Limit an Informationen gibt, die übermittelt und verarbeitet werden können.

Für Führungskräfte ist es von Bedeutung, dass sie Prozesse und Strukturen den Beteiligten und Betroffenen so kommunizieren können, dass auch diese darüber kommunizieren können, dass ein Verständnis für diese entsteht, sie akzeptiert und wirksam werden. Persönliche Information, vor allem direkte sprachliche, wird von Mitarbeitern besonders geschätzt, transportiert Organisationskultur und ist Ausdruck derselben.

### 7.2.5 Struktur und Kultur

*„Kultur beeinflusst Struktur und diese wiederum Kultur.“  
(Probst, Gilbert J.B.)*

Zwischen Struktur (materielle, substantielle Gestaltung) und Kultur (geistig-sinnhafte, symbolische Gestaltung) bestehen rückgekoppelte Wechselbeziehungen – Änderungen des einen bewirken Änderungen des anderen, was wiederum Änderungen des einen auslöst. Beide Teile bedingen und unterstützen sich, benötigen aber zusätzlich Sinn, damit die Menschen diese einordnen und ihre Wirklichkeit konstruieren können.

Soziale Systeme sind nach Niklas Luhmann „sinnkonstituierende Systeme“<sup>51</sup>, die Sinn oder Sinnvolles aus sich heraus schaffen – Sinn, der weder vermieden noch verneint<sup>52</sup> werden kann. Damit kann Sinn auch nicht vermittelt oder gegeben, sondern muss gefunden werden.

Durch die Gestaltung von Handlung, Artefakten und Sprache kann ein Kontext geschaffen, der die Sinnfindung in der Kultur einer Organisation begünstigt. Kultur kann durch einzelne Personen stark geprägt, nicht aber von diesen verordnet werden. Denn Kultur stellt ein Netzwerk von Werten und Normen, Menschen- und Weltbildern dar, in dem sich die Elemente gegenseitig und rückgekoppelt beeinflussen. Die Veränderung einer Kultur bedingt nicht nur die Ausprägung und das Vorleben einer neuen, sondern oft und zuerst das Verlernen der alten. Meist ist es einfacher, diese Änderung durch eine Veränderung von Handlung, Artefakten und Sprache zu bewirken, die wiederum Einfluss auf die Kultur hat.

---

<sup>51</sup> Berghaus, S. 118

<sup>52</sup> Luhmann, S. 95

### 7.3 Organisieren in der Selbstorganisation

*„Zur Selbstorganisation gehört, dass die Organisationsmitglieder selber Diagnosen stellen, Bedarfe ermitteln, Ziele und Prioritäten setzen und dann handeln. (...) In professionellen Organisationen geht die Führung zunehmend über in die Selbstorganisation kooperierender Teams, wird Führung transformational<sup>53</sup>“<sup>54</sup>*

*(Rolf, Hans-Günter)*

Welche Massnahmen für die Selbstorganisation notwendig sind, kann nicht einfach bestimmt oder deren Resultate in eine Organisationsstruktur abgeleitet werden – es geht primär um Prozesse, nicht um Ergebnisse. Bedingung für die Selbstorganisation ist die Aufrechterhaltung des Potentials und seiner Vielfalt, welches in der Organisation steckt. Aufgabe der Führung ist es damit, den Kontext zu schaffen, der die Entfaltung der Varietät und die Innovation aller Beteiligten ermöglicht.

Probst empfiehlt eine Reihe von Konsequenzen und gestaltenden Interventionen, die aber nicht einzeln und isoliert, sondern vernetzt zu betrachten sind.

- *„Behandle das System mit Respekt.*
- *Lerne mit Mehrdeutigkeit, Unbestimmtheit und Unsicherheit umzugehen.*
- *Erhalte und schaffe Möglichkeiten.*
- *Erhöhe Autonomie und Integration.*
- *Nutze und fördere das Potential des Systems.*
- *Definiere und löse Probleme auf.*
- *Beachte die Ebenen und Dimensionen der Gestaltung und Lenkung.*
- *Erhalte und fördere Flexibilität und Eigenschaften der Anpassung und Evolution.*
- *Strebe vom Überleben zur Lebensfähigkeit und letztlich nach Entwicklung.*
- *Synchronisiere Entscheidungen und Handlungen mit zeitgerechtem Systemgeschehen.*
- *Halte die Prozesse im Gang – es gibt keine endgültigen Lösungen.*
- *Balanciere die Extreme.“<sup>55</sup>*

*(Probst, Gilbert J.B)*

Grundsätzlich ist das Bewusstsein notwendig, dass alle Handlungen Teil von selbstorganisierenden Prozessen sind, in denen nicht von linearer Abhängigkeit von Intervention und Ergebnis ausgegangen werden kann. Organisieren wird damit zu einem Management von Komplexität, das Flexibilität in der Organisation erhalten soll.

