

Die Konstruktion der Wirklichkeit

Auszug aus Management Wissen, 2/1985.

Anmerkung:

Dient nur zur Übersicht einiger Methoden. Über den aufgeführten Inhalt der Methoden müsste ausführlich diskutiert werden. Der heutige Trend geht Richtung "mehr Selbstverantwortung" (Pizza-Organisation), "weniger Hierarchie"(lean). P.B.

In einer grossangelegten Bestandsaufnahme von Führungs- und Organisationsmodellen ist Professor Dr. Fritz Raidt mehr oder weniger versteckten Evolutionen auf der Spur und bewertet die Ansätze nach ihrer Praktikabilität.

Der Autor ist Theoretiker und Praktiker des Personalwesens. Viele Jahre war er Vorstandsmitglied der vereinigten Versicherungsgruppe, deren Aufsichtsrat er heute angehört. Raidt ist Honorarprofessor an der Universität Mainz und lehrt ausserdem an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Koblenz. Darüber hinaus ist er Richter am Sozialgericht in München und leitet das Präsidium der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg.

Hochschulen und Unternehmensberatungen haben sich dieses Themas in zunehmendem Mass angenommen und sind hier sehr produktiv gewesen, auf jeden Fall von der Zahl her.

Damit diese an sich begrüssenswerte Intensivierung der Forschung nicht abdriftet in für den Praktiker unbegreifliche theoretische Abstraktionen, und damit nicht eine Unübersichtlichkeit von der Zahl her eintritt, will diese Abhandlung Hinweis und Hilfe sein. Es ist zu befürchten, dass trotz bester Absicht auch diese Bestandsaufnahme noch nicht vollständig ist.

Autor nicht mehr auffindbar. Zeitschrift „Management Wissen“ eingestellt.

Inhalt:

Bestandesaufnahme der Realtypen:	3
Management-by-Methoden.....	3
Standards der Organisation	5
Bestandesaufnahme der Idealtypen.....	5
3-D--Konzept	6
Deutungsansätze	6
McGregors Theorien X und Y	7
Grid.....	7
Der gruppendynamische Ansatz	8
Harzburger Modell	8
Humanistischer personaler Ansatz	9
Kontingenzmodell	9
Kybernetische Managementlehre, EKS	10
Laissez--faire--Führungsstil.....	10
Garbage can model - Mülleimermodell.....	10
Norwegisches Modell	11
NPI--System.....	11
Organisationsentwicklung (OE)	12
Organisationstyp "K".....	12
Phänomenalistische Systemtheorie.....	12
Phasenmodell - Cafeteria--System	13
Rahmenbetriebsvereinbarungen	13
St. Galler Management--Modell.....	13
7-S--Konzeption	14
Situative Führungstheorien.....	14
1. Situational leadership.....	14
2. Das situationsgerechte Führungsverhalten.....	15
Systemorientierte Organisationsformen.....	15
Technostruktur in "ausgereiften Betrieben"	15
Theorie "Z"	16
Turn--around--Management.....	16
Unternehmenskultur	16
Value Orientation bei Führung und Organisation	17
Volvo--Modell.....	17
Wertorientierte Personalpolitik	18

Entwicklung von Typen und Modellen

Seit etwa 20'000 Jahren vollziehen sich zwischen Menschen personengerichtete Einwirkungsvorgänge mit dem Zweck der Zielkongruenz, aber erst seit einer Menschengeneration analysieren und disputieren spezielle Repräsentanten der Gattung "homo sapiens" über das Führen. Das Aufstellen der "Principles of Scientific Management" (1911) durch Taylor, also vor etwa zwei Generationen, kann nur bedingt als eine Eröffnung dieses Reflektierens über einen allgegenwärtigen Vorgang gelten, da Taylor als geistiger Vater aller Technokraten das typisch menschliche Moment im Sinne der oben zugrunde gelegten Definition kurzerhand auf sachbezogenes Einwirken reduzierte und damit keinerlei Skrupel und Fragen aufkommen liess bezüglich menschengerechter Behandlung von und durch Menschen.

Es blieb der nächsten Generation vorbehalten, nicht nur für sich die phantasievollsten und radikalsten Vernichtungsmöglichkeiten zu erfinden, sondern auch darüber nachdenken, wie man denn bis dahin am effizientesten und für die Beteiligten auch am angenehmsten im Sinne ganz bestimmter Zweckverfolgungen aufeinander "einwirken" könne.

Im Laufe von 30 bis 40 Jahren bildeten sich gewisse Trends aus. Diese Galerie der Management--by--Konzepte für Führung und Organisation ist auch zum grossen Teil nichts anderes als alter Wein in neuen Schläuchen, aber wem sollte das schon in einer "geschichtslosen" Zeit auffallen und, wenn schon, warum dann stören?

Nachdem nicht nur die Praktiker im "trial and error"-Verfahren unbekümmert nach ihnen griffen und sie ausprobierten, sondern auch von des Gedankens Ehre und Blässe gezeichnete Gelehrte sich ihrer annahmen, meldeten sich Max Webersche Realtypen der Führungs-- und Organisationsszene heraus, die sich uns heute folgendermassen darstellen:

Bestandesaufnahme der Realtypen:

Management-by-Methoden

Management by Alternatives:

Spielt eine Rolle bei der Entscheidungsvorbereitung. Das Führungsprinzip besagt, dass für jedes Wichtige Problem Alternativlösungen zu entwickeln sind. Erst auf Grund der Bewertung der verschiedenen Alternativlösungen soll die Entscheidung getroffen werden.

Management by Breakthrough:

Durchbrüche zur Schaffung besserer oder notwendiger Veränderungen und Kontrollen zur Verhinderung ungünstiger Veränderungen.

Management by Control and Direction:

Das direktive, autoritäre Führungsprinzip; ständiger direkter Eingriff in die Arbeit der Arbeitnehmer durch den Vorgesetzten.

Management by Communication and Participation:

Führungsprinzip, das Mitarbeiter informiert und an Entscheidungen teilhaben lässt. Den Fähigkeiten und der Verantwortungsbereitschaft des Einzelnen wird dabei Spielraum gewährt.

Management by Delegation:

Aufgaben werden soweit wie möglich an die Mitarbeiter und auf untere Instanzen übertragen, ebenso die entspre-

chenden Befugnisse. Die Delegation ist immer mit einer systemkonformen Kontrolle verbunden.

Management by Decision Rules:

Dem Mitarbeiter werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung übertragen. Zusätzlich bekommt er Entscheidungsregeln in Form einfacher Programme in die Hand.

Management by Exception:

Führungsprinzip, das Delegation voraussetzt. Normal und Routinefälle bleiben Sache der Mitarbeiter, Ausnahmefälle zu bearbeiten und zu verantworten ist Sache der Vorgesetzten.

Management by Innovation:

Appell und Provokation an Phantasie, Ideenfindung, Kreativität aller Beteiligten.

