

# 6 Systemcharakteristik in Arbeitsstrukturen

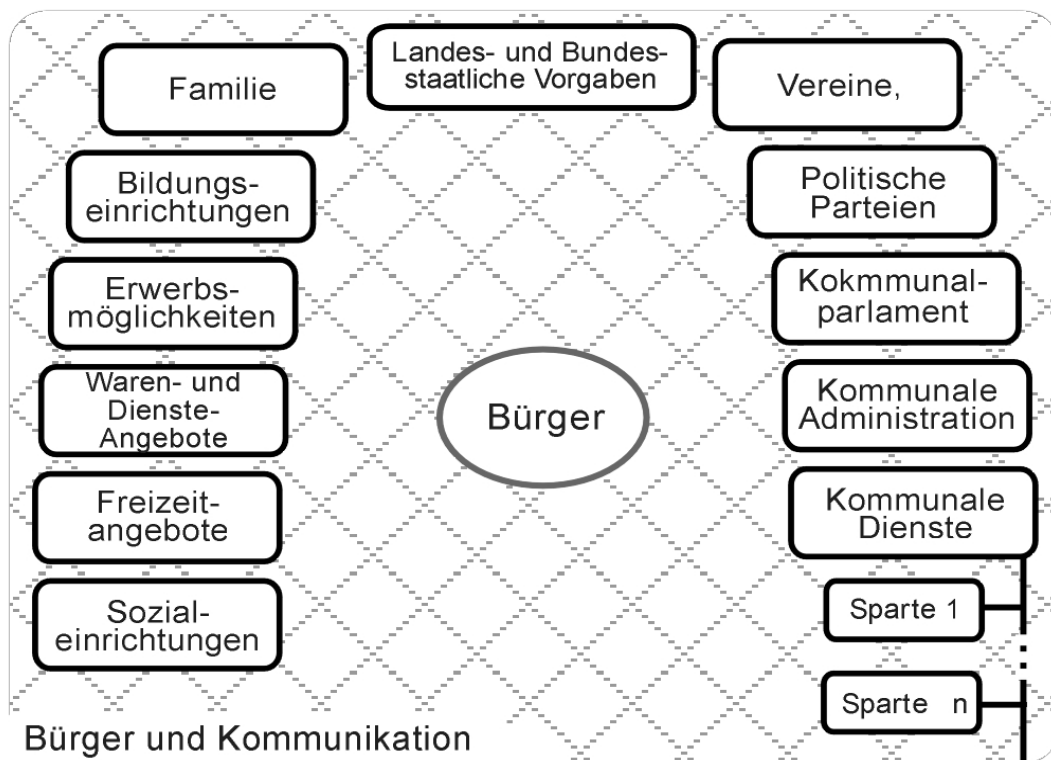
## 6.1 Der Mensch als Systemkonstituente

Das System „Individuum“ ist unaufhörlich mit Wechselwirkungen befaßt, und das permanent je nach physiologisch und/oder psychologisch verifizierbaren Erfordernissen. Systemtheoretisch sei erinnert, daß wir für den Informationsbegriff das  $\Delta$  eingeführt haben, um eben Information mit Energie verbunden behandeln zu können. Das  $\Delta$  wiederum ist als permanent in sich selbst und in Zeiten von  $\leq$  Nano- bis  $\geq$  Terasekunden variierendes Informationsmoment aufzufassen (siehe hierzu Bild 10). Die unaufhörlichen Wechselwirkungen gehören zur Grundlage jeder individuellen Existenz. Sie berühren grundsätzlich Konstituenten aller Ranghöhen bis zum molekularen Bereich hin. Was davon bis in das Bewußtsein des Individuums aufsteigt, unter welchen momentanen Bedingungen, ob direkt oder indirekt, und welche Wechselwirkungen wiederum davon angestoßen werden, bleibt dem Beobachter im allgemeinen verborgen. Jedoch genau hier liegen die Risiken, die mit den Aktivitäten eines jeden soziologisch definierten Systems einhergehen.

Da die Existenz eines Individuums, gesehen als „Konstituente“ eines ranghöheren Systems, von kaum ausdenkbaren und fließend veränderlichen Wechselwirkungen bestimmt ist, auch wenn sie kaum identifizierbar sind, entzieht sich die Konstituente – wenn irgend möglich – allen Versuchen der Einflußnahme.

*Deshalb bleibt es Illusion*, das Individuum in seiner Eigenschaft als Konstituente eines soziologisch definierten Systems durch Einflußnahme auf seine Wirkungsweisen optimieren zu können, und das womöglich gegen dessen individuelle physiologischen Ansprüche. Die in sozialistischen Gesellschaften versuchten Erziehungsmaßnahmen, genau so wie unsere heute modernen

Motivationsseminare, um Kommunikationsleistungen, eingeschlossen ihre qualitativen Implikationen zu erhöhen, sind nur wenig tauglich, weil sie ihrem Prinzip nach an den individuellen physiologischen Ansprüchen vorbei gehen und einige kreative Elemente sogar ausgrenzen.



**Bild 19: Der Mensch im Geflecht von Kommunikation**

Aus Sicht des Beobachters muß „regelndes Führen“ nicht am Individuum sondern am soziologisch definierten *System* ansetzen, d.h. beispielsweise an den Bedingungen, in welche das Individuum als Konstituente gestellt ist. Hier interessiert, wie wir uns der Bedingungen bewußt werden sollen, die ein System (z.B. Erwerbsgemeinschaft, Sportverein, Familie...) wenigstens über eine bestimmte Zeit hinweg existenz- und entwicklungsfähig erhalten. Schon am Beispiel unserer kommunal bis bundesstaatlich verfaßten Demokratie ist zu beobachten, daß jeder Mensch sich im Netz

der Kommunikation der Institutionen des Gesamtsystems wahrnimmt und als Konstituente im Sinne des selben zu kommunizieren sucht, und das mit unterschiedlichen Strategien und unterschiedlichen Erfolgen, daß aber *jeder* Mensch im Falle besonderer Erfordernisse, ungeachtet seiner Fähigkeiten, darin scheitern kann.

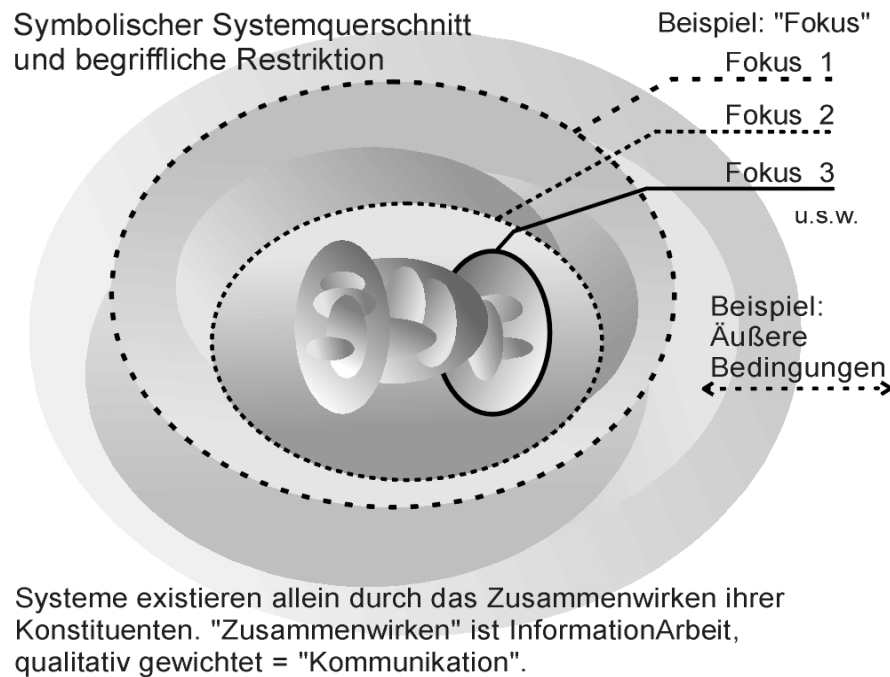
Das Geflecht von Kommunikation mehr von außen betrachtet, mit dem Anspruch, Ursachen und Wirkungen zu verstehen, verlangt, daß wir den Fokus definieren. Das läßt sich gut am Beispiel eines Menschen (Herr Mic) beschreiben, der gegenüber der öffentlichen Hand einen Anspruch durchsetzen möchte.