---

<sup>53</sup> „Die Theorie der transformationalen Führung von Bass und Burns postuliert, dass transformationale Führungskräfte ihre Mitarbeiter in besonderer Weise motivieren und geradezu transformieren, d.h. die Mitarbeiter dazu bewegen, einen überdurchschnittlichen, freiwilligen Arbeitseinsatz zu leisten.“  
(<http://www.vtg.admin.ch>)

<sup>54</sup> Rolf, S. 137

<sup>55</sup> Probst, S. 114-116

## 8. Lernende Organisationen

*„Wenn wir diese Illusion aufgeben (dass die Welt aus getrennten, unverbundenen Kräften besteht, P.S.), können wir ‚lernende Organisationen‘ schaffen, Organisationen, in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen.“<sup>56</sup>*

*(Peter M. Senge)*

Ist die lernende Organisation erst eine Erfindung, weil diese erst im Labor funktioniert, oder kann sie bereits als Innovation bezeichnet werden, da eine genügend grosse Stückzahl produziert ist und funktioniert? Senge sieht sie eher als Innovation, da aus seiner Sicht fünf Teildisziplinen allmählich zusammenlaufen und jede für den Aufbau einer Organisation einen wichtigen Beitrag liefert.

### 8.1 Die fünf Disziplinen<sup>57</sup>

#### 8.1.1 Personal Mastery

Personal Mastery bezeichnet die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung, die ermöglicht, die wahren Ziele konsequent zu verwirklichen, für Neues offen und für lebenslanges Lernen bereit zu sein. Wer sich darüber klar ist, was ihm wirklich wichtig ist im Leben um dieses einem höheren Ziel zu unterstellen, vertieft und klärt laufend die persönliche Vision, bündelt seine Energie, entwickelt Geduld und beobachtet die Realität. Diese Beherrschung (engl. Mastery) der Selbstführung der Organisationsmitglieder ist das Potential der lernenden Organisation.

Zur Personal Mastery gehören eine persönliche Vision, eine kreative Spannung zwischen Vision und Realität, die Auseinandersetzung mit der eigenen Machtlosigkeit, die Verpflichtung zur Wahrheit, die Nutzung des Unterbewusstseins (man kann nicht alles verstehen), die Integration von Vernunft und Intention, das Erkennen der Verbundenheit mit der Welt, Mitgefühl und ein Engagement für das Ganze.

#### 8.1.2 Mentale Modelle

Mentale Modelle haben grossen Einfluss darauf, wie die Welt wahrgenommen und wie gehandelt wird. Die Modelle sind tief verwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen,

---

<sup>56</sup> Senge, S. 11

<sup>57</sup> Senge, S. 15 - 24

aber auch Symbole und Bilder, die tief in uns verwurzelt, uns oft jedoch nicht bewusst sind. Das Aufdecken und kritische Beobachtungen von mentalen Modellen der Organisationsmitglieder ermöglicht der Organisation institutionelles Lernen, die permanente Anpassung an eine sich ändernde Umwelt.

Fertigkeiten<sup>58</sup>, die gefordert werden, sind, dass man bemerkt, wenn man seine Beobachtungen verallgemeinert, dass man ausspricht, was man normalerweise verschweigt, die Fertigkeiten für ehrliche Untersuchungen und das Erkennen der Unterschiede zwischen dem, was man sagt und dem, was man tut.

### **8.1.3 Team-Lernen**

Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision verleiht den Organisationsmitgliedern eine gemeinsame Philosophie, eine gemeinsame Ausrichtung und Bestimmung und ein Zusammengehörigkeitsgefühl. Wenn die Vision echt ist, lernen die Mitglieder aus eigenem Antrieb und nicht, weil es ihnen verordnet wurde – sie zeigen echtes Engagement.

Der Weg von einer persönlichen zu einer gemeinsamen Vision bedingt Teilnehmerschaft, Engagement und echte Einwilligung. Die Vision ist Teil von Leitgedanken, die mit einem Bild der Zukunft das „was?“, mit der Beschreibung des Sinnes das „warum?“ und mit der Festlegung des Prozesses das „wie?“ beantworten.

Wenn Teams als Team lernen, können sie nicht nur als Gemeinschaft Grosses erreichen, sondern auch jedes Mitglied entwickelt sich in diesem Prozess.<sup>59</sup> Team-Lernen bedingt das Loslassen persönlicher Hypothesen, den Dialog, das Erkennen behindernder oder fördernder Interaktionen im Team und gemeinsames Denken.

### **8.1.4 Umdenken**

Damit eine Organisation sich zu einer lernenden entwickelt, ist ein Umdenken oder Metanoia<sup>60</sup> notwendig. Der Begriff bezeichnet eine tiefgreifende Sinnesänderung und ein fundamentales Umdenken als Grundlage für Lernen. Lernen heisst nicht nur, neues Wissen und neue Fähigkeiten zu erwerben, sondern auch Kreativität zu entwickeln, die

---

<sup>58</sup> Senge, S. 227

<sup>59</sup> TEAM = Together Each Achieves More (Anmerkung des Verfassers)

<sup>60</sup> Metanoia, altgriechisch: meta = über, noia = Sinn; steht im Katholizismus auch für Busse (Senge, Peter M., S. 23)

Welt und die Beziehung zu ihr mit anderen Augen wahrzunehmen, uns immer wieder neu zu definieren.

Umdenken erfordert das Erkennen von Kausalitätskreisen (Ursache-Wirkung-Ursache), von verstärkenden Feedbacksystemen, von Gleichgewichtsprozessen und von Verzögerungen<sup>61</sup>. Umdenken heisst aber auch erkennen, dass wir selbst durch unser Handeln zu den Problemen beitragen.