Management by Motivation:

Bedürfnisse, Interessen, Einstellungen, die persönlichen Ziele der Mitarbeiter erkennen und sie mit den betrieblichen Belangen und Unternehmenszielen verbinden, und zwar so, dass die Mitarbeiter Arbeitsfreude empfinden.

Management by Objectives:

Führung durch Zielsetzung, MbO, verlangt als erstes die Festsetzung der Unternehmensziele, aus denen die Ziele der einzelnen Bereiche oder Ebenen des Unternehmens hervorgehen. Die Ziele der Stellen kann man als Globalziele bezeichnen; sie gelten jeweils solange, wie sie nicht auf Grund veränderter Bedingungen neu formuliert werden müssen. Neben diesen Zielen der Stelle gibt es noch sogenannte Solls (goals). Die Solls sind jeweils auf einen genau festgelegten Zeitpunkt bezogen. Führung mit Zielsetzung setzt dezentrale Entscheidungen voraus.

Management by Results:

Führungssystem mit Ergebnisvorgabe bei dezentraler Führungsorganisation mit Ergebnismessung und mit Ergebniskontrolle. Die delegierte Führungsaufgabe wird über das Ergebnis kontrolliert.

Management by Systems:

Doppelte Bedeutung: einmal das Netzwerk von Verfahrensordnungen, um die verschiedenen Vorgänge im Unternehmen zu systematisieren, zu vereinfachen oder auf bestimmte Ziele auszurichten; aber auch ein umfassendes Führungssystem, das ein Management--informationssystem (MIS), über Computer gesteuert, voraussetzt.

Management by Self--control and Example:

Davon war in der Zeit der laufenden Neuerfindungen von "by's" merkwürdigerweise nie die Rede. Lag es an dem etymologisch notwendig werdenden Kraftakt, oder hatte man das "Vorbild" als klassische Führungsform schlicht vergessen oder verdrängt?

Diese zu Typen standardisierten Elemente von Führung und Organisation wurden und werden immer wieder von mehr oder weniger berufenen Verfassern aufgegriffen, variiert, modifiziert, gemixt, angereichert mit Erkenntnissen, je nach wissenschaftlichem Standort (Fakultät) und dem "suchenden" und "irrenden" Praktiker angeboten, wobei die Intensität des Anbietens je nach Selbstbewusstsein, Charisma und Sendungsbewusstsein unterschiedlich ist.

Es hat sich mittlerweile eingebürgert, dass derartige Angebote allgemein als "Modell" bezeichnet werden, nachdem 1956 das von der Harzburger Akademie vorgestellte Konzept von einem Journalisten als "Harzburger Modell" bezeichnet worden war.

Standards der Organisation

Ähnlich wie die Management--by--Typen haben sich einige Organisationskonzepte zu Standards im Sinne von Realtypen entwickelt, ohne irgendeinem "Erfinder" zugerechnet werden zu können.

An den Beginn der Industriegesellschaft kann man sicher das funktionale Organisationsmodell setzen, auch Verrichtungsorganisation genannt, also Einkauf, Verkauf, Produktion, Rechnungswesen und so weiter.

Wachsende Arbeitsteilung und Grössenordnungen waren wohl der Grund für die Entwicklungen von divisionalen Organisationsformen, auch Spartenorganisation genannt. Vor allem Konzerne in Geschäftsbereiche mit eigener Ergebnisverantwortung (profit-center) zu gliedern, diente der Transparenz und der Motivation der Beteiligten. Dass die Praxis diese Realtypen wiederum häufig vermischt, ist eben typisch für die Praxis: also Finanz-- und Rechnungswesen, Personal, Marketing als Zentralabteilungen im Sinne funktionaler Organisation aus den Sparten ausgliedert.

Im Sinne einer produktbezogenen Schwerpunktbildung hat sich die Einrichtung eines Produktmanagements herausgebildet. Damit soll der Gefahr begegnet werden, dass die Funktionsträger sich selbst in ihrer Funktion genügen und die Produkte vernachlässigen, aber es soll auch der Nachteil ausgeglichen werden, dass bei dieser Organisationsform eine Koordination der Teilaktivitäten der verschiedenen Funktionsbereiche in Bezug auf bestimmte Produkte nicht ohne weiteres stattfindet.

Eine besonders interessante Weiterentwicklung stellt das Matrixorganisationsmodell dar. Die Matrixorganisation ergibt sich durch die Überlagerung zweier Systeme, wobei das eine projektbezogen und das andere funktional orientiert sein kann. Je nachdem, welches System von "welchem" überlagert wird, spricht man von Basis-- und Komplementärsystemen. Ein gewisses Konkurrieren der Systeme sowie unvermeidliche Doppelunterstellungen von Mitarbeitern werden nicht nur in Kauf genommen, sondern man erhofft sich davon sogar produktive Spannungen im Sinne der Kreativitäts- und Innovationsförderung, Vermeidung von Verkrustungen der Organisationsstruktur sowie erhöhte Reagibilität auf Marktsituationen und nicht zuletzt rationellen Einsatz von vielfältigem, speziellem Know-How.

Abschliessend sei zu dieser Form von Realtypen der Organisation auf die ad hoc oder auch dauerhafteren Projektgruppen/Teams hingewiesen, deren Handhabung gang und gäbe geworden ist, wobei es offen bleibt, ob diese Institutionen mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden oder nur Stabsfunktion ausüben.

Geldern, M. v.: Objektorientierte Organisationsformen. In: WiSt. Heft 12, Dezember 1979.

Bestandesaufnahme der Idealtypen

Diese Modelle beziehungsweise Konzepte, die in nahezu allen Fällen einem Autor zugeschrieben werden können, also jemandem, der sie zuerst formulierte und der Öffentlichkeit vorstellte, haben mittlerweile eine stattliche Anzahl erreicht. Dabei liegen einige deutlich voneinander abhebbare "Philosophien" zugrunde und "manche sind - in der Tat - gleicher" wie es vor Jahren ein Expertenforum formulierte.

Die Modelle sollen nur inventarmässig aufgelistet und kurz skizziert werden, ohne Wertung in alphabetischer Reihenfolge. Das Ergebnis der Inventur per 31.12.84 sieht folgendermassen aus:

3-D--Konzept

Die drei Dimensionen (D) von Reddin werden dargestellt durch:

Beziehungsorientierung, Aufgabenorientierung und Effektivität. Dem Manager muss sein "Führungsumfeld" klar sein und sein ureigenster "Effektivitätsbereich".

Auf dieser Basis soll dann ein "effektives Situationsmanagement" erfolgen. Stellenbeschreibungen sind demgegenüber eine Todsünde. Effektivität ist die einzige zentrale Aufgabe eines Managers, denn alle Führungsstile lassen sich mehr oder weniger effektiv anwenden.