Fokus 1: Mic konferiert mit einer sich als zuständig zeigenden Dame in Amt 1; Sein Anliegen würde nach Bearbeitung durch sie nun in Amt 2 weiter behandelt.

Fokus 2: In Amt 2 findet Mic nur einen Telefondienst, der von einer großen Zahl von Sachbearbeitern die Kommunikationsoberfläche bildet.

Fokus 3: Hier erfährt Mic, daß die Weiterbehandlung seines Anliegens befürwortet und an die Entscheidungsstelle der Regierung weitergegeben wurde...

Man sieht in dem Beispiel, daß Herr Mic in jedem seiner Schritte einem neuen System gegenübersteht. Das könnte noch so weitergehen, Fokus 4, Fokus 5 usw. Herr Mic sieht das normalerweise nicht so. Schickt er aber einen Rechtspfleger, so wird dieser erst einmal den kritischen Pfad suchen, und das gelingt diesem, indem er den Fokus seiner Betrachtungen variiert, ähnlich wie in dem folgenden Bild 20 symbolisiert.



**Bild 20:** *Noch mal der Symbolische Systemquerschnitt*

Um die Physiologie des Systems „Gesellschaft“ als Ganzes zu beurteilen, darf das Hineinzoomen wohl erst bei den Molekülen Halt machen, denn wie hoch auch immer die Emergenz eines Systems entwickelt ist: wenn es um das System Gesellschaft geht, tragen eben doch die einzelnen Konstituenten mit ihren individuellen Ängsten, Wünschen und Ansprüchen, d.h. mit ihrer individuellen biologischen Physiologie wesentlich zur Gestaltung der Kommunikation bei.

So hellt sich auf, daß natürliche Systeme aller Art aus unaufhörlich stattfindender [Information mal Arbeit] ( $\equiv \Delta W$ ) bestehen, welche im Blickfeld des Menschen *qualitativ als Kommunikation und Form* erscheinen. Dieses Prinzip gilt – wenn wir „System“ sagen – für das Individuum, für die Arbeitsgruppe, die Abteilung, das Unternehmen genau so wie für die Gesellschaft insgesamt. Das Zusammenspiel aller Konstituenten, eingeschlossen Überlagerun-

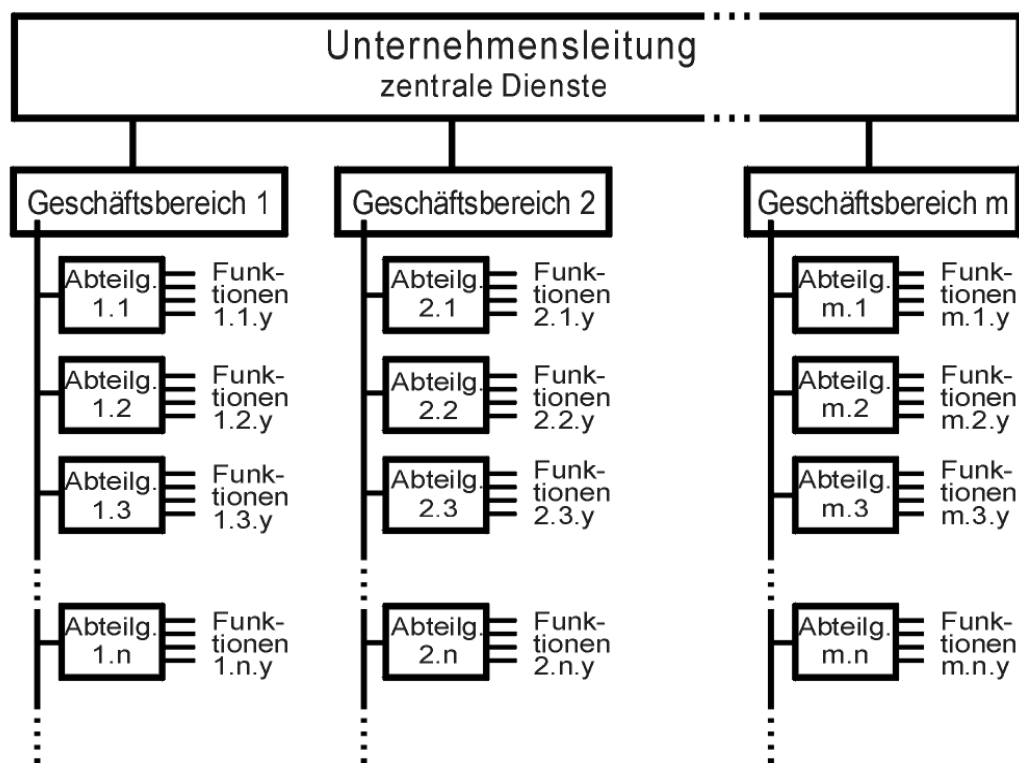
gen und Interferenzen, erbringt im Rahmen der unaufhörlich umgesetzten  $\Delta W$  die qualitativen Implikationen [+/-], und diese beeinflussen die Produktivität, die für die Existenz- und Entwicklungsfähigkeit der Konstituenten von höchster Wichtigkeit ist. Freilich sollte die Produktivität zugleich der Existenz- und Entwicklungsfähigkeit des jeweils ranghöheren Systems bis hin zur Gesellschaft insgesamt zugute kommen, denn das ranghöhere System wird stets nach Möglichkeiten suchen, der Forderung nach Beiträgen für sich selbst Nachdruck zu verleihen, günstigenfalls bei Gewährung von ausreichend Freiräumen für die Konstituenten.

## 6.2 Problemkategorien

### 6.2.1 Das Unterdrückungssyndrom

Ich beginne mit einer Problemschau: Hand aufs Herz, wer hat nicht schon einmal gedacht, daß eine betriebliche Organisation etwa so aussehen muß, wie in Bild 21 gezeigt? Die Idee ist immer die, mit Hilfe logischer Beziehungen der Konstituenten des Systems ein Mehr an Effizienz und Kontrolle zu erreichen. Im Ziel würde eine Matrixorganisation stehen. Man stellte sich vor, die Funktionen 1.1.y - 2.1.y - usw. bis m.1.y würden über einen Kettfaden verflochten, ebenso die Funktionen 1.2.y usw. bis m.2.y, desgleichen alle ...3.y und alle ...n.y; eine Wächterfunktion an jeder Querschienen könnte dann für die richtigen Abläufe sorgen... In den Jahren nach 1960 wurden solche Konstrukte tatsächlich versucht. Leider blieben die von entsprechenden Transformationen erhofften Erfolge aus. Ja sie mußten ausbleiben, da die „Wächterfunktionen“ an den „Kettfäden“ außerstande waren, die sachlichen Zusammenhänge von sich aus zu durchschauen. Das wiederum mußte durch vermehrte Kommunikation ausgeglichen werden. Aber bald war zu erkennen, daß die notwendigen Kommunikationen auch zwischen den Funktionen exorbitant zunahm. Einige Versuche, durch „Ablauforganisationen“ Verbesserungen zu erreichen, stellten die

Durchhaltung der „Aufbauorganisation“ in Frage. Die Handlungsfähigkeit der Funktionen wurde zunehmend eingeeengt. Das Gesamtsystem hatte am Ende mit der Erkrankung zu kämpfen, daß Adaptivität und Kreativität gegenüber dem Markt sich gegen Null neigten. Verantwortungsbewußte Mitarbeiter mußten allzuoft nach ungeplanten Auswegen suchen. Wenn dann Erfolge verzeichnet werden konnten, rührten sie daher, daß diese „mutigen“ Mitarbeiter, die das Ganze mehr als sich selbst im Auge hatten, die organisatorisch gesetzten Grenzen ihres Handelns durchbrachen.