### 8.1.5 Systemdenken

*„Was wir sehen, hängt davon ab, was wir zu sehen erwarten.“<sup>62</sup>*

*(Senge, Peter M.)*

Die fünfte Disziplin, welche die anderen miteinander verknüpft und sie zu einem Ganzen zusammenfügt, ist das Systemdenken. Die Betrachtungsweise in Systemen ermöglicht, die wechselseitigen Beziehungen zwischen den Teilen und das Ganze als Grösseres als die Summe seiner Teile zu erkennen. Diese Betrachtungsweise zeigt auch auf, dass Menschen aktiv ihre Zukunft mitgestalten können und nicht nur als Opfer der Umstände in der Gegenwart agieren.

Durch das Systemdenken können grundlegende Strukturen von komplexen Situationen erkannt und zwischen Veränderungen mit starker oder geringer Hebelwirkung unterschieden werden. Dies ermöglicht auch zu beurteilen, ob eine Handlung kurzfristig andere Auswirkungen hat als langfristig bzw. sich an einer Stelle des Systems anders manifestiert als an einer anderen.

Unsere Sprache mit einer klaren Subjekt-Prädikat-Objektstruktur begünstigt eine lineare Sichtweise und beeinflusst die Wahrnehmung. Im Systemdenken ist das Feedbacksystem jedoch wechselseitig, jede Handlung ist Ursache wie auch Wirkung. Feedbacks können verstärkend sein, wenn z.B. hohe Erwartungen eines Managers in einen Mitarbeiter dessen Leistung positiv beeinflussen, weil ihm durch die Erwartung höhere Aufmerksamkeit geschenkt wird (Pygmalioneffekt<sup>63</sup>).

---

<sup>61</sup> s. auch 9.1.5 Systemdenken

<sup>62</sup> Senge, S. 95

<sup>63</sup> „Pygmalioneffekt, ein von Robert Rosenthal nach der Legende von Pygmalion benannter Effekt der Sozialpsychologie der besagt, dass der Umwelt eines Individuums bekannt gewordene (falsche) Testergebnisse das Verhalten der sozialen Umwelt des Individuums auf eine Weise beeinflussen, dass die Testergebnisse schliesslich zutreffen. Ursprünglich und im sozialwissenschaftlichen Sinn ausschliesslich auf die Lehrer-Schüler-Beziehung bezogen, wird der Begriff heute als Synonym für eine selbsterfüllende Prognose verwendet.“ (<http://www.wikiweise.de/wiki/Pygmalioneffekt>)

Ausgleichend ist ein Feedback dann, wenn ein zielgerichtetes Verhalten vorliegt, das Stabilität anstrebt. Doch das System selbst tendiert zu Stabilität, so wie der menschliche Körper eine Homöostase<sup>64</sup> anstrebt, um seine Überlebensfähigkeit in einer sich verändernden Umgebung aufrechtzuerhalten. Diese Gleichgewichtsprozesse sind nicht einfach zu verstehen, da sie oft selbstkorrigierende Prozesse sind, die nicht immer erkannt werden. Wenn Interventionen den Anschein erwecken, auf Widerstand zu stossen, ist dies eine Reaktion des Systems, um ein verstecktes Systemziel zu erreichen bzw. eine Reaktion auf Bedrohung der traditionellen Normen und Verhaltensweisen.

Systeme haben aber noch einen zweiten Selbstregulierungsprozess in Form von Verzögerungen. Da dieser oft nicht erkennbar ist oder falsch verstanden wird, kann es geschehen, dass Interventionen verstärkt werden und dadurch über das Ziel hinaus geschossen wird.

## 8.2 Lernhemmnisse

Lernhemmnisse sind nicht nur bei Kindern ein Problem, sondern behindern oft auch das Lernen von Organisationen – besonders wenn sie nicht wahrgenommen werden. Dadurch lernen viele Organisationen schlecht, da sie meist nicht merken, dass sie mit ihrem Bestreben, Probleme zu lösen, diese nur grösser werden lassen.

Senge beschreibt die sieben häufigsten Lernhemmnisse<sup>65</sup>, deren Erkennen oft schon der erste Schritt zur lernenden Organisation ist.

„*Ich in meiner Position*“ wird oft als Verschmelzung von Stellung in der Organisation und persönlicher Identität interpretiert – eine Überspitzung der Loyalität zur Organisation. Diese Konzentration auf die eigene Position verhindert oft die Verantwortung für die Wechselwirkungen zu anderen und die Resultate, welche ein solches Zusammenspiel bringen könnte.

„*Der Feind da draussen*“ beschreibt die Tendenz, eigene Fehler immer auf jemand anderen abzuwälzen, Ursachen nicht bei sich, sondern bei anderen zu suchen. Die Konzentration auf den eigenen Arbeitsplatz und das fehlende vernetzte, systemische Denken sind oft Grund dafür, dass nicht beurteilt werden kann, was eigene Handlungen

---

<sup>64</sup> „Die Homöostase ist das physiologische Streben nach Einhaltung eines Gleichgewichts, das für die Lebenserhaltung und Funktion eines Organismus oder eines Organs notwendig ist.“  
(<http://flexikon.doccheck.com/Homöostase>)

<sup>65</sup> Senge, S. 28ff

gen auf das Aussen haben. Läuft dann etwas schief, wird der Schuldige im Aussen gesucht, ohne zu merken, dass dieses zum gleichen System wie das Innen gehört.