Wenn Effektivitätsbereiche oder Managementziele nicht messbar sind, können wir sie vergessen, weil ja doch niemand darüber Bescheid weiss, ob sie erreicht sind oder nicht. Messbare Kriterien für die Effektivität einer Organisation sind also eine unabdingbare Voraussetzung.

Organisationsentwicklung und Management by objectives können als die geistigen "Eltern" von 3 D bezeichnet werden.

Reddin, W. J.: The 3-D--Management Style Theory. In: Training and Development Journal. 1967.

Deutungsansätze

Bei einem solchen Ansatz gilt es verständlich zu machen, warum bestimmte Organisationsstrukturen so geworden sind und aus dieser Rekonstruktion Anhaltspunkte für eine kritische Aufklärung und Beratung zu gewinnen, die auch die Möglichkeit zur Schaffung anderer Organisationsstrukturen in der Zukunft offenhält. Die Grundidee eines jeden Deutungsansatzes besteht darin, dass man es nicht mit naturgesetzlichen Zusammenhängen zu tun hat, sondern mit menschlichen Handlungen, für die gewisse Spielräume bestehen, die möglicherweise auf falschen Meinungen basieren, und zu denen es Alternativen gibt.

Weder eine rein funktionale Deutung (in der auf abstrakte Systemerfordernisse zurückgegriffen wird) erscheint zweckmässig, noch eine reduktionistische Deutung (die auf die subjektive Handlungszwecke abstellt).

Besser geeignet erscheint eine Bezugnahme auf die von Schwemmer herausgestellten Kategorien der Sinnrationalität und des Quasiverhaltens. Sinnrationale Deutungen gehen von der Existenz von Handlungsmaximen aus, die von einer grösseren Zahl von Individuen anerkannt und befolgt werden. Durch die Bezugnahme auf diese Maximen eröffnet sich somit der Zugang zu den Hintergründen der organisatorischen Gestaltung. Nach Schwemmer werden Maximen als personenunabhängige Aufforderungen definiert, in bestimmten Situationen bestimmte Zwecke zu verfolgen.

Die wichtige Kategorie des Quasiverhaltens eröffnet Erkenntnismöglichkeiten, die für den Bereich der organisatorischen Gestaltung besonders fruchtbar sind.

Schwemmer, O.: Theorie der rationalen Erklärung. Zu den methodischen Grundlagen der Kulturwissenschaften. München 1976. Steinmann, H.: Betriebswirtschaftslehre und konstruktive Wissenschaftstheorie. Arbeitspapier Nr. 55 des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Friedrich--Alexander--Universität Erlangen--Nürnberg. Nürnberg 1977.

McGregors Theorien X und Y

McGregor zog gegen den rationalistischen Ansatz der Taylorschen Schule zu Felde. Er wies darauf hin, dass Autorität eine von mehreren Formen sozialer Einflussnahme und Steuerung darstellt.

Seine Theorie X nannte er "die Annahme der Mittelmässigkeit der Massen". Ihre Prämissen sind:

1. Arbeit ist dem Durchschnittsmenschen von Natur aus zuwider, und er sucht sie nach Möglichkeit zu vermeiden.
2. Darum müssen die Menschen durch Zwang, Kontrolle, Führung und Strafandrohung dahin gebracht werden, sich in ausreichendem Masse für die Ziele des Unternehmens einzusetzen.
3. Der typische Mensch lässt sich am liebsten lenken, scheut Verantwortung, hat wenig Ehrgeiz und strebt vor allem nach Sicherheit.

Theorie Y dagegen geht von völlig anderen Annahmen aus:

1. Körperliche und geistige Anstrengung bei der Arbeit ist ebenso natürlich wie bei Spiel und Erholung.
2. Steuerung von aussen und Strafandrohung sind nicht die einzigen Mittel, mit denen Einsatz für die Unternehmensziele zu erreichen sind.
3. Die Leistungsbereitschaft für bestimmte Ziele hängt von den Belohnungen ab, die mit deren Erreichen verbunden sind.
4. Unter den richtigen Bedingungen lernt der Durchschnittsmensch nicht nur Verantwortung zu übernehmen, sondern sie sogar aktiv anzustreben.
5. Die Gabe, bei der Lösung von Unternehmensproblemen ein beträchtliches Mass an Phantasie und Kreativität anzubieten, ist bei einem grossen Teil der Bevölkerung vorhanden.

Auf den ersten Blick schliessen sich die Theorien X und Y einander aus: Man muss sich entscheiden; als Unternehmensleiter hat man entweder autoritär oder demokratisch zu sein. In Wirklichkeit ist man aber sowohl keines von beiden als auch beides zugleich.

McGregor, D.: The Human Side of Enterprise. New York 1960.

Grid

Das Konzept wurde in den 60er Jahren von Blake und Mouton entwickelt; es gilt auch heute noch mit am meisten international verbreitet und vermarktet.

Angestrebt wird einmal ein synergetischer Effekt, der darin besteht, dass alle Mitarbeiter ihre Kenntnisse und Fertigkeiten zur Problemlösung und Entscheidungsfindung einsetzen können sowie sich in der Gruppendiskussionsarbeit prüfen, anregen und bestärken. Gegenseitiges Verständigen soll auch das Vorgesetzten--Mitarbeiter-- Verhältnis bestimmen. Zum andern gibt das Verhaltensgitter (Grid) dem Vorgesetzten die Möglichkeit zur Rückkopplung, ob er zu sach-- oder zu personenbezogen führt oder sich überhaupt schon in einer Phase der inneren Kündigung befindet.

Blake, R. R./Mouton, J. S. : Building a Dynamic Corporation through GRID, Organization Development, Reading. Massachusetts 1969.

Der gruppensdynamische Ansatz

Hier wird das unterschiedliche Verhalten von Gruppenmitgliedern in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Ausgegangen wird von der Überlegung, dass Führungsdhaft nur beim Zusammenwirken mehrerer Menschen entstehen kann.

Arbeitet die Gruppe an der Erfüllung eines bestimmten Zieles oder eines Zielbündels, auf das die Handlungen der Gruppenmitglieder ausgerichtet sind, so können alle Handlungen, die auf dieses Ziel hinwirken und damit zur Zielerreichung beitragen, als Führungshandlungen bezeichnet werden. Da neben der Lokomotionsfunktion auch die Aufrechterhaltung der Gruppe (Kohäsion) berücksichtigt werden muss, folgt unmittelbar, dass jedes Gruppenmitglied, wenn es sich nicht disfunktional verhält, Führungshandlungen zeigt.

Damit ist das Führungsverhalten nicht mehr an bestimmte Gruppenmitglieder gebunden, sondern kann bei jedem Mitglied gefunden werden, im Extremfall bei einem oder bei allen Gruppenmitgliedern, je nachdem welchen Beitrag sie zur Erreichung der beiden Funktionen leisten.

