

Rezension

S. Kühl: Wenn die Affen den Zoo regieren
- Die Tücken der flachen Hierarchien



Campus, 5. akt. und erw. Neuauflage, Frankfurt am Main 1998.
Hardcover, 197 Seiten.
ISBN: 3-593-35906-5, Euro 21,50

Abstract

Der Autor wendet sich gegen die kritiklose Begeisterung im Umgang mit den neueren Managementkonzepten und warnt vor den ungelösten Koordinations- und Steuerungsproblemen, die mit dem Verzicht auf tradierte Hierarchien und funktionale Arbeitsteilung einhergehen können.

Und anders als weithin üblich, begründet er diese Probleme nicht mit dem Versagen der beteiligten Personen, sondern mit den widersprüchlichen Anforderungen, mit denen Unternehmen heute konfrontiert sind. Er beschäftigt sich u.a. mit

- dem Unterschied zwischen tayloristischen und postbürokratischen Organisationsformen,
- den Gründen für die breite Akzeptanz der neuen Organisationsformen,
- der Schlüssigkeit der zugrunde liegenden Annahme "Wandel sei das einzig Stabile und Mitarbeiter seien die neuen Machthaber",
- den Strukturen und den Zusammenhaltskriterien der innovationsorientierten Unternehmen, und
- den neuartigen internen und externen Beziehungsdynamiken.

Schließlich kommt er zu dem Ergebnis, dass die Unternehmen sich ein ausgewogenes Verhältnis von Stabilität und Labilität organisieren müssen, damit sie die aktuellen Anforderungen angemessen meistern können.

Inhalt

Die Grenzen bürokratisch-hierarchischer Unternehmen

In diesem Teil seines Buches skizziert Kühl den Unterschied zwischen der tayloristischen und der postbürokratischen Organisationsform von Arbeit.

Vor dem Hintergrund einer wenig komplexen Umwelt war das tayloristisch organisierte Unternehmen durch eine relativ große Stabilität gekennzeichnet. Der Produktionsprozess war umfassend zerlegt, standardisiert und formalisiert. Gleichförmigkeit und Wiederholung standen im Vordergrund des Geschehens. Die Arbeiten konnten zum großen Teil durch ungelernete oder angelernte Arbeiter erledigt werden, und der Abstimmungsbedarf zwischen den einzelnen Fertigungslinien war eher gering. Oberstes Ziel war die absolute Kontrolle aller produktionswirksamen Faktoren, einschließlich der Faktoren Mensch und Umwelt. Die Unternehmen verfügten über klare Grenzen zur Umwelt, eine stabile Identität, ausgeprägte Hierarchien und definierte Mitgliedschaften. Die umfangreiche Massenproduktion, die damit möglich wurde, entsprach den Kundenbedürfnissen der Zeit. Denn der Kundenwunsch ging nicht dahin, etwas individuell besonderes zu haben, sondern dahin, überhaupt etwas von einigermaßen praxistauglicher Qualität zu haben, Kundenbefragung und Kundenservice waren eher kein Thema.

In einer sich permanent verändernden Umwelt dagegen verlieren sich die Möglichkeiten zur organisationalen Stabilität. Flexibilität ist gefragt, und in dem Maße, wie Gleichförmigkeit und Wiederholung zur Ausnahme werden, verlieren Standardisierung und Formalisierung ihren Sinn. Die immensen technologischen, ökologischen, ökonomischen und sozialen Veränderungen erhöhen die Komplexität und beschleunigen sowohl das Marktgeschehen als auch die unternehmensinternen Prozesse. Umwelteinflüsse schlagen beinahe unvermittelt in den Produktionsprozess durch. Pufferzeiten, die traditionell mit der Arbeitsvorbereitung, dem Einkauf und dem Verkauf verbunden waren, gehen verloren.

Der Kunde erwartet hochdifferenzierte und individualisierte Produkte von hoher Qualität statt gesichtsloser Einheitsware. Und auch die Konkurrenz wird härter, weil die aktuelle Informations- und Kommunikationstechnologie eine hohe Universalität besitzt. Sie erhebt die Produktdiversifikation zum Produktionsstandard und erlaubt es, ganze Produktionsketten mit geringem Zeit- und Kostenaufwand auf veränderte oder gar auf gänzlich andere Produkte umzustellen. Innovationen müssen zügig umgesetzt, Entscheidungen ohne Verzug getroffen werden.