„*Angriff ist die beste Verteidigung*“ vermittelt eine Illusion der Kontrolle durch proaktives Handeln, das im Gegensatz zum reaktiven nicht darauf wartet, bis eine Situation nicht mehr kontrollierbar ist. In Wirklichkeit ist jedoch auch proaktiv nichts anderes als aggressiv auf einen äusseren Feind zu reagieren – und damit ebenfalls reaktiv. Echte Proaktivität wäre, zu erkennen, dass man selbst zu seinen Problemen beiträgt und wäre damit eine Aktion rationalen Denkens, nicht der Emotionalität.

„*Die Fixierung auf Ereignisse*“ und der Glaube daran, dass jedes Ereignis eine klare Ursache hat, ist in uns verwurzelt und verhindert, dass die Aufmerksamkeit auf langfristige Veränderungsmuster gerichtet wird und wir diese begreifen. Die wirklichen Bedrohungen von Organisationen gehen jedoch nicht von plötzlichen Ereignissen, sondern von langsamen, schleichenden Prozessen aus.

„*Das Gleichnis vom gekochten Frosch*“ ist eine Metapher für die Notwendigkeit, das Tempo zu drosseln und die Veränderungen und Prozesse wahrzunehmen, welche die wirkliche Bedrohung darstellen. Wird ein Frosch in kochendes Wasser gesetzt, versucht er mit allen Mitteln, diesem zu entfliehen. Wird er in Wasser mit Zimmertemperatur gesetzt und dieses langsam zum Kochen gebracht, bleibt er sitzen, fühlt sich anfänglich wohl und bewegt sich nicht, wird schlapp und schlapper, bleibt aber sitzen, bis er gekocht wird. Dies, weil seine Wahrnehmung auf plötzliche Veränderung seiner Umwelt konditioniert ist – so wie Menschen ihre Aufmerksamkeit lieber dem Dramatischen statt dem Subtilen widmen.

„*Die Illusion, dass wir aus Erfahrungen lernen*“ zeigt die Widersprüchlichkeit auf zwischen dem Lernen aus direkten Erfahrungen und der Unmöglichkeit, aus Handlungen und Entscheidungen zu lernen, deren Auswirkungen (vielleicht) noch vor uns liegen. Erschwerend kommt dazu, dass Menschen oft ein kurzes Gedächtnis haben und sich nicht mehr an Entscheidungen erinnern können, deren Auswirkungen heute erkennbar sind.

„*Der Mythos vom Managementteam*“ vermittelt ein Kernteam von erfahrenen und fähigen Managern, die jedes Problem und jede Krisensituation meistern können. Vergessen wird dabei, dass auf vielen Führungsebenen die Verteidigung und Rechtfertigung seiner eigenen Position wichtiger ist als der Teamgedanke und dass gemeinsame Prozesse oft als Bedrohung empfunden werden.

Kritisch beurteilt auch Unsicherheitsforscher Nassim Nicholas Taleb<sup>66</sup>, ob und wie wir wirklich lernen. Oft, meint er,

- lernen wir aus Wiederholungen und auf Kosten von Ereignissen, die es noch nie gegeben hat.
- erinnern wir uns nur an Daten, die zu den Fakten oder unserer Erzählung passen.
- respektieren wir das, was passiert ist ohne das, was hätte passieren können, zu berücksichtigen.
- schreiben wir unsere Erfolge unseren Fähigkeiten zu, Misserfolge aber externen Ereignissen.
- erklären wir, dass die Trauben, die wir nicht erreichen können, sauer sind.
- interpretieren wir das Fehlen von Beweisen für eine Krankheit als Beweis für das Fehlen der Krankheit.
- projizieren wir Vermutungen in die Zukunft statt Unerwartetes zuzulassen.
- und suchen wir den Rat von Experten in Gebieten, in denen es vielleicht keine Experten gibt.<sup>67</sup>

### **8.3 Struktur, Verhalten und Muster**

Menschen in gleichen Strukturen tendieren dazu, gleiche Ergebnisse zu entwickeln, wobei Struktur hier nicht die Organisationsstruktur als solche, sondern die systemische Struktur als relevante Wechselbeziehungen bezeichnet. Wenn Probleme auftauchen oder Erwartungen nicht erfüllt werden, zeigt es sich, dass nicht ein äusserer Feind oder individuelle Fehler, sondern das System selbst dafür verantwortlich ist.

Da Menschen selbst auch Teil von menschlichen Systemen sind, haben sie auch die Möglichkeit und Macht, diese Systeme zu beeinflussen und zu ändern. Oft wird diese Möglichkeit jedoch nicht wahrgenommen, da die unser Verhalten steuernden Strukturen nicht erkennbar sind und wir uns zu bestimmten Handlungsweisen gezwungen fühlen. Eine Änderung der Art und Weise, wie Menschen ihre Entscheidungen treffen, bedingt eine Änderung der Strukturen von menschlichen Systemen. Da jedoch selten

---

<sup>66</sup> Essayist, Empiriker und Trader, Dean's Professor für Wissenschaft der Unsicherheit an der University of Massachusetts in Amherst.

<sup>67</sup> nach Taleb, Zusammenfassung des Verfassers



die Auswirkungen auf andere, sondern nur die eigenen Entscheidungen beachtet werden, kann nicht erkannt werden, wo der Hebel zur Änderung angesetzt werden müsste.