Nach dem "Austauschkonzept" sind alle Gruppenmitglieder bestrebt, den Nutzen ihrer untereinander bestehenden Beziehungen zu maximieren. Aus Unternehmenssicht eignet sich dementsprechend derjenige am besten zum Führer, der bei den Gefährten die für das Unternehmensgeschehen günstigsten Reaktionen hervorzurufen in der Lage ist. Geht man davon aus, dass die Führungssituationen in ihrer Grundstruktur gleich sind, erscheint die Führung nach dieser Theorie erlernbar zu sein. Neben der Auswahl von Führerpersonen kommt vor allem deren Aus- und Weiterbildung eine erhebliche Bedeutung zu.

Lewin, K.: Principles of Topological Psychology. New York 1936. Hofstätter, P. R.: Gruppendynamik, rde 38, Reinbek 1961. Argyris, Ch. : The Applicability of Organizational Sociology. London 1972. Macharzina, K.: Die heutige "Situation der Führung" aus der Sicht von Theorie und Praxis. In: Macharzina, K./von Rosenstiel, L.: Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung. Bd. 1. Wiesbaden 1974.

Harzburger Modell

(Höhn)

Erstes und bekanntestes Modell für Menschenführung und Betriebsorganisation im deutschsprachigen Raum. Es wurde in den fünfziger Jahren von Höhn entwickelt als adäquater Führungsstil einschliesslich Organisationskonzept für die moderne Industriegesellschaft.

Grundgedanke ist eine partnerschaftliche Einstellung aller Beteiligten. Kernstück ist das Delegationsprinzip bezüglich der deckungsgleichen Elemente, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Der gesamte Tätigkeitsbereich wird gegliedert in einen Sach- und Fachbereich sowie einen Verhaltensbereich. Kontrollfähige Vorgaben werden für erstere in Stellenbeschreibungen und Einzelaufträgen und für den zweiten in Form von Rollenvorgaben für Vorgesetzte und Mitarbeiter (Führungsgrundsätze) festgelegt.

Das Harzburger Modell ist voll durchinstrumentiert. Seit der Entwicklung eines neuartigen Beurteilungsverfahrens, das hier folgerichtig "Auswertung" heisst, wird ein hoher Grad regelkreisähnlicher Selbstkontrolle und Lernfähigkeit des Modells erreicht.

Höhn, R.: Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft. WWT--Verlag, Bad Harzburg.

Höhn, R.: Führungsbrevier der Wirtschaft. WWT--Verlag, Bad Harzburg 1974.

Raidt, F.: Das Führungskonzept der Vereinigten Versicherungsgruppe. In: Töpfer, A./Zander, E. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente. Alfred Metzner Verlag, Frankfurt/Main 1982.

Raidt, F.: Mitarbeiterführung durch Mitarbeiterbeurteilung. Sonderdruck aus Personalführung 10/76, Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Düsseldorf.

Humanistischer personaler Ansatz

(Leavitt/Gebert)

Die Gedanken der Organisationsentwicklung waren richtungsweisend für diesen Ansatz; vor allem bezüglich der Einstellung, dass die Angelpunkte für Veränderungsmaßnahmen (Interventionen) nicht mehr die formale Organisationsstruktur sein sollte, sondern die Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder. Den Schwerpunkt dieses Ansatzes bilden die sozialpsychologischen Interventionstechnologien/Sozialtechnologien. Die Realisierung erfolgt unter Einsatz folgender Instrumente:

Ein Prozessberater wird zu Problemlösungsprozessen in der Organisation herangezogen; es werden zu bestimmten Zeitpunkten strukturierte Fragebogen eingesetzt, deren Ergebnisse gemeinsam diskutiert werden, um konkrete Massnahmen festzulegen; es werden Konfliktlösungsansätze bewusst gemacht, um die Konfligierenden zur selbständigen Konfliktlösung zu führen; und schliesslich verknüpfen integrierte Ansätze mehrere dieser Methoden zu einem umfassenden Programm. Als ein solches könnte man auch den Grid-- Ansatz bezeichnen.

Leavitt, H. J.: Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches. In Handbook of Organizations, Hrsg. v. J. H. March. Chicago 1965. Gebert, D./Rosenstiel L. v. : Organisationspsychologie. Stuttgart 1981.

Kepner - Tregoe Methode

Kernstücke sind das schnelle Erkennen, Lokalisieren und Analysieren von aktuellen und potentiellen Problemursachen sowie zielsichere Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfällung.

Das geschieht auf dem Wege rationaler, logischer Analyse unter bewusster Ausschaltung jeglicher Intuition. "Nicht mit Erfahrung und genialem Fingerspitzengefühl sollen die Manager an Probleme und Entscheidungen herangehen, sondern mit trivialer Sachlogik!" (Zitat aus einem Kepner--Tregoe--Seminar.)

Kepner, Charles H./Tregoe, Benjamin B.: Management--Entscheidungen vorbereiten und richtig treffen. München 1967.

Kontingenzmodell

(Fiedler)

Nicht nur der Führungsstil ist von grosser Bedeutsamkeit, sondern auch das Verhalten der Mitarbeiter - situative Elemente also. Fiedler meint, dass die Effektivität einer Arbeitsgruppe durch die wechselseitige Beeinflussung

1. spezifischer Verhaltensweisen des Vorgesetzten (Führungsstil) und
2. den "Grad der Günstigkeit einer jeweiligen Führungssituation" für den Vorgesetzten begründet ist.

ad 1 . Der Autor versucht den Führungsstil eines Vorgesetzten mit Hilfe des LPC- Wertes (LPC = last preferred coworker) und des ASO--Wertes (ASO = assumed similarity between opposites) zu operationalisieren. Es wird zum Beispiel angenommen, dass eine Person mit hohen LPC-- Werten aus persönlichen Beziehungen Befriedigung zu ziehen sucht, andererseits nimmt man an, dass Personen mit niedrigen LPC--Werten eher sachaufgabenorientiert sind, selbst um den Preis verschlechterter persönlicher Beziehungen, so zu den Mitarbeitern.

ad 2. Darunter versteht Fiedler die Möglichkeit der Einflussnahme durch den Vorgesetzten, gestützt auf Rechte (Vollmachten) oder Strukturen (Hierarchie). Dabei kann die Einflusschance einseitig oder als gegenseitige Machtausübung aller Gruppenmitglieder gesehen werden. Die Günstigkeit der Führungssituation für den Vorgesetzten ist abhängig von den drei Faktoren: Positionsmacht, Aufgabenstruktur, Führer--Geführten-Beziehung.

Fiedlers Ergebnisse zeigen deutlich folgende Tendenzen:

- Aufgabenorientierte Führer mit niedrigem LPC-Wert bewirken vor allem dann eine höhere Effektivität, wenn die Situation für sie besonders günstig oder besonders ungünstig ist;
- mitarbeiterorientierte Führer sind dagegen vor allem in Führungssituationen mittlerer Günstigkeit effektiver, wenn ihnen also die jeweilige Situation nur mässigen formellen Einfluss gewährt.

Fiedler, F. E. : A Theory of Leadership Effectiveness. New York 1967.