Unternehmen müssen daher - verlangt Kühl - anders organisiert werden, wenn sie überleben wollen. Sie müssen sich ihrer eingespielten Routinen entledigen und der äußeren Komplexität mit einem innerorganisatorischen Prozess des Wandels begegnen, der die organisatorische Flexibilität grundlegend erhöht. Denn Innovation kann unter den gegebenen Umständen nicht mehr in einer einmaligen und womöglich kurzfristigen Aktion realisiert werden. Da jede Innovation eines Unternehmens die Umweltkomplexität aller anderen Unternehmen und Organisationen erhöht, muss die innere Organisation der Unternehmen "so gestaltet sein, dass ständige Wandlung möglich ist" (44).

Wandel über alles - Die neuen revolutionären Unternehmen

Hier stellt Kühl dar, wie postbürokratische, flexibel organisierte Unternehmen aufgebaut sein können, wenn sie sowohl die produktionsinternen Grenzen als auch die Grenzen zu ihren externen Bezugsgruppen abbauen. Dabei geht er davon aus, dass sich unternehmerisches Handeln in einer dynamisch-instabilen Umwelt weder über das reine Preisprinzip, noch über eine zentralistische Unternehmensform organisieren lässt.

Im Unterschied zu tayloristisch organisierten Unternehmen tendieren postbürokratische Unternehmen seines Erachtens dazu, "sich vorwiegend durch organisationsspezifische Koordinationsmechanismen zu strukturieren und ihre Organisationsstruktur mit Marktmechanismen zu durchziehen. (...) Konkurrieren heißt eher, die eigene Firma in einem Netzwerk zu positionieren, als durch aggressive Strategien Märkte zu penetrieren. Der Aufbau und die Pflege von interorganisationellen Beziehungen werden zu einer der wichtigsten Aufgaben des Managements" (51).

Die interne Flexibilität, die dazu erfordert ist, lässt sich - behauptet Kühl - vorwiegend durch drei zentrale Strategien erzeugen:

- Durch Entdifferenzierung: die Ausdifferenzierung des Unternehmens in funktionale Abteilungen wird aufgegeben. An ihre Stelle tritt eine produktorientierte Differenzierung in selbständige Einheiten nach dem Muster von Profit- und Leistungszentren, die nur noch über grobe Rahmenrichtlinien mit dem Mutterkonzern verbunden sind.
- Durch Dezentralisierung: zwischen Konzernspitze und selbständigen Profitzentren wird eine Art Kapitalmarkt simuliert, der nach Bedarf um weitere interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen und weitere Teilmärkte ergänzt wird. Und
- durch Enthierarchisierung: die dezentrale Kontextsteuerung der selbständigen Teileinheiten soll die klassische Hierarchie ersetzen, d.h. an die Stelle der direktiven Vorgabe soll die im Diskurs entwickelte Reaktion auf den Umgang mit veränderten Kontextbedingungen treten.

Neben diesem Versuch, die organisationsinterne Unsicherheit durch Profitcenter zu minimieren, tritt dann häufig noch der Versuch, die externe Umwelt durch die Bildung von Netzwerken übersichtlicher zu gestalten (51ff).

Die Dilemmata postbürokratischer Unternehmen

Kühl betont die Notwendigkeit flexibler Unternehmensstrukturen, die auf Wandel und Innovation ausgerichtet sind. Aber er weist die von Managementberatern häufig überschwänglich und überzogen formulierten Forderungen nach radikalem Wandel und völliger Entstrukturierung zurück. Gemäß seiner sorgfältigen Analyse können Entdifferenzierung, Dezentralisierung und Enthierarchisierung nicht beliebig weit vorangetrieben werden, weil sie mit existenzbedrohenden, systemimmanenten Nebenwirkungen einhergehen, die das Unternehmen schließlich zerstören können.