Fazit: Struktur erzeugt Verhalten, somit kann Veränderung von Struktur neue Verhaltensmuster generieren. Die Struktur in menschlichen Systemen beinhaltet Entscheidungsregeln – Veränderungen unseres Entscheidungsprozesses bewirkt damit eine Änderung der Systemstruktur.

Strukturen beinhalten Muster, die Handeln beeinflussen und einschränken – erst wenn diese Muster bewusst werden, kann wahrgenommen werden, mit welcher Hebelwirkung Herausforderungen gemeistert werden können.

Ein solches Muster kann z.B. bei einem verstärkenden Prozess eine Nebenwirkung erzeugen, welche zu einer Verlangsamung führt. Eine erneute Verstärkung führt aber nicht zum Erfolg, der Hebel muss an dem das Wachstum begrenzenden Faktor angesetzt werden.

Wenn Probleme mit schnellen Standardrezepten gelöst werden, lindern diese nur die Symptome, nicht aber die Ursachen. Das Problem wird nur zeitlich oder auf einen anderen Teil des Systems verschoben. Um eine solche Problemverschiebung zu verhindern, muss die grundsätzliche Lösung gestärkt und die Symptombekämpfung reduziert werden. Auch wenn ein Problem dadurch gelöst wird, dass Ziele verändert werden, ist dies nur eine kurzfristige Perspektive. Fehlerkorrekturen können leicht zu Fehlkorrekturen werden, wenn sich nach einem kurzfristigen Erfolg langfristig Folgen zeigen, die weitere Korrekturen bedingen.

Werden Probleme durch Aussenstehende gelöst, verhindert dies das Lernen in der Organisation, da deren Mitglieder keinen Bedarf haben, selbst zu lernen, wie sie dieses Problem hätten lösen können.

Machtkämpfe innerhalb der Organisation sind weitere Beispiele von Mustern, wie z.B. das Streben, sein Gegenüber zu übervorteilen und einen Vorteil herauszuarbeiten – was unweigerlich zu Bedrohung und Gegenreaktionen führt. Oder die Sicherung zusätzlicher Ressourcen über erfolgreiche Aktivitäten bzw. Orientierung bei der Ressourcenbeschaffung an individuellen Bedürfnissen, was immer auf Kosten eines anderen geht.

Sparen an Ressourcen und Investitionen führt dazu, dass das Wachstum an seine Grenzen stösst. Die Grenze kann aber nur verschoben werden, wenn in zusätzliche Kapazitäten investiert wird.

## 8.4 Gesetze des Systemdenkens

Für seine fünfte Disziplin als verbindendes Element auf dem Weg zu einer lernenden Organisation formuliert Senge 11 Gesetze<sup>68</sup>, die es zu beachten gilt:

1. *Die Lösungen von gestern sind die Probleme von heute:* Da die Ursachen von Problemen oft nicht erklärbar sind, kann ein Blick auf die Lösungen von gestern oft erklärend wirken. Denn oft lösen Lösungen neue Probleme aus, die erst später erkennbar sind oder verlagern diese auf andere Bereiche des Systems.

2. *Je mehr man sich anstrengt, desto schlimmer wird es:* Gut gemeinte Interventionen können im System Reaktionen auslösen, welche die Vorteile der Intervention zunichte machen, oder grössere Anstrengungen bewirken noch grössere Widerstände – es kommt zu einem kompensatorischen Rückkopplungseffekt.

3. *Das Verhalten verbessert sich, bevor es sich verschlechtert:* Der kompensatorische Rückkopplungseffekt tritt normalerweise mit Verspätung auf, der kurzfristige Vorteil entwickelt sich später zu einem Nachteil.

4. *Der bequemste Ausweg erweist sich zumeist als Drehtür:* Wir verlassen uns lieber auf bekannte Lösungsstrategien und vergessen, dass Probleme oft neue Lösungen benötigen, die zuerst gefunden werden müssen. Denn wenn sie klar erkennbar wären, hätte sie schon jemand anders gefunden.

5. *Die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit:* Kurzfristige Verbesserungen führen oft zu langfristigen Abhängigkeiten und zu einer Verlagerung des Problems auf den, der die Therapie verordnet hat.

6. *Schneller ist langsamer:* Schneller kann auf lange Sicht langsamer oder Stillstand bedeuten, denn die schnelle Entwicklung ist nicht identisch mit der optimalen.

7. *Ursache und Wirkung liegen räumlich und zeitlich nicht nahe beieinander:* Das Ursache und Wirkung räumlich und zeitlich nahe beieinanderliegen, trifft höchstens auf das gemeinsame Spiel von Kindern zu – in der Erwachsenen-, der Geschäftswelt und der Welt stimmt dies nicht mehr.

8. *Kleine Veränderungen können eine Riesenwirkung haben – aber die Massnahmen mit der stärksten Hebelwirkung sind häufig die unauffälligsten:* Das Prinzip der Hebelwirkung bezeichnet den Mechanismus, dass gezielte Interventionen an der richtigen

---

<sup>68</sup> Senge, S. 75ff

Stelle oft die tiefgreifendsten und nachhaltigsten Wirkungen zeigen. Der Fokus muss zudem auf Prozesse statt Ereignisse gelegt werden.