Börger, M.: Moderne Führung von Mitarbeitern in Wirtschaft und Verwaltung. Frankfurt/M. 1979.

Kybernetische Managementlehre, EKS

(Mewes)

"Die EKS ist die Lehre vom wirkungsvollsten Einsatz jeder Art von Kräften (Energien) in jeder Art von System" (Mewes).

Mewes geht davon aus, dass eine natürliche Evolutionsenergie in jedem Menschen vorhanden ist, die zu nutzen er angeleitet werden muss, um diese natürlichen Automatismen für sich arbeiten zu lassen. EKS zeigt den Weg dazu, wie es auch mit dieser Methode gelungen sein soll, "soziale Kettenreaktionen" zu zähmen. Durch ganz bestimmte Massnahmen löst sie ganz bestimmte soziale Kettenreaktionen aus, die dann "automatisch" die finanziellen, wirtschaftlichen, technischen und beruflichen Probleme lösen.

Der "kybernetische Automatismus" besteht darin, das Kernproblem zu ermitteln und zu lösen, weil sich dann die Probleme zweiten, dritten, vierten Grades von selbst oder zumindest leichter lösen lassen.

W. Mewes Verlag (Hrsg.): Die kybernetische Managementlehre (EKS). Frankfurt/Main 1972.

Laissez-faire-Führungsstil

Eine besondere Form der Führung besteht im Laissez-faire-Führungsverhalten, das besonders von Lewin bei seinen Untersuchungen über die Auswirkungen verschiedener Führungsstile untersucht wurde. Der Begriff "laissez-faire" war im Wirtschaftsliberalismus gebräuchlich: Man ging davon aus, dass eine Volkswirtschaft am besten gedeihe, wenn sich der Staat in die wirtschaftlichen Zusammenhänge nicht einmische. Dieser "Idealtyp" wird ebenso idealtypisch auf den Betrieb übertragen.

Beim Laissez-faire-Führungsstil wird quasi überhaupt nicht "geführt". Die Gruppenangehörigen treffen ihre Entscheidung ohne Mitwirkung des Führers: unkoordiniert, entsprechend den Einzelinteressen. Die Mitarbeiter sind sich selbst überlassen; durch den Vorgesetzten erfolgt keine Steuerung; die Arbeitsabläufe werden nicht abgestimmt, wie auch keine Anpassung an ein Gesamtziel erfolgt.

Boerger, Martin: Moderne Führung von Mitarbeitern in Wirtschaft und Verwaltung. Frankfurt/Main 1979.

Garbage can model - Mülleimermodell

Für die Analyse von Entscheidungsprozessen mit nicht eindeutigen Präferenzen, mit schlecht strukturierter Technologie und mit wechselnden Teilnehmern schlagen March und seine Kollegen das Mülleimermodell (garbage can model) vor. "Mülleimer" steht für eine Entscheidungssituation in einer Organisation. In den Mülleimern oder Entscheidungssituationen einer Organisation sammeln sich:

Probleme der verschiedensten Art, die ihren Ursprung innerhalb oder ausserhalb der Organisation haben. Für eine Unternehmung besteht der zu lösende Strom von Problemen etwa aus:

Umweltverschmutzung, Tarifen, Marketing--Mix, Finanzierung, die Karriere des Herrn Meier u.ä. Im Mülleimermodell werden sowohl strukturelle Eigenschaften der Organisation als auch Eigenschaften der Individuen berücksichtigt.

March und Olsen demonstrieren die Fruchtbarkeit ihres Konzepts in einer Reihe von Fallstudien, bei denen "organisiert--anarchische" Charakteristika vorliegen.

March, J. G./Olsen, J. P.: Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen 1976.

Norwegisches Modell

Die Initiative begann nach langen Verhandlungen zwischen Arbeitgeberverband und Gewerkschaften 1964 Gestalt anzunehmen. Ein Feldversuch wurde in der Kunstdüngerabteilung Norsk Hydro in Heroya durchgeführt. Im Unterschied zu Volvo waren hier die Anstöße das Demokratisierungspostulat und der verschärfte Wettbewerb. Der Wirkungs-- und Entscheidungsraum der Arbeitsgruppen wurde nach norwegischem Muster wie folgt strukturiert:

1. Die Gruppe kann auf einer höheren Systemstufe aufgrund der Mitgliedschaft in Bezug auf das Ziel ihres Einsatzes Einfluss ausüben.
2. Unter der Voraussetzung der Erfüllung der Grenzbedingungen kann die Gruppe darüber entscheiden, 2.1 wo sie arbeiten soll, 2.2 wann sie arbeiten soll, 2.3 welche Zusatzfähigkeiten von ihr zu erfüllen sind.
3. Die Gruppe kann über die Methode entscheiden.
4. Die Gruppe kann darüber entscheiden, wer ihre Mitglieder sein sollen.
5. Die Gruppe entscheidet über die interne Aufgabenverteilung.
6. Die Gruppe entscheidet, wer ihr Führer sein soll.

Die Aufgabe des übergeordneten Führungssystems besteht darin, sich im Rahmen der vereinbarten Zielsetzungen zu halten und zu prüfen, ob der vereinbarte Output erfolgt.

Lattmann, Ch.: Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppen, Verlag Paul Haupt, Bern 1972.

Oystein, L.: Direktor der Norsk Hydro, Oslo: Neue Grundsätze im Mitarbeiter Management Verhältnis, in: Schürer, W./Schneider, U. (Hg.) Entwicklungstendenzen des Management in Europa, Verlag Paul Haupt. Bern und Stuttgart.

NPI--System

Dieses Modell, das von NPI (Nederlands Pedagogisch Instituut, Zeist) entwickelt wurde, unterscheidet drei Entwicklungsstufen einer Unternehmung:

Die Pionier--Unternehmung. Der Gründungspionier führt sein Unternehmen allein und meistens autoritär. Er ist sehr oft seiner Aufgabe nicht mehr gewachsen, wenn sein Unternehmen grösser wird.

Die organisierte Unternehmung wendet wissenschaftliche Methoden der Betriebsführung an, die Funktionen werden klar umschrieben, es "wird Ordnung gemacht".

Die integrierte Unternehmung schliesslich stellt den Mitarbeiter in den Mittelpunkt des betrieblichen Geschehens. Er ist in einer Gruppe tätig. Die Fremdregelung wird durch permanente Selbstregelung der Gruppe abgelöst.

Dieses Führungsmodell versucht vor allem das Problem zu lösen, wie der Mensch in der Gemeinschaft die beste Selbstverwirklichung erreichen kann.

Übernommen aus: Der Organisator, 8152 Glattbrugg, Nr. 636/März 1972.

Organisationsentwicklung (OE)

OE ist von mehreren Autoren aufgegriffen, formuliert und entwickelt worden (Argyris, Beer, Blake, Greiner, Gebert, Lawrence, Lewin, Lorsch, Mouton, Sievers, Stein u.a.m.). Man kann geradezu von einer Bewegung sprechen, ähnlich der "humanrelations"-Bewegung.