Nach Ansicht Kühls droht unkritisch vorangetriebenen Unternehmen

- der Identitätsverlust durch Kundenorientierung (Identitätsdilemma),
- die Dauerpolitisierung interner Prozesse als Ergebnis der Innovation (Politisierungsdilemma), und
- die Nichtbewältigung komplexer Aufgaben aus Gründen vorschneller Vereinfachungsstrategien (Komplexitätsdilemma).

Das Identitätsdilemma (84ff)

Die klassische Organisation definierte sich über eine selbstgewählte Aufgabe, einen damit verbundenen, allen Organisationsmitgliedern eigenen Sinn und eine feste Identität. Sie hatte feste Organisationsgrenzen, einen festen Mitgliederstamm und funktionierende Selbstbehauptungsstrategien. Grenze und Identität fungierten auch als Schutzmechanismen, die die Komplexität reduzieren und den Zerfall der Organisation verhindern sollten.

Wenn diese Ausdifferenzierung des Unternehmens in funktionale Abteilungen aufgegeben wird, dann werden - so Kühl - die identitätserhaltenden Schutzmechanismen des Unternehmens brüchig. Eine produktorientierte Differenzierung in Profit- und Leistungszentren, die nur noch über grobe Rahmenrichtlinien mit dem Mutterkonzern verbunden sind, birgt die Gefahr, dass sich Subsysteme mit eigener Identität, eigener Sinnggebung und eigenen Handlungszielen bilden, die sich vom Gesamtunternehmen lösen.

Mit Kühl haben postbürokratische Unternehmen daher stets eine gewisse Tendenz zur Selbstauflösung, denn die beiden Entscheidungspole Autonomie und Flexibilität sind gleichermaßen mit Risiken behaftet: auf der einen Seite bietet die maximale Autonomie der autonomen Fertigungseinheiten den höchstmöglichen Grad an Flexibilität, birgt jedoch die Gefahr des Zerfalls der Gesamtunternehmung. Auf der anderen Seite bietet die Bildung fester Strukturen den höchstmöglichen Grad an Sicherheit und Identität, schränkt aber die geforderte Flexibilität unzumutbar ein.

Deshalb brauchen postbürokratische Unternehmen ein Mindestmaß an Differenzierung. Sie müssen - so Kühl - einen Weg finden, den selbständigen Produktionseinheiten ein Höchstmaß an Autonomie zuzugestehen und sie gleichzeitig so zu integrieren, dass die Identität des Gesamtunternehmens erhalten bleibt.

Das Politisierungsdilemma (93ff)

Mitarbeiter - so behauptet eine Vielzahl von postmodernen Managementberatern - seien die eigentlichen Machthaber im postbürokratischen Unternehmen. Kühl dagegen weist nach, dass die zunehmende Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen durch die Mitarbeiter keinesfalls mit der behaupteten Umverteilung von Macht gleichgesetzt werden kann, und er weist nach, dass die völlige Enthierarchisierung auch gar nicht erstrebenswert ist, da sie mit einer immensen Zunahme unkontrollierbarer Konflikte verbunden sein würde.

Dabei ist Machtausübung im Unternehmen nach Kühl hauptsächlich an die Kontrolle der folgenden drei Bereiche gebunden: die Kontrolle der Umwelt-Organisationsbeziehung, die Kontrolle der internen Kommunikations- und Entscheidungsstruktur und die Kontrolle der Qualifikation der Organisationsmitglieder.

Im fordistisch strukturierten Unternehmen konnte die Geschäftsleitung noch eine beinahe allumfassende Macht ausüben, weil sie diese drei Bereiche einschließlich aller Verknüpfungen nahezu vollständig kontrollieren konnte. Hierarchien, Bürokratien und definierte Abteilungszuständigkeiten garantierten stabile, allseits gültige Rahmenrichtlinien für den Umgang mit Konflikten und boten Sicherheit, weil Problemlösungen prinzipiell an die nächsthöhere Ebene delegiert werden konnten.

Im postmodernen Unternehmen ist eine solch umfassende Kontrolle nicht mehr denkbar, da sie die Flexibilität zu stark einschränken würde. Einzelne, isolierte Machtbereiche müssen und werden deshalb an die Mitarbeiter abgegeben, aber stets so - demonstriert Kühl - dass die Gesamtkontrolle der Unsicherheitsbereiche in den Händen der Geschäftsleitung bleibt.