9. *Sie können den Kuchen essen und behalten – nur nicht gleichzeitig:* Statt sich zwischen niedrigen Kosten und hoher Qualität entscheiden zu müssen, können längerfristig beide Komponenten verbessert werden. Es muss immer die Interaktion untersucht werden, die für das Problem bestimmend ist, unabhängig von Organisationsgrenzen.

10. *Wer einen Elefanten in zwei Hälften teilt, bekommt nicht zwei Elefanten:* Um Probleme verstehen zu können, muss ein System als Ganzes betrachtet werden.

11. *Niemand ist schuld:* Nicht jemand anders, sondern wir selbst sind Ursache des Problems und Teil des gleichen Systems.

## 8.5 Prototypen

*„In der Evolution der lernenden Organisation befinden wir uns heute auf dem Weg von der Erfindung zur Innovation. (...) wir sind mitten in der Prototyp-Ära. Kennzeichnend für die Prototyp-Ära aller signifikanten neuen Innovationen ist die Suche nach Synergie, der Versuch, diverse Bestandteile zu einem Ganzen zu verbinden.“<sup>69</sup>*

*(Senge, Peter M.)*

Die interne Politik einer Organisation ist eine von vielen Tatsachen, die als gegeben erscheinen und die im Prototyp der lernenden Organisation in Frage gestellt werden. Das Ziel ist, dem „was“ eine höhere Bedeutung zu verleihen als dem „wer“, den Inhalt von Anordnungen wichtiger zu machen als die Person des Befehlsgebers. Es soll eine Umgebung geschaffen werden, in der Eigeninteresse nicht überwiegt, sondern den Menschen die Möglichkeit gibt, Teil eines Ganzen zu sein. Die Freiheit, seine eigene Meinung sagen zu können, soll verknüpft werden mit der Bereitschaft, sein eigenes Denken wie auch das der anderen zu reflektieren und in Frage zu stellen. Ungewissheit und das Suchen nach Antworten – nicht das Finden – fördert Kreativität und das Lernen der Organisation.

Da Menschen am schnellsten lernen, wenn sie für ihre Handlungen selbst verantwortlich sind, benötigen die Organisationsmitglieder in lernenden Organisationen die Freiheit, eigenständig zu handeln, neue Idee zu entwickeln und auszuprobieren und selbst für die Erreichung von Ergebnissen verantwortlich zu sein. Kontrolle wird über das Lernen praktiziert bzw. ersetzt die Illusion der Kontrolle von der Spitze aus. Der Manager

---

<sup>69</sup> Senge, S. 331

wächst von der Rolle des Kontrolleurs in die eines Forschers, der die Organisation und ihre Wechselwirkungen erforscht, sowie in die des Gestalters von Lernprozessen.

Lernen braucht Zeit. Dies erfordert ein Umdenken in der Führung und ein Vorleben eines sinnvollen Managements von Zeit und Aufmerksamkeit. So kann der Bearbeitung komplexer Probleme genügend Zeit gewidmet werden statt kleine Probleme nur lokal, ohne Berücksichtigung der Zusammenhänge, zu lösen.

Eine lernende Organisation verbindet Beruf und Familie, statt mit dieser zu konkurrieren. Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision beinhaltet auch immer die Entwicklung einer persönlichen Vision, welche auch die Familie mit einschliesst. Für den Einzelnen geht es darum, zu erkennen, was ihm wirklich wichtig ist, eine Wahl zu treffen und diese gegenüber seiner Umwelt ehrlich zu kommunizieren, ohne sie beeinflussen zu wollen.

Erfahrungen unterstützen das Lernen. Ist dies in einer Organisation nicht direkt möglich, sollen „Mikrowelten“<sup>70</sup> geschaffen werden, in denen gespielt und gelernt werden kann. Mikrowelten können ein breites Spektrum an strategischen und organisatorischen Problemen zum Thema haben, so beispielsweise Widersprüche in der Strategie der Organisation oder mentale Modelle seiner Mitglieder, welche Kunden beeinflussen können, oder neue Ansätze für Verbesserungen.

In lernenden Organisationen muss auch die Rolle der Führung neu definiert werden. Führungskräfte sind verantwortlich für den Aufbau der Organisation, die persönliche Entwicklung ihrer Mitglieder und für das Lernen. Als Designer entwickeln Führungskräfte Prozesse, Strategien und Systeme ihrer Organisation, aber auch immaterielle Werte, die für den Zusammenhalt notwendig sind. Als Steward sind sie Hüter ihrer Vision und als Lehrer helfen sie ihren Mitarbeitern, ein grösseres Bild zu erkennen.

## **8.6 Organisationales Lernen**

Während individuelles Lernen vom angestrebten Zweck, den persönlichen Erfahrungen, den individuellen Bedürfnissen und der Motivation abhängig ist, wird organisationales Lernen durch ein kollektives Ziel und einen kollektiven Bezugsrahmen bestimmt. Organisationales Lernen erfolgt aber durch Individuen und ihre Wechselbeziehungen, die mit ihren Fähigkeiten und Eigenschaften ein verändertes Ganzes schaffen.