Das OE--Konzept geht von drei Systemen im Unternehmen aus, die zusammenwirken : ein technisches, ein ökonomisches und ein soziales System.

Das OE--Konzept setzt beim sozialen System an: Es will den Menschen im Betrieb fähig machen, bei der Veränderung der Organisationsstruktur, bei der Festlegung von Grundsätzen und Zielen mitzuwirken.

Organisation ist nach dem Verständnis von "OE" im Idealfall nicht eine Ordnung, die dem Individuum vorgeschrieben wird, sondern ein sich selbst regulierender Organismus, in dem die Mitglieder ständig für Erneuerung sorgen.

Zur Einführung eines solchen OE--Prozesses braucht das Unternehmen Hilfe von aussen ("Change--Agent").

Gebert, D.: Organisationsentwicklung" Probleme des geplanten organisatorischen Wandels. Stuttgart 1974.

Gebert, D./Rosenstiel, L. v.: Organisationspsychologie. Stuttgart 1981.

Organisationstyp "K"

(Landwehrmann)

Diese Lösung wird für Grossbetriebe vorgeschlagen, bei denen aufgrund vorangegangener Spezialisierung das Zusammenführen der arbeitsteiligen Funktionen immer notwendiger wird. Diese Aufgabe nehmen eigens dafür einzurichtende Koordinationsstellen (K) wahr. Sie entstehen praktisch durch eine Teilung der klassischen Vorgesetztenaufgaben und einer Zusammenfassung der dadurch abgetrennten koordinativen Aufgaben. Diese Koordinationsstellen sind mit erheblichen Kompetenzen ausgestattet, die sie in die Lage versetzt, Anforderungen in Anordnungen zu übersetzen, als Schiedsstelle zu fungieren und überhaupt "letzte" Entscheidungen zu treffen.

Landwehrmann, F.: Organisationsstrukturen industrieller Grossbetriebe. Köln 1965.

Phänomenalistische Systemtheorie

Die vielleicht stringenteste Anwendung der phänomenalistischen Systemtheorie auf organisationstheoretische Fragestellungen hat Türk in seiner Grundlagenstudie zur Pathologie von Organisation vorgenommen (1976). Türk führt eine Interpretation des Verhältnisses Organisation/Individuum in phänomenalistisch--systemtheoretischer Sicht durch. Besonders hervorzuheben an seiner Arbeit ist die Verbindung zur Bürokratietheorie und zum situativen Ansatz, ferner zu Theorien der kognitiven Informationsverarbeitung, der Kongruenz in der Selbsteinstellung sowie der Motivation und der Abarbeitung von motivationalen Enttäuschungen.

Türk. K.: Grundlagen einer Pathologie der Organisation. Stuttgart 1976.

Phasenmodell - Cafeteria--System

Dieses Phasenmodell wurde erarbeitet von der Kommission "Zukunftsperspektiven gesellschaftlicher Entwicklungen", erstellt im Auftrag der Landesregierung von Baden--Württemberg im November 1983.

1. Phase: mehr Flexibilität in der Arbeitsgestaltung, darunter besonders in der Arbeitszeitgestaltung.
2. Phase: eine flexiblere und innerhalb gewisser Grenzen selbst bestimmbare Struktur der Arbeitsentgelte, vor allem mit erfolgsorientierten statt herkömmlich bemessenen Lohnbestandteilen und/oder mit Kapitalbeteiligung statt eines Teils des Geldeinkommens.
3. Phase: Wahlmöglichkeiten in den organisatorischen sowie in den materiellen Arbeitsbedingungen, zum Beispiel hinsichtlich der Arbeitsplatzausstattung und/oder der Arbeitsumgebung.
4. Phase: Wahlmöglichkeiten zwischen mehr oder weniger Sozialleistungen einerseits und mehr oder weniger Geldeinkommen andererseits.

Mit der als letzter genannten, vierten Phase wird ein Stand erreicht, der als ein ausgebautes Cafeteria--System gekennzeichnet werden kann; der einzelne Mitarbeiter erhält einen nach seiner Leistung (mehrdimensional) bemessenen Anspruch an das Unternehmen, der sich auf untereinander kostengleiche "Menüs" bezieht. "Menüs" in diesem Sinne setzen sich aus folgenden Komponenten zusammen: Arbeitszeitregelung, Arbeitsentgelten, Kapitalbeteiligung, Sozialleistungen und Arbeitsbedingungen.

"Zukunftsperspektiven gesellschaftlicher Entwicklung", Landesregierung Baden--Württemberg, Nov. 1983.

Rahmenbetriebsvereinbarungen

Für die Führung und Organisation auf der Basis von Rahmenbetriebsvereinbarungen plädiert Kubicek. Auf der Basis der in einem zuvor durchgeführten Pilotprojekt gewonnenen Erfahrungen entsteht ein Systemvertrag, welcher sich auf einen genau abgegrenzten Aufgabenbereich sowie auf einen identifizierbaren Kreis von Betroffenen bezieht. Ein solches Regelungssystem soll vor allem der Differenziertheit der Anwendungen und dem Lernprozesscharakter einer Systementwicklung Rechnung tragen.

Alle vorliegenden Systeme speziell in der Bundesrepublik sind innovationsbedürftig, da sie in der Regel auf den Gebieten Beschäftigungssicherung, Abbau von Kontrollen, Einbeziehung der Arbeitnehmer in die Zielbildung u.a.m. vertrauensbildende Defizite aufweisen.

Beispiel in Norwegen: Regelungssystem für die Einführung und Anwendung von EDV--Systemen bei der norwegischen Arbeitsverwaltung.

Rahmenabkommen: Norwegischer Arbeitgeberverband mit dem Dachverband der Gewerkschaften 1975.

Kubicek, H.: Interessenberücksichtigung beim Technikeinsatz im Büro-- und Verwaltungsbereich. Grundgedanken und neuere skandinavische Entwicklungen. München und Wien 1979.

St. Galler Management--Modell

Es wurde Anfang der siebziger Jahre vorgestellt von Professor Hans Ulrich im Zuge seiner generellen Bestrebung, die Betriebswirtschaftslehre zu einer Unternehmensführungslehre auszugestalten. Es versteht sich als erstes "systemorientiertes Modell" mit umfassender Integration und kybernetischer Betrachtungsweise. Kooperative Grundeinstellung wird bei allen Beteiligten vorausgesetzt. Es wird ein Denkgerüst erarbeitet, innerhalb dessen jeweils problem-- und unternehmensadäquate Lösungen entwickelt werden können.

In Form eines morphologischen Kastens können mögliche Führungsstile synthetisch zusammengesetzt und abgewandelt werden wie auch eine flexible Organisation eine rasche Anpassung an wechselnde Ziele und Bedingungen ermöglicht, allerdings immer unter Betrachtung der generellen Leitidee. Demzufolge können Matrix--, Projekt--, Stab--, Linien--Organisation in das Modell eingebaut werden.