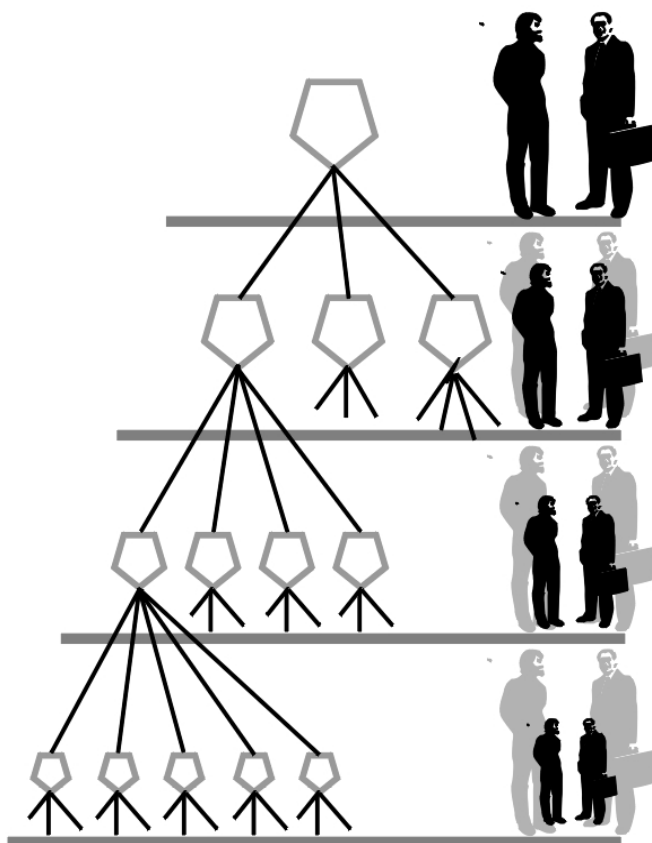


**Bild 21: Überholte Vorstellungen von „Aufbauorganisation“**

Nicht selten gehen solche Konstrukte von *führenden* Mitarbeitern eines Betriebes aus, die in Ermangelung des Überblicks über reale Bedingungen sich von Mitarbeiter-Beiträgen begeistern lassen, die grafisch logische Strukturen vortragen. Im allgemeinen sind es Tendenzen solcher Art, die zur Organisation am Reißbrett führen. Solche vernachlässigen aber die Wechselwirkungen natürlicher

Systeme, die ihrerseits ungeplant zur Bildung von Systemen führen. Sie kommen in der ursprünglichen Konstruktion nicht vor, besitzen aber oft ein derart starkes Durchdringungsvermögen, daß die ursprüngliche Konstruktion sich nicht hinreichend konsequent realisieren kann.

Die Beispiele sollen zeigen, daß der Mensch immer bereit war und ist, seine Wahrnehmung und Handlungsabsichten in selbst produzierte Ordnungsschemata zu zwingen. Aber Ordnung allein erzeugt noch kein funktionierendes System. Außerdem werden dadurch Übertreibungen in der Vertretung von Zuständigkeitsgrenzen gefördert.



Hierarchien verursachen beim Mitarbeiter Diskrepanz zwischen seinen Anteilen am Gesamtgeschehen und individuellen elementaren Ansprüchen

### **Bild 22: Hierarchie und Personale Präsenz**

Während der Mensch als Konstituente im System Unternehmen mit allen individuellen Ansprüchen der selbe bleibt, wird in der Hierarchie – kaudal – zunehmend seine Verfügbarkeit und Präsenz im System Unternehmen vermindert (= Person in schwarz); im sozialen Geflecht unterer Ebenen erhöht sich aber der in „grau“ verbrauchte Umsatz an  $\Delta W$  was auf Kosten der funktionell verfügbaren Umsätze an  $\Delta W$  vor sich geht.

Man darf nicht übersehen, daß die Teilung von Aufgaben in immer kleinere Felder auch die Menschen „klein“ macht, die da hingestellt werden, während deren Physiologie und die damit verbundenen elementaren Ansprüche (auch jene, die über das Materielle hinausgehen) gleich bleiben.

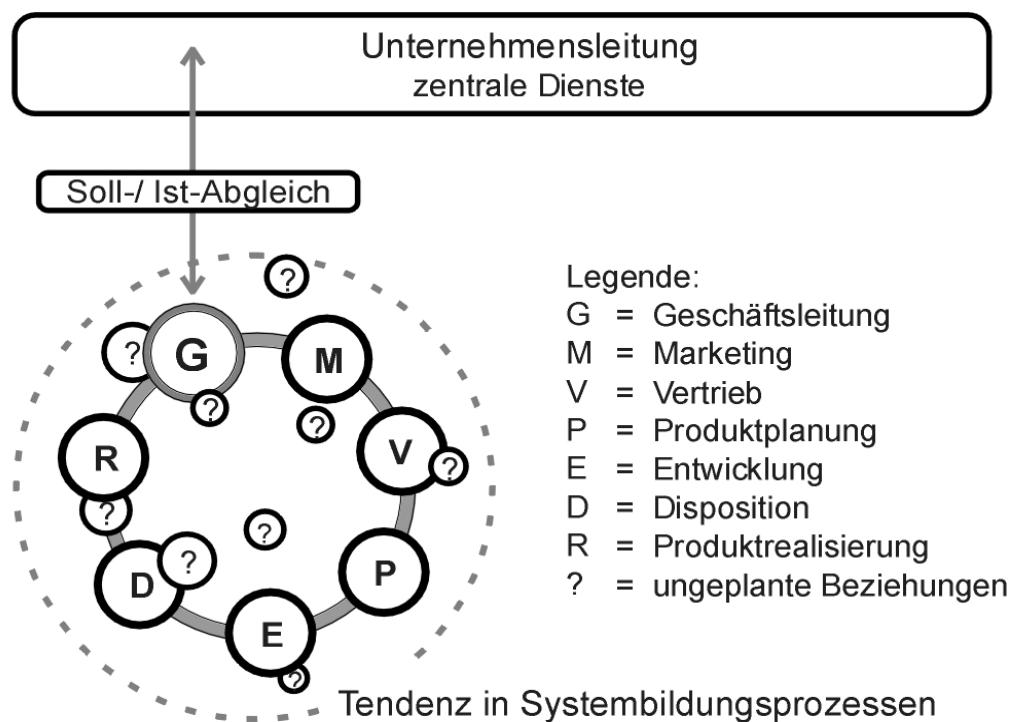
Mit zunehmender Kleinheit der Zuständigkeit leidet auch die Gesamtsicht und das Verantwortungsgefühl für Fehlentwicklungen. Der Soziologe HELMUT WILLKE in *SYSTEMTHEORIE III, STEUERUNGSTHEORIE* setzt sich im Kapitel 3.1 *KRITIK DER HIERARCHIE* differenziert mit verschiedenen weiteren Aspekten von Hierarchie auseinander. Einen Teilaspekt vermittelt Bild 22. Man bedenke folgendes: Die Physiologie des Systems „Mitarbeiter“ hat materielle, geistige, psychische und spirituelle bis mystische Aspekte. Diese Physiologie will in jedem der genannten Aspekte mindestens so weit durch Ansehen, Einkommen und Freiheiten bedient sein, daß es vor sich und seinem sozialen Umfeld bestehen kann, ohne von seinen Geltungsansprüchen abrücken zu müssen. Gefügigkeit und Loyalität dem Unternehmen gegenüber genügen nicht auf Dauer. Das System „Mitarbeiter“ ist von Grund auf intelligent und braucht Perspektiven.

Anmerkung: Natürlich sind die Ansprüche der Mitarbeiter verschieden, weshalb in der Führungsaufgabe ein sicheres Gespür für die Ansprüche eines jeden der Mitarbeiter sowie die Abwägung der selben und die Herstellung entsprechender Relationen ein Grundpfeiler für die Mehrung an Qualität im gesamten Handeln, d.h. für mehr Produktivität ist.

In größeren Unternehmen oder schon in größeren Abteilungen wird sich per „Aufbauorganisation“ ein funktional optimiertes System nur selten realisieren lassen. Welche Schwierigkeiten hier auftreten können, ist anhand der Grafik in Bild 23 erkennbar. Sie zeigt universale Neigungen während einer Systembildung, d.h. es entstehen Funktionen, welche in der Organisationsplanung gar nicht vorkommen. Systeme entstehen eben, und ihre Konstituenten neigen dazu, ihrer individuellen Physiologie (wo auch Enttäuschungen und Verletzungen eine Rolle spielen) zu folgen.