---

<sup>70</sup> Senge, S. 379

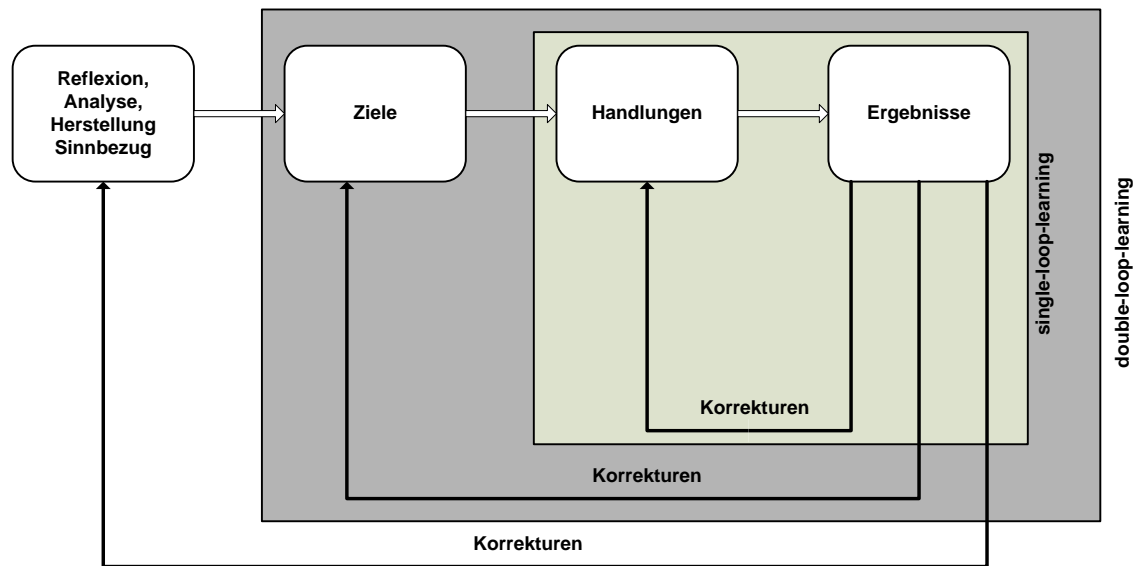


Abb. 10: Prozesslernen (Grafik des Verfassers, nach Probst / Büchel, S. 38)

Wenn Lernen über Anpassung erfolgt, d.h. durch Anpassung der Organisation an eine veränderte Umwelt, geschieht dies als „single-loop-learning“<sup>71</sup>, da die Regulierung aufgrund einer bestehenden Norm geschieht. Veränderungslernen passiert dagegen über Hinterfragen bestehender organisationaler Werte und Normen sowie von Handlungstheorien, was zu einer Veränderung der ursprünglichen Ziele führt („double-loop-learning“). Das Prozesslernen stellt die höchste Ebene des Lernens dar und hat das Lernen des Lernprozesses zum Inhalt. Damit wird die Lernfähigkeit mit Hilfe der Erkenntnisse aus Anpassungs- und Erfahrungslernen erhöht und das Lernen selbst Gegenstand des Lernens.

Lernen erfolgt, wenn Erwartungen und Ergebnisse nicht identisch sind, wenn Probleme gelöst werden müssen, bei Krisen, bei Zweifeln an der gewählten Strategie, bei Konflikten oder bei Stress.

Das Festhalten an Wissen und Prozessen sowie die Schwierigkeit, zu verlernen, behindert Lernen. Oft werden auch bewusst Strategien gewählt (Verzerrung, Ungenauigkeiten, Auslassungen etc.), um Bestehendes zu erhalten. Auch die Verhinderung von unangenehmen und bedrohenden Situationen, indem Fehler einfach übergangen werden, kann Lernen verhindern. Organisationales Lernen wird aber auch verhindert, wenn die Informationsbasis für Entscheidungen unzureichend ist, sei es durch Filterung, Abschottung oder aus Steuerungs- oder Koordinationsproblemen.

<sup>71</sup> Probst / Büchel, S. 35

Der Lernbedarf einer Organisation kann ermittelt werden über eine Standortbestimmung, welche das bestehende Wissenspotential, bereits existierende Lernformen, mögliche Träger des Lernens, interne und externe Auslösefaktoren für das Lernen sowie hemmende Kräfte beinhaltet. Lernen erfordert aber auch Lernprozesse auf allen Ebenen der Organisation: Strategie, Struktur/Prozesse, Menschen und Kultur (Abb.15).

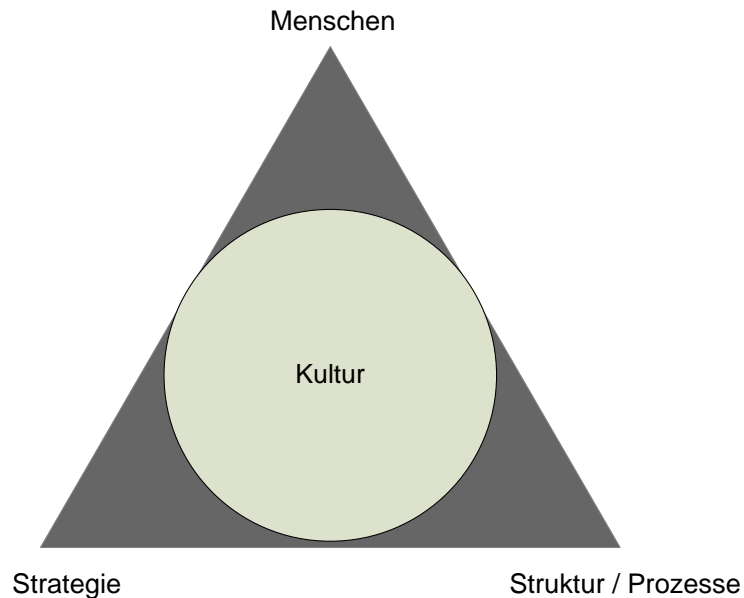


Abb. 11: Die Dimensionen des organisationalen Lernens  
(Grafik des Verfassers, nach Probst / Büchel, S. 92)

Organisationales Lernen hängt neben Wissen und Können jedoch vor allem von einem dritten Faktor ab – dem Wollen. Lernen kann weder gemacht noch verordnet werden, sondern muss aus dem System selbst entstehen.