1977 wurde dieses Modell auch als Konzept für die öffentliche Hand angeboten.

Ulrich, H.: Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: v. Kortzfleisch, G. (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Berlin 1971.

7-S--Konzeption

Bei diesem Denkmodell ist ein Unternehmenserfolg letztlich abhängig vom Zusammenspiel von sieben Faktoren, die zu berücksichtigen sind, und die alle mit "S" beginnen, nämlich:

- Structure (formale Organisationsstruktur)
- Strategy (Strategie, Produkt-- Markt--Konzept)
- Systems (Systeme der Planung, Steuerung und Kontrolle)
- Skills (fachliche und soziale Qualifikation und Fertigkeiten der Manager)
- Style (Führungsstil, Betriebsklima)
- Staffing (Stellenbesetzung, Rekrutierung, Beförderung)
- Superordinate Goals (übergeordnete Unternehmensziele)

Die Autoren unterscheiden zwischen "harten S" und "weichen S". Sie führen japanische Erfolge auf die starke Betonung der "weichen S", die sich auf personenbezogene und soziale Aspekte beziehen, zurück, Das amerikanische Managementsystem hingegen unterscheidet nicht zwischen "harten S" und "weichen S", was angeblich zu Einbußen in der Gesamteffektivität geführt hat.

Pascale, Richard T./Athos, Anthony G.: The Art of Japanese Management. New York 1981.

Situative Führungstheorien

1. Situational leadership

(Hersey und Blanchard)

Die Führung spielt sich zwischen den Polaritäten "Aufgabenbezogenheit" und "Mitarbeiterbezogenheit" ab, Die "Situation" wird dabei bestimmt vom jeweiligen Reifegrad des Mitarbeiters, Es werden vier Grade unterschieden: geringe Reife, geringe bis mässige Reife, mässige bis hohe Reife, hohe Reife, Der Vorgesetzte kann den Grad mit einem 14-Kriterien--Test ermitteln, den "maturity score" errechnen und einer Tabelle den adäquaten Führungsstil entnehmen.

Das Modell soll aber nicht nur Diagnoseinstrument sein, sondern den Vorgesetzten befähigen, gezieltes "personal-development" zu betreiben, Dabei wird angestrebt, den Schwerpunkt der Führung immer mehr vom "Dirigismus" auf das "Unterstützen" zu legen: vom "telling" über das "selling" und "participating" zum "delegating".

2. Das situationsgerechte Führungsverhalten

(Mühlemann)

Dieser Ansatz ist der "Versuch" einer Synthese der Vorteile des autoritären mit denjenigen des partizipativen Stils. Als unumstößliche Tatsache gilt die Prämisse, dass jeder Führungsprozess einmal menschen- und zum anderen sachorientiert sein muss.

Schwache Mitarbeiter und hoher Zeitdruck erfordern ein "imperatives" Führungsverhalten; das partizipative Verhalten bleibt tüchtigen Mitarbeitern, friedlichen Wachstumsphasen und harmonischen Zuständen vorbehalten. Die Alltagssituation bewegt sich zwischen diesen beiden Polaritäten. Der Chef entscheidet jeweils, welche Situation vorliegt. Bei Beschwerden des Mitarbeiters wird als Schiedsstelle der Personalleiter empfohlen (Ombudsmann).

Hersey, P./Blanchard, K. H.: Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Englewood Cliffs N.J. 1977

Mühlemann, E.: Das situationsgerechte Führungsverhalten, Weinfelden 1977.

Systemorientierte Organisationsformen

(Bleicher)

Die Organisation ist ein Subsystem des Systems Unternehmung, die Organisationselemente sind Aufgabe, Personen und Sachmittel. Das Führungssystem umfasst als Subsystem das Planungssystem, das Organisationssystem und das Personalführungssystem, Leistungs- und Führungssystem erhalten ihre strategischen Impulse von den Zielen und grundsätzlichen Entscheidungen des politischen Systems der Unternehmung.

Statt hierarchischer Über- und Unterordnungen einzelner Systemaspekte durchdringen sich Leitungs- und Führungssystem gegenseitig, Damit entsteht in der Grundstruktur eine matrixhafte Form. Die Hierarchie wird hier bereits im Grundansatz verflacht. Alles, was an den Schnittpunkten der Matrix regelbar ist, sollte generell geregelt werden. Der Rest vollzieht sich in Form der kollegialen Willensbildung.

Dem Organisationssystem kommt in diesem systematischen Zusammenhang die Aufgabe zu, statt primär ranghierarchische Zuständigkeiten zu fixieren, die Arbeitsbeziehungen an den Koordinationspunkten zu definieren und in einen systematischen Zusammenhang zu bringen.

Auszug aus: Bleicher, K.: "Systemorientierte Organisationsformen", bürotechnik 1/73 S. 54-56.

Technostruktur in "ausgereiften Betrieben"

(Galbraith)

Durch intensive Beobachtung der Unternehmen in der modernen Industriegesellschaft kommt Galbraith zu dem Ergebnis, dass die Unternehmen unterschiedliche Reifegrade aufweisen. In Unternehmen mit dem höchsten Reifegrad stellt er fest, dass Entscheidungen gar nicht mehr von Einzelpersonen - auch wenn das offizielle Organigramm sie als Entscheidungsträger ausweist - getroffen werden, sondern von Gruppen, die eine spezifische Art von Fachwissen und Fachkönnen auf sich vereinigen. Diese Gruppen bilden sich zwar häufig informell, stellen aber immer de facto ein organisatorisches System dar, die Technostruktur. Diese "Selbstkoordination" der Fachleute nimmt Entwicklungen vorweg, die der offiziellen/formellen Organisationsstruktur gewissermassen den Weg weist.

Galbraith, J. K.: Die moderne Industriegesellschaft. München 1968.

Theorie "Z"

Hier knüpft der Autor an die Gegenüberstellung der klassischen Managementphilosophien (Theorie X und Theorie Y) an, wobei die Theorie "Z" als für die Zukunft erfolgreich herausgestellt wird, Unternehmen vom Typ "Z", die Gemeinsamkeiten mit japanischen Unternehmen aufweisen, finden sich vor allem in Branchen, die durch ein hohes Mass an Innovation gekennzeichnet sind, und wo der Motivation und Identifikation der Mitarbeiter hohe wirtschaftliche Bedeutung zukommt.

Als wichtigste Gründe, die für die Theorie "Z" sprechen, werden genannt:

- Abbau demotivierender Elemente, wenn Motivation eine wichtige Produktionsreserve darstellt;
- schneller Aufstieg in der Hierarchie ist nachteilig für die längerfristige Planung und Entwicklung, da sich zu grosse Bemühungen der Mitarbeiter nicht mehr persönlich auszahlen;
- die Koordination der Bereiche im Hinblick auf höhere Ziele wird durch horizontalen Stellenwechsel begünstigt.