Dennoch zeitigt auch diese - diese letzten Endes vielleicht nur geringe - Umverteilung von Macht bereits Wirkungen und Nebenwirkungen: sie schwächt die kollektiven Vertretungsorgane (Gewerkschaften etc.) und begünstigt - zusammen mit der permanenten Innovation - die Entwicklung einer Vielzahl moralisch-ethischer Bewertungsmaßstäbe mit umfassendem Gültigkeitsanspruch.

Mit der Enthierarchisierung sind Entscheidungen prinzipiell dem Jedermann-Urteil ausgeliefert; mit der Entdifferenzierung werden Informationen mehrdeutig, weil mit dem Wegfall gemeinsamer Erfahrungskontexte auch der Bezug zur Gesamtaufgabe verloren geht; und die permanente Innovation schafft intransparente, ständig wechselnde politische Koalitionen, deren Dynamik und Zusammensetzung kaum noch kalkulierbar sind. Es kommt zu einer Zunahme von personalisierten Machtkämpfen, die ungebrochen in die selbstverantworteten Produktionsprozesse eingetragen werden.

Die - gesamtgesellschaftlich betrachtet - mangelnde Erfahrung mit Enthierarchisierungsprozessen verstärkt diese Tendenz zusätzlich. Im Kontext flacher Hierarchien mangelt es an Traditionen, Routinen und formalisierten Regeln für den Umgang mit Konflikten. Zusammen mit der propagierten Gleichberechtigung und der Vertraulichkeit der Gruppenbeziehungen bekommt Macht - erläutert Kühl - einen diffusen, unkontrollierbaren Charakter. Macht wird schwer erkennbar und schwer thematisierbar. Es kommt leicht zu umlaufenden Auseinandersetzungen, wenn die gruppen- oder organisationsinternen Regulierungsmechanismen versagen. Selbst dort, wo extrem flache Hierarchien augenscheinlich gut funktionieren, kann sich das Politisierungsdilemma noch bemerkbar machen, wenn der sowohl von außen als auch von innen erhobene Anspruch auf Konfliktfreiheit zur völligen Exkommunikation und Tabuisierung von Schlüsselproblemen und Machtverhältnissen führt.

Schon deshalb - argumentiert Kühl - brauchen postbürokratische Unternehmen ein Mindestmaß an fester Struktur. Vollständig enthierarchisierte Unternehmen würden schwer an verdeckten Machtkämpfen und Politisierungsprozessen leiden oder gar an ihnen zugrundegehen.

Das Komplexitätsdilemma (108ff)

Die nicht zu übersehende Zunahme der inneren und äußeren Komplexität verunsichert Manager wie Mitarbeiter und führt zum Versuch, der Komplexität endgültig den Garaus zu machen. Es kursiert der Versuch, sich - auch auf Vorschlag der weltweit führenden Unternehmensberatungen - der wichtigsten "Komplexitätstreiber" durch "Komplexitätsoptimierung", "Right-sizing", "Reengineering" und / oder "Outsourcing" etc. zu entledigen.

Insbesondere das Lean Management wird dabei als Alternativmodell zum Taylorismus angepriesen und hinsichtlich seines Potenzials zur Komplexitätsreduktion herausgehoben.

Kühl teilt diesen simplifizierenden Optimismus nicht und weist auf, dass jeder Versuch zur Reduktion von Komplexität zum Scheitern verurteilt ist. Komplexität als solche lässt sich seines Erachtens nicht reduzieren, sondern nur verschieben oder verlagern: Outsourcing verlagert die Komplexität in die Abteilungen, die für die Umweltbeziehungen zuständig sind; Just-in-Time-Lieferung macht die Logistik extrem störanfällig, vermag die Produktion lahm zu legen und / oder erfordert veränderte Kunden-Lieferanten-Beziehungen; die reservefreien Produktionsprozesse selbst sind störanfällig, die knappe Personalbesetzung kann sich in kritischen Situationen zum Arbeitskräftemangel ausweiten; und auch die Teamarbeit erweist sich bei näherem Hinsehen als Komplexitätstreiber, da die Zusammenarbeit von Spezialisten stets ein gewisses Konfliktpotenzial birgt und einen hohen Abstimmungsaufwand erfordert (s.o.).