*„Wenn der Mensch oder eine soziale Institution als Ganzes nicht lernen will, so kann kein Lernen erzielt werden. Es ist die lernende Organisation, die entscheidet, ob sie zum Lernen bereit ist. Menschen und Organisation müssen dazu bereit und fähig sein, Erwartungen, Werte, Erfahrungen, Handlungen usw. in Frage zu stellen, sie zu einer Änderung zur Verfügung zu stellen und sie in neue, unbekannte Bahnen zu lenken.“<sup>72</sup>*

*(Probst / Büchel)*

---

<sup>72</sup> Probst / Büchel, S. 180

## Literaturverzeichnis

**Barney, Jay B.** (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. In: Journal of Management, 17. Jg., Nr. 1, 1991, S. 99-120

**Berghaus, Margot** (2004): *Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie*, Böhlau Verlag Köln Weimar Wien

**Blecker, Thorsten / Kaluza, Bernd** (2004): *Heterarchische Hierarchie: Ein Organisationsprinzip flexibler Produktionssysteme*, erschienen in Wildemann, H. (Hrsg.): Personal und Organisation, TCW-Verlag, München

**Grossmann, Ralph** (1997): *Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität*, iff texte, herausgegeben von Ralph Grossmann für das Institut für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, Springer Wien New York

**Gürtler, Detlef** (2009): *Wir sind Elite. Das Bildungswunder*, Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh

**Kotter, John / Rathgeber, Holger** (2009): *Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt*, Droemer Verlag, München

**Laske, Stephan / Meister-Scheytt Claudia / Küpers, Wendelin** (2006): *Organisation und Führung*, Waxmann, Münster / New York / München / Berlin

**Ludin, Stephen C.** (2009): *Cats, die neun Leben der Innovation*, Redline Verlag, München

**Luhmann, Niklas** (1984): *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft

**Mintzberg, Henry / Ahlstrand, Bruce / Lampel, Joseph** (1999): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*, Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH, München

**Mintzberg, Henry / Lampel, Joseph / Quinn, James Brian / Ghoshal, Sumatra** (2003): *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases*, Pearson Education, Essex

**Morgan, Gareth** (2006): *Bilder der Organisation*, Klett Cotta

**Probst, Gilbert J.B.** (1987): *Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Verlag Paul Parey, Berlin und Hamburg

**Probst, Gilbert J.B. / Büchel, Bettina S.T.** (1994): *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil für die Zukunft*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

**Rolff, Hans-Günter** (1992): *Wandel durch Selbstorganisation. Theoretische Grundlagen und praktische Hinweise für eine bessere Schule*, Juventa Verlag Weinheim und München, Beitrag zum H.4/1992 der Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie

**Reihlen, Markus** (1998): *Die Heterarchie als postbürokratisches Organisationsmodell der Zukunft?*, Arbeitsbericht des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik der Universität zu Köln, herausgegeben von Prof. Dr. Werner Delfmann

**Scharmer, Claus Otto** (2009): *Theorie U – Von der Zukunft her führen*, Carl Auer Verlag Heidelberg

**Senge, Peter M.**, (2008): *Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

**Simon, Fritz B.** (2005): *Gemeinsam sind wir blöd!?, Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

**Simon, Fritz B.** (2006): *Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit*, Carl-Auer Verlag, Heidelberg

**Taleb, Nassim Nicholas** (2008): *Der Schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse*, Carl Hanser Verlag München

**Weick, Karl E.** (1976): *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*. In: Administrative Science Quarterly 21, S. 1 - 19



## **Quellenverzeichnis (in der Reihenfolge der Verwendung)**

<http://de.wikipedia.org>, Juli 2010

<http://wiki-lingua.uni-trier.de/index.php>, Juli 2010

<http://www.hyperkommunikation.ch/lexikon/>, Juli 2010

<http://www.vtg.admin.ch/> (Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport): Jonas, Klaus: Transaktional und transformational führen: Wie lassen sich Leistung und freiwilliges Engagement der Geführten erhöhen?, Juli 2010

<http://www.wikiweise.de/wiki/>, Juli 2010

<http://flexikon.doccheck.com/>, Juli 2010

<http://www.biosicherheit.de/lexikon/>, Juli 2010

Organisatorische Effektivität, Das Modell der konkurrierenden Werte von Robert E. Quinn, basierend auf: Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis," Management Science 29 (1983): 363-377 und Robert E. Quinn and Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," Management Science 29 (1983): 33-51, zusammengestellt von Robert Bauer, Skript Modul 2, eos Masterlehrgang, 18. Dezember 2008

Strategietypen nach Miles und Snow, Skript Modul 2, eos Masterlehrgang, 18. Dezember 2008

<http://www.wirtschaftslexikon24.net>, Juli 2010

[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)