## 6.2.2 Effekte von Toleranz

Die freie Selbstorganisation von Arbeitsgruppen kann durchaus ein Maximum an kommunikativer Effizienz bewirken. Jedoch ist auch bekannt, und die systemtheoretischen Überlegungen zwingen förmlich zu der Annahme, daß die Arbeitsgruppe als *auf sich selbst optimiert* hervorgeht. Wenn es später um die Harmonie mit anderen Arbeitsgruppen geht, kommen alternierende Beziehungen zur Wirkung. Die Führung des Gesamtsystems bleibt dann außen vor.



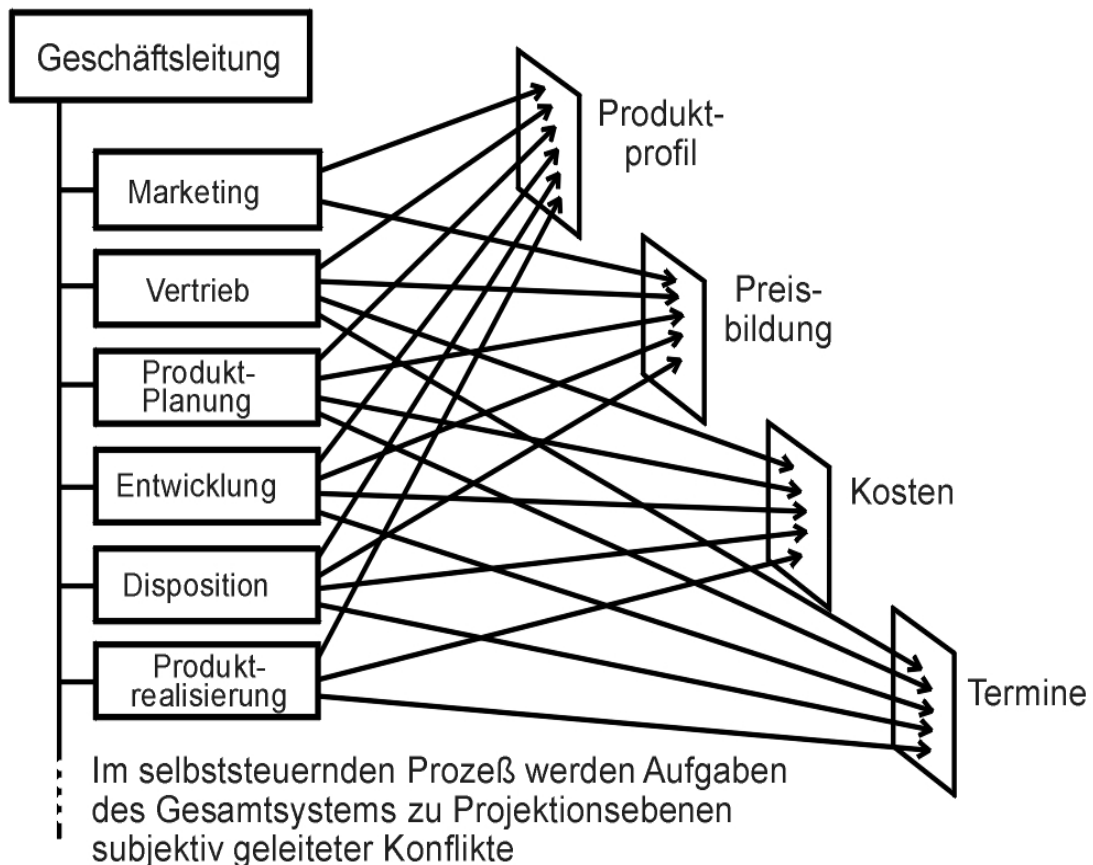
**Bild 23: Dissipative Systembildung**  
 im Beispiel eines produzierenden Unternehmens. Die Konstituenten der Subsysteme des Geschäftsbereichs neigen zu Systembildungen, die keine Organisationsplanung vorhersehen kann.

Welche Konsequenzen sind aus der selbstorganisierenden Systembildung zu erwarten? Wenn es um die Teilnahme am Wirtschaftsgeschehen geht, kommen Systembildungen hauptsächlich für die Entstehung von Arbeitsgruppen und ähnlich ökonomisch interessierte Allianzen in Betracht. Das kann in dem Sinne erfolgen, daß eine Konstituente gewisse Aktivitäten zu Gunsten einer oder mehrerer anderer Konstituenten ausrichtet. Eigeninteressen der einzelnen Konstituenten werden normal aber nicht aufgegeben, vielmehr wird von der Rücksicht auf andere eine höhere Effizienz in der Bedienung der Eigeninteressen erwartet. Das Prinzip, daß ein System, welcher Rangfolgenhöhe auch immer, *seine eigene Physiologie zu bedienen* sucht, wirkt auf allen Ebenen. Dazu gehört auch, daß Systeme sich zu Konstituenten ranghöherer Systeme machen, um in Gemeinsamkeit mit jenen mehr an Wirkungsmöglichkeit zu gewinnen, wie z.B. für ein Mehr an Geltung und wirtschaftlichem Gewinn. Gelegentlich trifft man auch die Art „unternehmerischer“ Individuen, die – anstatt konsensuell zu agieren – sich „gebietend“ in Kommunikationsprozesse einmischen. Das zuzulassen und womöglich zu unterstützen, setzt Integration voraus, soll das fokale System nicht der Auflösung anheimfallen.

Auch hier erweist sich die Gültigkeit der vorgetragenen Systemtheorie: Wir kommen auf das Thema „Organisation“ und stellen fest, daß – wie eingangs Abschnitt 6 erläutert – kaum Möglichkeiten bestehen, Mitarbeiter *direkt* zu führen. Das ist einer der Hauptgründe, „Organisation“ als eine Art von Abenteuer zu begehen.

Die Lehre „Führung und Organisation“ ist darauf angewiesen, praktische Erfahrungen wissenschaftlich nachzubereiten; ganz ähnlich ist auch das hier angewandte Vorgehen, mit dem Unterschied allerdings, daß die wissenschaftliche Nachbereitung (auch wenn nur als kurze Übersicht davon vorgetragen) auf eine naturwissenschaftlich fundiert revidierte Systemtheorie zurückgreifen kann (Abschnitt 3). In allem entscheidet letztendlich der Gewinn an Produktivität, eine Folge von qualitativen Implikationen des

Handelns, und das wiederum als Folge informationaler Modulationen. Der Begriff „Ökonomie“ allein sagt zu wenig.



**Bild 24: „Demokratie“ und Zuständigkeitsverwirrung**

Das frei kommunizierende System bildet Projektionsebenen, wo jeder die für sich vermutete Verantwortlichkeit auslebt, so daß der wirklich Verantwortliche keine Möglichkeit mehr hat, sich durchzusetzen.

Aber die Ausführungen könnten nun auch zu der Annahme verleiten, es würde sich die Philosophie der selbstorganisierenden Gruppe doch als machbar erweisen. Das wäre falsch. In klassischen Managementlehren wird es als moderne Unternehmenskultur verstanden, daß man „sich selbst organisierende“ Arbeitsgruppen zuläßt. Die Erwartung von Vorteilen hat sich jedoch als Traumbild erwiesen. Man bildete z.B. eine Arbeitsgruppe aus Leuten mit

gleichem und gleich gutem Hochschulabschluß, und stellte nach einem halben Jahr fest, daß sich weder die erwartete Homogenität noch eine auffällige Effizienz der Gruppe realisiert haben. Das ist gemäß Abschnitt 3 und 4 nun systemtheoretisch leicht nachvollziehbar: Zuerst mußten sich nämlich die Gruppenmitglieder untereinander differenzieren, und das ist kein zu unterschätzender soziologischer Prozeß (nur einmal Gewicht oder Dauer der Auseinandersetzungen betrachtet), ein Prozeß, der sich den Aufgabenstellungen der Gruppe überordnet. Inzwischen weiß man es natürlich: Nicht Gleichheit sondern Strukturiertheit machen eine Gruppe erfolgreich; und Strukturiertheit folgt *nach* der Rangverteilung, und erst *nach* der Rangverteilung kann eine Arbeitsteilung inszeniert werden, vorausgesetzt, die Orientierung ist eindeutig und allseits verstanden.