Darüber hinaus steht die Behauptung der "Komplexitätsreduzierer à la McKinsey" (116), dass einfache Regeln und einfache Strukturen wenigkomplexe Organisationen herbeiführen würden, nach Ansicht Kühls im Widerspruch zu jenen Ergebnissen der modernen Chaosforschung, die das Entstehen von Komplexität ausdrücklich auf das Zusammenwirken einfacher Regeln zurückführen.

Da jede Reduzierung der Komplexität aus der Sicht der Chaostheorie zu neuer, gesteigerter Komplexität führt, empfiehlt Kühl den vollständigen Verzicht auf Perfektionierung der Organisation und den Verzicht auf magere Produktionsabläufe. Stattdessen sollten sie die Unberechenbarkeit schätzen lernen und als Innovationspotenzial nutzen: "Angesagt ist, sich neuen komplexen Umweltbedingungen zu stellen und von der Hoffnung auf niedrigkomplexe, schlanke Strukturen endgültig Abschied zu nehmen" (120).

Jenseits von Hierarchie und Anarchie

Anders als ein Großteil der Managementberater behauptet, sind Innovation und Flexibilität nach Stefan Kühls Dafürhalten also nur um den Preis zusätzlicher Komplexität und zusätzlicher Komplexitätsbewältigung zu haben, wobei die Komplexität selbst für Kühl nicht das eigentlich Problematische ist. Problematisch ist für ihn die Unfähigkeit, Komplexität zu erkennen und / oder der Unwille, sich mit ihr auseinanderzusetzen. Die Auseinandersetzung mit Komplexität und der Erwerb möglicher Analyse und Steuerungsmöglichkeiten drängen jedoch. Nur Unternehmen, die im Umgang mit der immer komplexer werdenden Umwelt geeignete Selbstbehauptungsstrategien kreieren können, werden langfristig am Markt überleben.

Allerdings sind weder Zentralisierung noch Rezentralisierung nach Kühls Argumentation geeignete Mittel, die steigende Komplexität zu bewältigen. Nach ihm ist eher eine Organisation jenseits von Hierarchie und Anarchie geeignet, dem "die geschickte Verbindung von losen, flexibilitätsermöglichenden Kopplungen im Unternehmen mit festen, stabilitätserzeugenden Kopplungen" (124) gelingt.

Zentrales Moment seiner Überlegungen ist dabei die kreative Zerstörung auch der Routinen, die für einen erheblichen Teil der Wertschöpfung verantwortlich sind, um Platz zu schaffen für Innovation und Wandel: "Gefahren der Unsicherheit und Instabilität wandeln sich dann" - so postuliert er - "in Möglichkeiten der Überraschung, Chaos wird zum 'Wagniserreger'" (125).

Es macht m.E. Sinn, in diesem Zusammenhang kurz auf die Geschichte der systemischen Familientherapie zu verweisen, weil dort sozusagen der Grundstein für einen Großteil des systemischen Beraterverständnisses gelegt wurde.

Der Paradigmenwechsel von der psychoanalytisch orientierten Therapie hin zur Systemischen Therapie lag unter anderem darin begründet, dass die meisten der vom Therapeuten (z.B. in der Form von Diagnosen, Deutungen, Verhaltensvorschriften etc.) eingebrachten Vereinfachungen von den Familien mit deutlichen Komplexitätserhöhungen (z.B. mit Symptomverschlimmerung, zusätzlichem Familienzweist, Gewaltausbrüchen etc.) beantwortet wurden, die das Verständnis des Geschehens zusätzlich erschwerten.

Ergebnisorientierte Familientherapie im eigentlichen Sinne wurde erst möglich, als man die im Familiensystem vorhandene, nicht reduzierbare Komplexität im Prinzip akzeptierte und nicht mehr künstlich zu reduzieren suchte. Fortan wurde es möglich, das therapeutische Setting radikal zu ändern und Lösungen im zukunftsorientierten Dialog mit den betroffenen Familien zu kreieren. Statt Expertentum standen jetzt Wertschätzung und Vertrauen im Vordergrund; die Familien gaben Ziel, Richtung und Geschwindigkeit der Beratungen vor, während der Berater für eine möglichst durchgängige Ergebnis- und Ressourcenorientierung sorgte. Die lose Kopplung der unterschiedlichen Kommunikationsmuster und der unterschiedlichen Sinnhorizonte ermöglichte Entwicklung, obwohl sie Gesprächssituationen mit weit höheren Komplexitätsgrad schuf, als im klassisch therapeutischen Setting üblich.