Vor allem sollen Gewerkschaften, Betriebsrat und Belegschaft mehr in die Zielfindung einbezogen werden.

Ouchi, William G.: Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge. Reading/Mass. 1981.

Turn--around--Management

Unter diesem Titel werden Massnahmen für ein Krisenmanagement zusammengefasst beziehungsweise für Restrukturierungen und Sanierungen. Einer der Formulierer und Promoter dieses Arbeitstitels, der Unternehmensberater Louwse, hält ein Turnaround für eine der anspruchsvollsten Aufgaben eines Managers. Es ist sicherlich so, dass eine jede Turnaround--Massnahme eine besondere Verdichtung von Führungs-- und Leitungsaufgaben darstellt und dass dabei besonders kritische Fragen an die "Systeme" und "Subsysteme" im Unternehmen zu stellen sind, falls vorhanden und erkennbar.

Wahrscheinlich liegt Turn--around--Management zwischen Projektmanagement, situativer Führung und Management by breakthrough, falls sich der Turn--around Manager zu einer Flucht nach vorn durchringt.

Raidt, F.: Die "Ungleichung" Fusion. Bad Harzburg 1972.

Unternehmenskultur

(Peters/Waterman)

Die Autoren wollen nach eigenen Aussagen keine neue oder vollständige Organisationstheorie entwickeln, "sondern durch Beobachtungen besonders erfolgreicher Unternehmen einige theoretische Dimensionen ins Blickfeld rücken, denen Theoretiker und Praktiker bisher keine Beachtung geschenkt haben."

Grundlegender Gedanke ist die Auffassung von Unternehmen - vor allem der "exzellenten" Unternehmen - als eigenständige Kulturen, und dass die Entwicklung zum erfolgreichen Unternehmen im Zuge einer zielstrebigem, im einzelnen jedoch nicht prognostizierbaren Evolution stattfindet.

Unternehmenskultur drückt sich aus durch ausgewogene Abstimmung aller Elemente eines Führungsmodells und die erkennbare, dauerhafte Realisierung von erfolgsbestimmenden Merkmalen, gewissermassen als Grundtugenden einer von allen akzeptierten Unternehmensphilosophie.

Als solche Grundtugenden werden angesehen:

- Zwiespalt und Widerspruch beherrschen;
- Primat des Handelns;
- Nähe zum Kunden;
- Freiraum für Unternehmertum;
- Produktivität durch Menschen;
- sichtbar gelebtes Wertesystem;
- Bindung an das angestammte Geschäft;
- einfacher, flexibler Aufbau;
- straff--lockere Führung.

Peters, Thomas J./Waterman Jun., Robert H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg 1984.

Value Orientation bei Führung und Organisation

(Bolte)

Nicht die Werte in unserer Gesellschaft haben sich verändert - wie oft argumentiert wird -, sondern die Lebens- und Umweltbedingungen. Die angegebenen Arbeitsstrukturen sind "Unluststrukturen". Die Arbeitnehmer können im Freizeitbereich viel eher Befriedigung finden und sich entfalten als in der Arbeitswelt. Deshalb steigt der Freizeitwert.

Also: Im Arbeitsbereich müssen objektive Anreize gegeben werden.

- Alternativen von Arbeitsbedingungen müssen geschaffen werden etwa wie im Cafeteria--System.
- Unlustelemente müssen aufgespürt werden; das Führungsverhalten muss kritisch überprüft und eventuell verändert werden.
- Die Aufgaben müssen derart gestaltet werden, dass man sich darin bewähren kann.

Es gibt nicht nur Leistungsdruck, sondern auch Leistungsglück.

Bolte, K. M.: Nicht immer sind die Werte schuld. Vortrag anlässlich der Zehnjahresfeier des Zentrums für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA). Mannheim. 25.9.84.

Volvo--Modell

Der Versuch einer grundlegenden Neuorganisation der Arbeit begann bei Volvo/ Schweden 1970 mit 1600 Arbeitnehmern im Pkw--Montagewerk in Torslanda und mit 520 Arbeitnehmern im Lkw-- Montagewerk Lundby. Gründe und Anstoss waren ein untragbares Mass an Fluktuation (1969 bis 50 Prozent!), hohe Absenzen (bis 20 Prozent) sowie ein gestiegenes Informationsbedürfnis infolge des rapiden Wachstums.

Die organisatorische Massnahme der Bildung von weitgehend autonomen Arbeitsgruppen sollte also eine grundlegende Änderung im Verhaltensbereich bewirken.

Die neue "Arbeitsverfassung" stellte sich folgendermassen dar:

Die Gruppenarbeit wurde nur an den Vorarbeitsplätzen eingeführt. Unter Vorarbeitsplätzen versteht man Produktionsgruppen, deren Mitglieder eine gemeinsame Aufgabe haben (zum Beispiel Montage der Fahrerhäuser oder der Motoren). Die Gruppen erhalten ihre Anweisungen jeweils für eine Woche und werden nach der Gesamtleistung bezahlt. Die Grösse der Arbeitsgruppen liegt zwischen 15 bis 25 Arbeitnehmern.

Die Verantwortung erstreckt sich auf:

- die Verteilung der Aufgaben untereinander;
- die Durchführung der Montage;
- sowie die Kontrolle.

Die Mitglieder der Gruppe wählen ihren Leiter selbst, der sie nach aussen hin vertreten soll, Aufgaben des Gruppenleiters:

- Sprecher der Gruppe;
- Kontrolle des Produktionsplans;
- Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe;
- Anlernen der neuen Mitglieder.

Management Praxis 8/78 S. 6-9 Managementsysteme in Ost und West.

Mitteilungen des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e.V, Sondernummer 47 Mai 74.

Wertorientierte Personalpolitik

(Wollert/Bihl)

Strategische, zukunftsorientierte Personalpolitik muss die Einflüsse aus dem Unternehmensumfeld berücksichtigen, so die Wertvorstellungen der Mitarbeiter, welche die fundamentale Grundlage ihres Handelns im Privatleben wie bei der Arbeit darstellen.

Grundlegende Wertveränderungen sind dabei vom Management möglichst frühzeitig zu erkennen, gegebenenfalls zu beeinflussen und im Führungshandeln zu berücksichtigen.

Eine werteorientierte Personalpolitik schafft folglich die notwendigen Rahmenbedingungen für eine Leistungssteigerung der Mitarbeiter im Betrieb und erhöht somit die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Als solche Werte werden angesehen: Humanität, Liberalität und Toleranz, Gerechtigkeitsstreben, Besitzstreben, Selbstverwirklichung, sozialer Aufstieg, soziale Kontakte/Gemeinschaftsgefühl, Sicherheitsstreben, Demokratie.

Wollert, A./Bihl, G.: Werteorientierte Personalpolitik. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Personalführung, Hefte 8 + 9/10. 83.