Ich möchte nun zeigen, daß die Zusammenlegung kommunikationsintensiver Arbeitsplätze und die Sammlung von Verantwortlichkeiten auf gleicher Mitarbeiterenebene unter ein und der selben Führung vorteilhaft ist, wenn es darauf ankommt, die Abwicklung aller Geschäftsvorgänge zu verbessern. Der Grund liegt wieder in den Kriterien der Systembildung. In Bild 23 wurde schon angedeutet, daß dissipative Systembildungen unerwünscht sein müssen. Die Theorie hat ergeben, daß eine produktivitätsfördernde Direktsteuerung von Mitarbeitern nicht möglich ist.

In allen Fällen erweist sich aber die Implementierung einer klassischen Funktionsteilung je nach „Kauf“ oder „Verkauf“ als erfolgreich. Die klassische Funktionsteilung ist in der Lage, eindeutige Orientierungen für alle Kommunikationen und Obliegenheiten zu geben. Und überhaupt: Bei richtiger Besetzung der drei Führungsfunktionen, „Produktbereitstellung“, „Vertrieb“ (oder Verkauf) und „Geschäftsleitung“, bedarf es unterhalb der selben keines höheren „Managements“ mehr. Hier z.B. ist die durch die Verantwortlichkeit des Funktionsträgers gegebene Grundorientierung die beste selbsterklärende Voraussetzung zur verlustarmen Selbst-

integration seiner Mitarbeiter. Wichtig ist jedoch stets die Vorsicht vor (meist mißverstandenen) Selbstorganisationen: Der Grund: Eine ihrer „Selbstorganisation“ überlassene Gruppe wird sich naturgemäß immer auf sich selbst optimieren, ungeachtet der Auswirkungen auf das ranghöhere System, dem die Gruppe dienen soll.

## 6.3 Abenteuer Organisation

### 6.3.1 Beobachtungen, geführt mit der Theorie

*Arbeitsübergänge sind Systemübergänge*

Im Management eines Unternehmens können individuell basierte und nach klassischen Führungs- und Auswahlregeln zustandekommende Gefüge der Funktionen gute Dienste leisten. Die Prozesse in und zwischen den Abteilungen folgen der Aufbau- und Ablauforganisation und werden als durch ISO 90xx qualitativ abgesichert angesehen. – Und doch weiß man aus der Praxis, daß oft Qualitäts- und Effizienzminderungen auftreten, die weder vom Plan her noch von der Besetzung der Funktionen her erklärt werden können. An welchen Stellen gibt es Q-Defizite? Soll man nun die Soziologie befragen? oder die Psychologie? Der Autor konnte in großen Unternehmen eine Vielzahl von Problemlagen studieren. Als Ankerpunkt zur Analyse kristallisierte sich heraus, daß Arbeitsübergänge zwischen den Funktionen als *Systemübergänge* betrachtet werden müssen. So gesehen ist zu beachten, daß die „Systeme“ zu beiden Seiten eines Übergangs *je einer eigenen Physiologie gehorchen*, und daß diese zu verschiedenen Zeitpunkten möglicherweise verschiedenen Bedingungen folgen *müssen*. Beachtung verlangen Systemübergänge von Mensch zu Mensch, von Mensch zu Werkzeug und von Werkzeug zu Werkzeug. Wieviel  $\Delta W$  (= Handeln von A und B) ist erforderlich, damit eine in Funk-

tion A) begonnene Arbeit in Funktion B) zügig fortgeführt werden kann?...

### *Führung und Organisation*

Allgemein dominiert die Neigung, im Falle von prozessuellen Arrhythmien erst einmal auf die personelle Besetzung zu schauen. Nun sind aber die Handlungsmotive des einzelnen Menschen im Detail nicht wahrheitlich verifizierbar. Wie das Wirken aller Systeme, so unterliegt auch das Wirken des Individuums verschiedenen (auch individuell abhängigen) Bedingungen, die aber nur zum Teil in ihm selbst (d.h. „systemintern“) ihre Ursache haben; Eigenschaften der Umgebung seiner Funktion sind an den Erscheinungen seines Wirkens beteiligt. Die Analyse der Bedingungen und ihre Harmonisierung muß darauf gerichtet sein, daß letztlich alle Konstituenten im Prozeß hoch dynamisch reaktionsfähig und adaptiv, doch auch ohne Risiko für strukturelle Gesamtzusammenhänge agieren können. Ungünstige Bedingungen können in der Organisationsstruktur und in der Besetzung von Führungspositionen liegen, *aber auch in äußeren Einflüssen*. Meistens lohnt ein Blick in die Struktur des Arbeitsübergangs von Funktion A nach Funktion B. Mit der Formung der Arbeitsübergänge werden kommunikative Qualitäten berührt, welche für die Effizienz der geleisteten Arbeit und für das Bild des Unternehmens am Markt verantwortlich gemacht werden müssen.

### 6.3.2 Vermeidung von Risiken

Konflikte haben die Eigenschaft, den Umsatz an  $\Delta W$  (= Ressourcenverbrauch) zu mehren, und das, ohne die für den Bestand des Unternehmens entscheidende kommunikative Qualität zu erhöhen. Im Gegensatz zu weit verbreiteten Lehrmeinungen, „Konflikte seien Zeichen kreativer Auseinandersetzungen“, werden für Konflikte Extraportionen an  $\Delta W$  verbraucht. Dagegen ist leicht nachweisbar, daß *Konfliktberuhigung* personale Ressourcen und

damit den Verbrauch an  $\Delta W$  schont. Kreativität kann auf vielfache andere Weise gefördert werden. Prinzipiell ist es möglich, aktive und statische Strukturen so zu gestalten, daß personale Reserven sich quasi selbsttätig der Kreativität des Systems anbieten.

Kann man nun die Produktivität so berechnen, daß die Höhe qualitativer Beiträge erkennbar wird? Die symbolische Gleichung (zusammengefaßt in Bild 15 für  $\Delta W$  und  $\Delta K$ ) zeigt, daß die Aktivitäten *einheitlich* als Ressourcen gelten, und daß deren Verbrauch meßbar ist. Dagegen ist *nur beobachtbar*, welche Qualitäten sich auf das Produkt niederschlagen.

### *Risiken kalter Strukturänderungen*

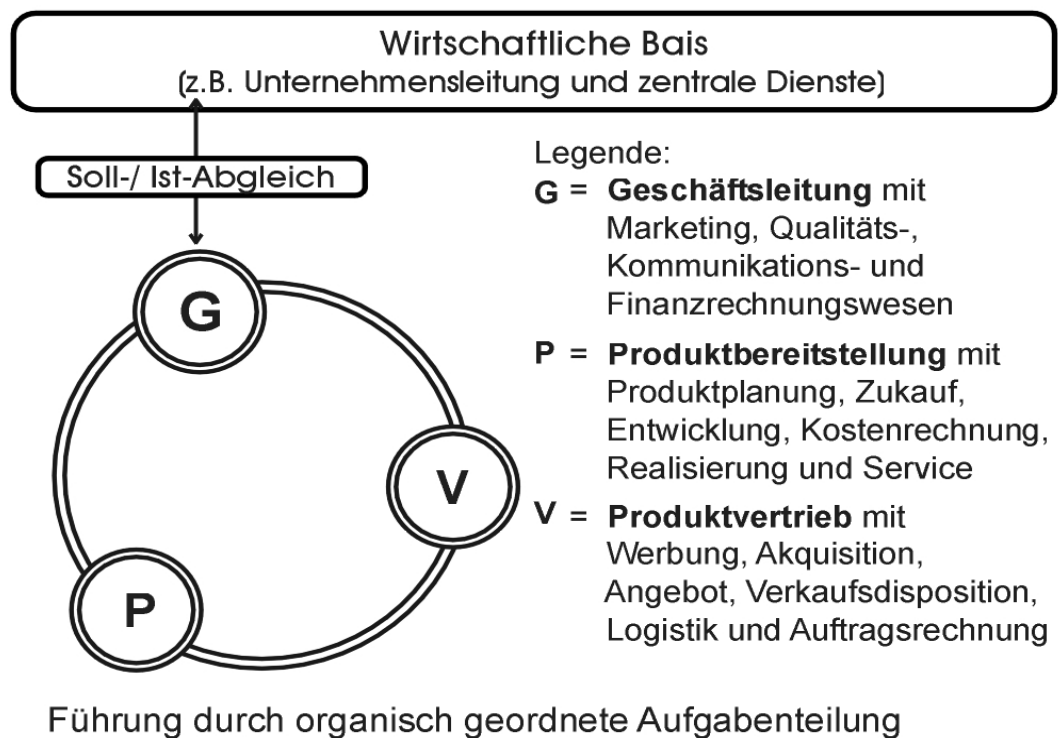
Es fällt die Mode auf, daß von der Entfernung einer Schicht von allzuteuer gewordenen Mitarbeitern Einsparungen erwartet werden. Nur leider kann niemand vorhersehen, ob solche „Einsparungen“ auch ohne Verluste an qualitativen Implikationen des unternehmerischen Handelns (=  $\Delta W$ ) vonstatten gehen, wie z.B. durch unbeherrschte Einflüsse auf die Relationengefüge und deren Dynamik innerhalb  $\Delta$ . Mißgriffe auf diesem Feld und ihr Verlustreichtum werden oft erst nach Jahren der Transformation erkennbar.