Die aufgesetzte Vereinfachungen des klassischen Therapeuten wurde also komplett durch einen angemessenen Umgang mit der dem System eigenen primären Komplexität ersetzt, wobei "komplett" auch bedeutete, dass der Therapeut auf Prognosen und lineare Deutungen völlig verzichtete.

Dennoch wurden im Zusammenwirken von systemisch orientierten Therapeuten und den ratsuchenden Familien häufig sehr starke Entwicklungen induziert. Dabei zeigte sich, dass man die chaotischen Familienprozesse weder angemessen wahrnehmen, noch gar verstehen oder zielgerichtet steuern konnte, aber man konnte Muster (Redundanzen, Strategien etc.) erkennen, die einen bestimmten Sinn in der familiären Kommunikation zum Ausdruck brachten und die (mitunter) veränderbar waren. Mangels Prognosemöglichkeiten ließ sich die Richtung dieser Veränderungsprozesse allerdings nicht mehr im Voraus festlegen. Also sprach man vom "Driften" des Therapeut-Kunden-Systems und nahm dieses Phänomen zum Anlass, die klassisch-therapeutische, von selbstgefälligen Expertengedanken getragene Überheblichkeit zugunsten einer den Verhältnissen eher angemessenen Bescheidenheit zu korrigieren.

Auch Köhl greift auf den Begriff des Musters zurück, um die seinem Standpunkt gemäße Organisationsform postbürokratischer Unternehmen zu umschreiben: "Mit dem Begriff des Musters gelingt es, die beiden zentralen Aspekte postbürokratischer Unternehmen zu vereinbaren": der Begriff des Musters "verweist einerseits auf die bestehende Möglichkeit, dem Wandel gerecht zu werden. Es bleibt offen, wie innerhalb einer Struktur eine Ordnung entsteht. Kommunikation kann frei fließen. Koordinationsstrukturen können sich flexibel ausbilden, solange alles im Rahmen der Gesamtstruktur bleibt. Andererseits verweist der Begriff des Musters darauf, dass es so etwas wie eine übergeordnete Stabilität gibt, einen groben Orientierungsrahmen. Es wird somit die Anforderung erfüllt, dass selbst ein hochflexibles und hochinnovatives Unternehmen ein Minimum an Strukturierung aufweisen muss" (132).

Der Ausweg, den Köhl dann vorschlägt, zielt deshalb auf beide Seiten des Dilemmas: ein Höchstmaß an Flexibilität schaffen und ein Mindestmaß an Ordnungsstrukturen aufrecht erhal-

ten. Seines Erachtens müssen die Unternehmen ein "Management am Rande des Chaos" akzeptieren und im "Bereich der begrenzten Instabilität" auf die "Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeiter" setzend die aufkommenden Unsicherheiten gerade soweit reduzieren, dass die Fähigkeit zur Selbstorganisation erhalten bleibt.

Outsourcing, Postbürokratische Architektur als Mittel der Technisierung, Kontextsteuerung und Unternehmenskultur sollen dazu verhelfen, eben dies zu realisieren (142). Kühl bringt folgende Vorschläge ein:

Profitcenter müssten "im Grenzbereich von Organisation und Umwelt" angesiedelt und so organisiert werden, dass sie "sowohl als eigenständige Einheit Profit erwirtschaften als auch das Wohl der Unternehmensgruppe mehren" und Handlungen sowohl der autonomen Einheit als auch der Gesamtorganisation zugewiesen werden können (143).

Postbürokratische Architektur als Mittel der Technisierung sollte so gestaltet sein, dass sie nur noch einen groben Rahmen setzt, in dem "die verschiedenen Elemente (Stühle, Tische, Telefone, Stellwände) nahezu beliebig verschiebbar sind". Es sollte "viele Wandlungsmöglichkeiten bei gleichzeitiger Beibehaltung eines Minimums an übergeordneter Stabilität und Orientierung" geben (150).