Anmerkung: Früher gab es den Protest-Spruch „Autos kaufen keine Autos“. Zur Zeit entwickeln sich Probleme ähnlich herausfordernder Art, jedoch wesentlich gefährlicher: Unternehmen (zusammen genommen) entlassen ihre eigenen Kunden; die angeblichen Geldwertsteigerungen (Börse) sind Luft, denn es wird ja teuer gebildete potentielle Information (= know how) vernichtet, und das ist in Wahrheit die Vernichtung eben jenes Geldes, dessentwegen die Aktienbesitzer sich reich schätzen. Wir erleben derzeit eine „kalte Inflation“, was aber nicht sein müßte, gäbe es im Kreis der heute vernetzten Manager mehr und bessere Ideen, wie man mit selbst gebildetem personalem und materialem Produktionsvermögen verantwortlich umzugehen hat.

### 6.3.3 Das Urprinzip als Richtschnur

Ich gehe vom Urprinzip des klassischen „Kaufmanns“ aus. Das System Individuum teilt seine Intensionen in zwei elementare Wirkungskreise ein, nämlich „Kaufen“ und „Verkaufen“. Wenn der Ideenträger nicht beides allein bewältigen kann, wird er die Aufgaben teilen und selbst die Aufgabe der Leitung übernehmen. Übertragen in die Gegenwart eines Unternehmens, kann das Prinzip „Kaufen und Verkaufen“ auch mit Unternehmensgründung oder Gründung eines Geschäftsbereichs innerhalb eines Unternehmens gleichgesetzt werden. Bild 25 ist dazu selbsterklärend.

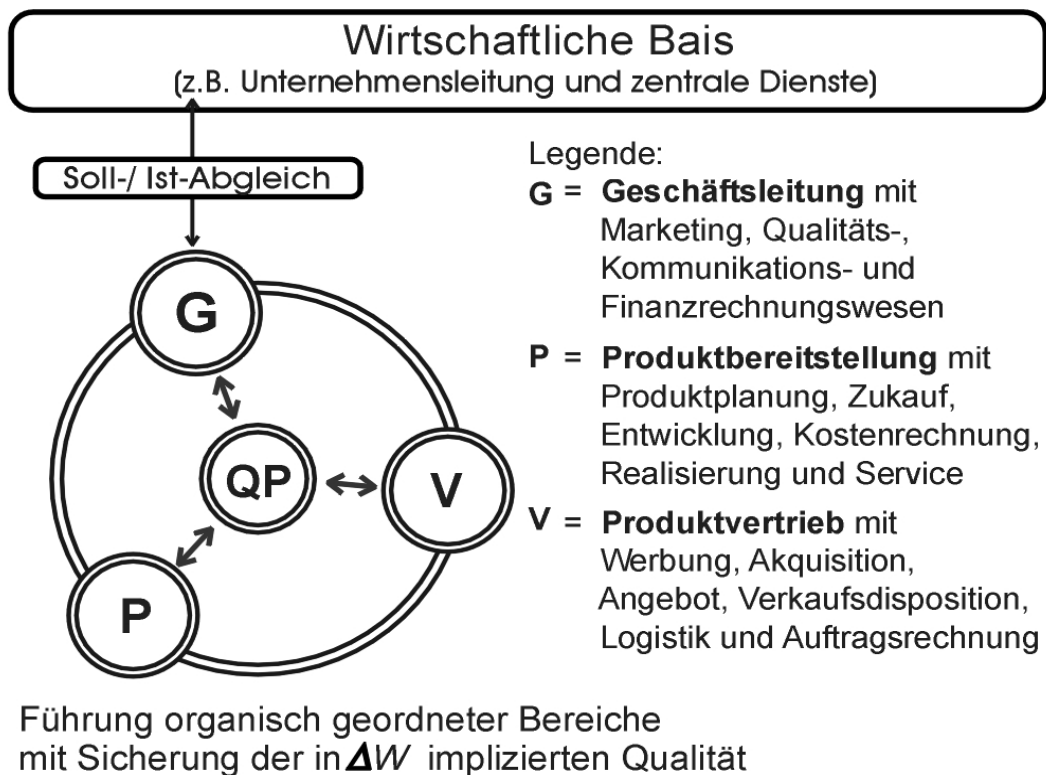
Natürlich wird sich zeigen, daß die Aufgaben weitere Teilungen erforderlich machen. Wie in der Theorie insgesamt zu denken angeregt, sucht das Individuum als Konstituente eines Systems urgesetzlich seine individuelle Physiologie zu bedienen, und das mit mehr oder weniger strategisch vernünftiger Selbsteinschätzung oder Ausrichtung und Kontrolle seiner Aktivitäten. Beispielsweise wird der neue Mitarbeiter fragen, „wie kann ich mich nützlich machen?“ und andere werden fragen: „Wie kann ich mich so nützlich machen, daß mein Chef das merkt?“ und es gibt noch tausend Varianten. Wie bewußt, wie intelligent, wissend, und mit welcher sozialen Kompetenz das geschieht, und welche Konsequenzen sich daraus ergeben, gehört zwar zu einem anderen Themenkreis, und doch sind Vorkehrungen zum Erhalt der Überschaubarkeit aller Aktivitäten zu treffen. Das System kann so organisiert sein, daß die neue Mitarbeiterin garnicht auf die Idee kommt, danach zu fragen, wie sie sich nützlich machen könne usw. In diesem Idealfall von Organisation würde es dem Chef auch keine Mühe bereiten, der handelsrechtlich definierten Verantwortung, wie sie jeder Geschäftsführung obliegt, nachzukommen.



**Bild 25: Urprinzip der Aufgabenteilung In Unternehmen**

In größeren Betrieben mag das gelegentlich schwierig erscheinen. Aber dafür gibt es die folgende Maßnahme: Ich greife auf Bild 25 zurück, ergänze dieses aber um eine Qualitätsposition QP. Das Zusammenwirken aller Funktionen des Geschäftsbereichs Gemäß Bild 26 regelt sich über die Position QP, die also neben den klassischen Q-Funktionen (siehe ISO-Standards) auch den reibungslosen Fluß der jeweils notwendigen Tätigkeiten sichern soll. „Reibungsloser Fluß der jeweils notwendigen Tätigkeiten“ ist nichts anderes als die Optimierung der (relativ) qualitativen Implikationen in  $\Delta W$ . Und es sei ausdrücklich daran erinnert, daß – wo Menschen sind –  $\Delta W$  unaufhörlich am Fließen ist, d.h.  $\Delta W$  wird permanent verbraucht. Daraus ist die Wichtigkeit eben jener Position ersichtlich, welche  $\Delta W$  auf die qualitativen Implikationen hin reguliert. Das selbe noch mal anders formuliert: Wie aus Artikel 5.6.1 und Bild

15 „Rechnung mit Systemressourcen“ hervorgeht, lebt jede Unternehmung einzig und allein von dem flüssigen Zusammenspiel aller Funktionen, dem Zusammenspiel, das niemals pausieren darf, auch wenn die Anforderungen einmal den eigenen Vorgaben entgegenstehen. Es gibt keine Organisation, die so perfekt ist, daß es nicht auch auf die Wendigkeit und das Verantwortungsbewußtsein der Mitarbeiter ankommt.

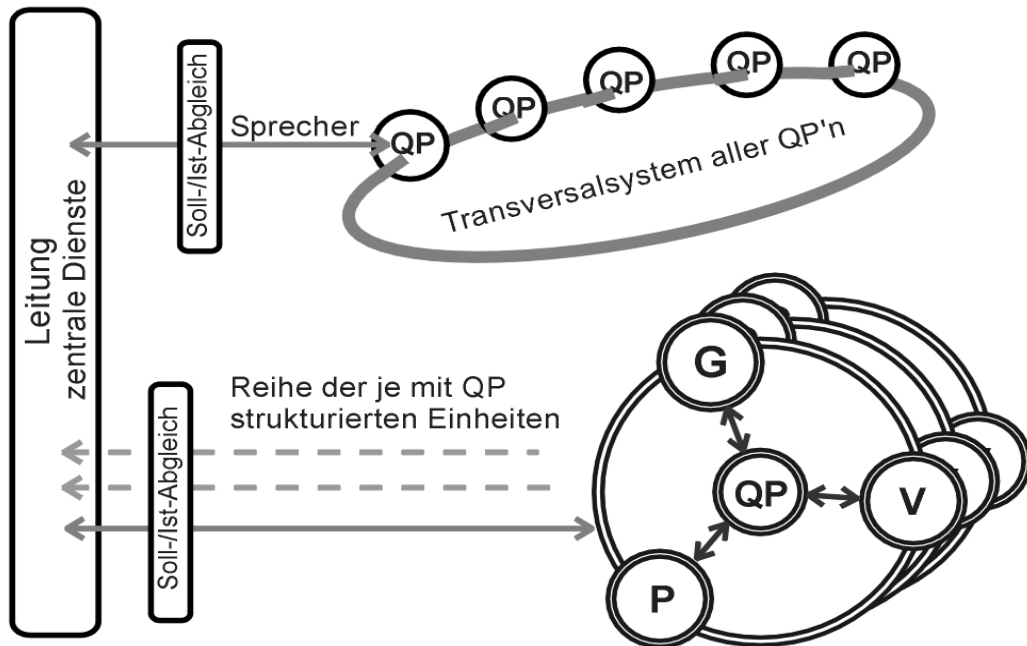


**Bild 26:** Geschäftsbereich mit erweiterter Funktion der QP

Da es für Sonderfälle nicht immer vorgefertigte Regeln und Anweisungen gibt, ist es eine hoch interessante Aufgabe für die Qualitätsposition „QP“, darüber zu wachen, daß der Prozeß seine Integrität behält, und nicht etwa zum Stocken gerät, vielleicht weil ein Mitarbeiter glaubt, auf einen Beitrag eines anderen Mitarbeiters warten zu müssen... QP ist ja in jedem Betrieb für technische Belange ohnehin vorhanden; so dürfte es kein Problem sein, diese Position um die Aufgabe der Erhaltung und Sicherung der in  $\Delta W$

implizierten Qualitäten zu erweitern. Das dürfte im übrigen auch ganz im Sinne der ISO 9000 ff liegen und dadurch zur Zertifizierung des Unternehmens beitragen.

Das Transversalsystem aller QP'n regelt übergreifende Anliegen sowie die einheitliche strategische Ausrichtung nach Vorgaben der Leitung



**Bild 27:** *Transversalsystem aller QP*

Das Transversalsystem der QP gemäß Bild 27 käme in Betracht, wenn es in einem größeren Unternehmen darum geht, eine bereichsübergreifende Homogenität aller Bereiche herzustellen. Diese Art der mit QP flexibel adaptiv aktiv gehaltenen Organisation könnte z.B. auf folgende Weise funktionieren: Während die QP je Geschäftsbereich durch die Geschäftsleitung bestimmt wird, organisieren sich die QP'n aller Geschäftsbereiche des Unternehmens zu einem Transversalsystem, in welchem permanent Anpassungsforderungen und die bereichsübergreifenden Themen diskutiert und nach Möglichkeit entschieden werden. Die optimale Wirkung des Transversalsystems wird erreicht, wenn es im Rahmen der Unternehmensziele sich eigene Regeln gibt und sich selbst steuert.

ert. Die Ausrichtung auf Unternehmensziele wird durch eine eigene Berichtslinie zur Unternehmensleitung hin gesichert.

## 6.4 Organisationsplanung

Ich möchte nun zeigen, in welcher Art sich die Theorie als Entscheidungshilfe anbietet. Dazu führe ich Beispiele aus dem Leben an. Hierbei fällt auf, daß die konventionelle rationale Organisation (*Fall 1*) geringere Chancen zur Entfaltung von Produktivität bietet als eine Organisation, die sich am Urprinzip des „Kaufens“ und „Verkaufens“ (*Fall 2*) orientiert. Vorlage sei das Prinzip eines produktbezogen definierten Geschäftsbereichs eines größeren Unternehmens.

*Aufgaben im allgemeinen:* Ein Geschäftsführer mit der Verantwortung für Kosten und Nutzen aller Aktivitäten ist dem Vorstand des Gesamtunternehmens gegenüber berichtspflichtig. Der Geschäftsbereich steht je Einzelprodukt einer definierten Produktkategorie mit folgenden *Aufgaben* dem freien Markt gegenüber:

- 1) Bestimmung eines Leistungsprofils
- 2) Optimierung der Kosten für die Produktbereitstellung
- 3) Preisbildung
- 4) Terminsetzung
- 5) Auftragsakquisition und Auftragsabwicklung
- 6) Laufende Prüfung und Anpassung der Entscheidungen 1...5.

Bei erwarteten Umsatzgrößen von rund 500 Mio Euro erfordert die Bewältigung dieser Aufgaben einen Personalstand von ca. 100 Mitarbeitern. Wie sind die Aufgaben zu teilen?

### 6.4.1 Taktische Präsenz als Ziel (*Fall 1*)

Zur Bewältigung der Aufgaben bildet der Geschäftsbereich folgende *Funktionen* aus:

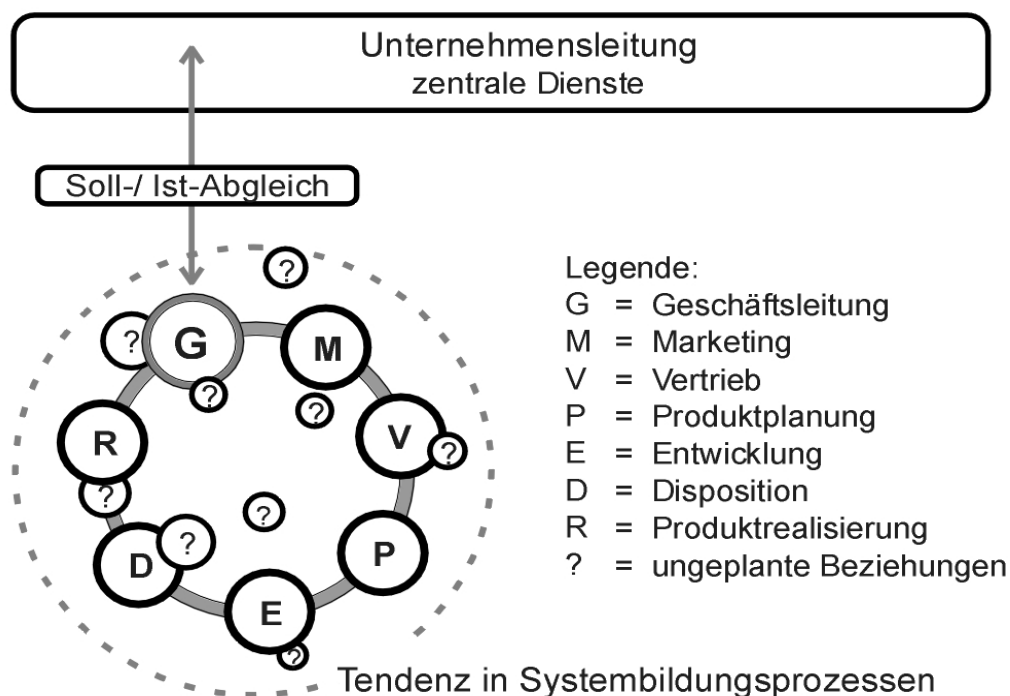
- Marketing
- Produktplanung
- Produktentwicklung
- Vertrieb und Umsatzplanung
- Produktrealisierung
- Disposition der Produktbereitstellung
- Stab mit Rechnungswesen, Personal- und Raumplanung