Kontextsteuerung soll das Dilemma der funktionalen Differenzierung aufheben, indem alle Organisationsmitglieder die Koordination des kollektiven Handelns auf freiwilliger Basis gemeinsam organisieren. Zum Beispiel dadurch, dass die autonomen Produktionseinheiten die vollständige Kontrolle über ihre Produktionsbereiche bekommen und durch Kommissionen, Ad-hoc-Gruppen und integrative Instanzen zusätzlich an der Gestaltung des Gesamtkontextes beteiligt werden. "Durch den Austausch von Erwartungen, Anforderungen, Informationen und Interessen sollen Ziele gemeinsam definiert und realisiert werden" (151).

Unternehmenskultur soll helfen, alle Subeinheiten und Statusgruppen der Organisation auf einen begrenzten Sinnkorridor auszurichten, damit sie das Nebeneinander ihrer verschiedenen Symbol- und Wertesysteme besser koordinieren können. Wichtig ist hier mit Kühl vor allen Dingen, die Unternehmenskultur durch ein Verfahren der allgemeinen Zustimmung zu legitimieren (156).

Angesichts der vielen noch offenen Fragen im Zusammenhang moderner Organisationsformen mahnt Kühl zur Bescheidenheit bei Managern wie bei Managementberatern: "Labilität von Strukturen, lose Kopplungen von organisationsinternen Beziehungen und die Orientierung an Flexibilität statt an Stabilität haben zur Folge, das sowohl generelle Aussagen als auch allgemeine Ratschläge in Bezug auf Wirtschaftsorganisationen schwieriger werden" (158).

Und zusammenfassend konstatiert er, dass der tayloristische Siegeszug sein Ende gefunden hat, ohne dass es zu einer neuen Dominanz von Flexibilität, Innovation und Wandel gekommen ist. Unternehmen sind zwar gezwungen, Auswege aus dem Dilemma zwischen Wandel und Stabilität zu suchen, aber statt eines "völlig neuen, einzig auf Wandel und Selbststeuerung setzenden Organisationstyps handelt es sich bei den postbürokratischen Organisationen um einen neuartigen Zusammenbau von herkömmlichen stabilitätsorientierten Organisationsprinzipien mit Elementen einer eleganteren dezentralen flexiblen Steuerung und der Zuweisung begrenzter Autonomie an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen" (159).

Bewertung

Ausstattung:	☆☆☆
Inhalt:	☆☆☆
Lesbarkeit:	☆☆☆
Sprachniveau:	☆☆☆☆☆
Originalität:	☆☆☆☆

Ein ehrliches und lesenswertes Buch, das sich wohltuend von der häufig emphatischen Prosa der aktuellen Veränderungsliteratur abhebt und zum kritischen Nachdenken über das Verhältnis von Organisationswirklichkeiten, Organisationsberatern und Organisationsentwicklungstheorien anregt.

Allerdings tragen die naturwissenschaftlichen Beispiele aus der Chaos- und Komplexitätsforschung in der angeführten Form wenig zum Verständnis sozialer Prozesse bei. Hier hätte ein Exkurs zur doppelten Kontingenz und zum Verhältnis von Handlung und Kommunikation womöglich mehr Klarheit geschaffen und Schwierigkeiten wie Möglichkeiten der aktuellen Entwicklungserfordernisse von Organisationen noch besser illustriert.

Lockerer Schreibstil und hohes Sprachniveau bringen Spaß beim Lesen. Aber die überzogene "wissenschaftliche" Beweisführung mit einer Fülle von Thesen, Hypothesen und Forschungsergebnissen anderer Autoren, und der vielfach unvermittelte Einschluss von Nebensächlichem und Themenfremdem erschwert sowohl die Nachvollziehbarkeit des Argumentationsganges als auch die Lesbarkeit des Buches insgesamt. Hier wäre weniger mehr gewesen.

Dr. Heinz P. Dämmrich

© Dr. Dämmrich Unternehmensberatung GmbH
Kurfürstendamm 21
10719 Berlin
+49-30.88 70 6-4031
info@daemmrich.de
www.daemmrich.de