So oder ähnlich sind die meisten größeren Unternehmen ausgerichtet. Den Funktionen entsprechend wird ein Organisationsplan erstellt, der in bekannter Weise Kästchen, Unterkästchen und Verbindungslinien (Zugehörigkeitsmarker) zeigt. Im Arbeitsalltag entspricht es sowohl gängiger Logik als auch den Lehren moderner Betriebsführung, alle relevanten Entscheidungen der Funktionsträger kollegial mit der Geschäftsleitung zu treffen. Um Entscheidungen bei Mitarbeitern durchsetzen zu können, benötigt jeder Funktionsträger bestimmte Vollmachten, wie z.B. „Personalhoheit“, „gerahmte Kostenhoheit“, „Weisungshoheit“ u.a., die zu definieren sind. Das sind nicht selten politisch befrachtete Aufgaben. „Politisch“ in dem Sinne, daß die definierten Funktionsträger sich auf der Leiter ihrer persönlichen Karriere sehen. Das wiederum erweckt in jedem von ihnen laufende Einschätzungen aller Vorgänge hinsichtlich eigener (persönlicher) Interessen. Der Geschäftsbereich findet sich *als System* gegenüber dem Gesamtunternehmen im Kreis von gleichrangigen Systemen, deren jedes seinen Beitrag zum Erfolg des Gesamtunternehmens leisten muß.

### *Kennzeichnung einiger Problemquellen*

Anders verhält es sich bei der Bildung der Funktionen innerhalb des Geschäftsbereichs. Obwohl die Funktionen aufgabenteilig der Geschäftsleitung assistieren, entwickelt sich jede Funktion entsprechend der zugewiesenen Verantwortung zu einem eigenen System. Im Zusammenspiel sieht jede Funktion die Abhängigkeit ihres Erfolgs von bestimmten Qualitäten der Arbeit benachbarter Funk-

tionen. Ein Wettbewerb der Nutzenbringer entsteht, ein Wettbewerb, der aufgrund ungleicher Aufgabenstellungen die Kommunikation erschwert. Der Rückzug auf die klassische Kästchenorganisation mit überhöhten individuellen Abgrenzungstendenzen tut hierbei ein übriges. Tief menschliche Prägungen mischen sich da hinein. Es kommt zu Überlagerungen und Interferenzen von Aktivitäten. Nicht selten findet sich ein Mitarbeiter vor der Entscheidung, mehr der Weisung des Funktionsträgers oder mehr dem Gebot qualitativ angemessener Leistung nachzukommen. Und wohlgemerkt: Alle Aktivitäten zehren an der elementaren Ressource des Geschäftsbereichs, die in der vorgetragenen Theorie als  $\Delta W$  definiert ist, und es muß im allerhöchsten Interesse der Geschäftsleitung liegen, daß diese Ressource mehr zum Nutzen des Systems verbraucht wird als etwa für Versuche, Zuständigkeitskonflikte zu lösen, wie es leider häufig der Fall ist. Für solche Prozesse gibt Bild 23 / Artikel 6.2.2. Auskunft, hier wiederholt als Bild 28.



**Bild 28: Dissipative Systembildung**, Wiederholung von Bild 23, weil es für derartige Entwicklungen die beste Aussage bietet

Folgende Begebenheit mag beispielhaft zeigen, bis zu welchen ökonomischen Abgründen organisatorisch formales Denken führen kann: Ein Monteur erkennt während seines Projektes als zweckmäßig, persönlich zum Entwickler der Firm-Software zu gehen, um einen bestimmten Chip in verbesserter Version zu erhalten; der hilfsbereite Entwickler kommt dem Ersuchen sofort nach, aber bei gewissen Hürden der Entwicklerwerkstatt muß der Monteur dann doch drei Stunden warten: Wer ist nun Schuld? der Monteur, der Entwickler, die Hürden?...

So gibt es Berichte, daß dem Monteur untersagt wurde, noch mal so zu verfahren und man kann hören, daß die Klage des Entwicklers über die Werkstatthürden abgewiesen, und ihm solche Sonderwege für die Zukunft untersagt wurden. Mit der Theorie ist nachweisbar, daß derartige Führungseingriffe mit dem Willen von Mitarbeitern, sich qualitativ höherwertig zu verhalten, zu leichtfertig umgehen. Denn kritikwürdig ist nicht der gute Wille, sondern der *Rahmen*, der gutes Wollen des Mitarbeiters verhindern soll. So gibt es Berichte, daß alle maßgeblichen Mitarbeiter an einen Tisch geholt, neue Verhalten und Verfahren im Konsens beschlossen, und die nachgeordneten Dienststellen darauf eingeschworen wurden, und daß aber der eine oder andere der Beteiligten kurz nachher schon darüber nachdachte, wie er beweisen könnte, daß es so und jetzt und mit den Leuten und überhaupt nicht geht...

Ein anderes Problem entsteht aus der Notwendigkeit, alle Funktionen auf aktuelle Aufgaben einzuschwören, da ja keine der Funktionen (als „Subsystem“ des Geschäftsbereichs) ohne Rücksicht auf die anderen vernünftig wirtschaften kann.

Warum entstehen daraus Probleme überhaupt? Je nach dem, wie filigran die Aufgabenteilung und damit die notwendige Kommunikation angelegt ist, verdient noch mal besondere Beachtung, daß

Überlagerung und Interferenzen der Aktivitäten zum erhöhten Verbrauch von  $\Delta W$  führen, ohne daß die qualitativen Implikationen dem Unternehmen dienen. Selbst bei hervorragender Definition der Arbeitsübergänge (Funktion zu Funktion) ist nicht gesagt, daß die je abzuwickelnden Kommunikationen zur gemeinschaftlich befriedigenden Wirkung beitragen. Und eine Problemverschärfung ist zu erwarten, wenn gar die Aufgaben als Projektionsebenen zur demonstrativen Austragung von Konflikten benützt werden, wie mit der Grafik in Bild 25 gezeigt.

Die Philosophien zur Organisation kommunikativen Handelns, oder Künste der Mediation sind hinsichtlich des Verbrauchs an  $\Delta W$  kostenintensiv und helfen erfahrungsgemäß nur in Ausnahmefällen, schlimmeres zu verhindern. Selbst die besten Pläne der Ablauforganisation, auch wenn sie stark unter arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten vertreten werden, vermögen die Verluste an qualitativen Implikationen der Kommunikation nicht auszuschalten. Eine typische Folgeerscheinung wird sichtbar, wenn man sich den Geschäftsbereich mehr seinen Systemeigenschaften angenähert vorstellt, etwa wie mit der Grafik in Bild 24 dargestellt.

Die Ursachen solcher Entwicklungen können im personalen Hintergrund liegen, der aber nur dann zum Tragen kommt, wenn die Organisation und Aufgabenverteilung fehlerhaft ist. Hier ist eine prinzipielle Kritik der konventionellen Organisationsplanung angebracht: Als erstes ist immer die Frage zu klären, welche Funktion in der Wahrnehmung ihrer Verantwortung von welchen anderen Funktionen am meisten betroffen ist. Dazu bieten sich z.B. die zwei folgenden Betrachtungsweisen an:

a) *Wer muß wem gegenüber in Vorleistung gehen?*

- *Marketing* ist eine der Geschäftsleitung unmittelbar assistierende Funktion und ausschließlich dieser gegenüber verantwortlich und berichtspflichtig

- *Vertrieb* ist davon abhängig, daß *Produktrealisierung* und *Disposition* dem Vertrieb assistieren
- *Produktplanung* ist davon abhängig, daß die Ergebnisse der *Entwicklung* den Anforderungen gerecht werden.

b) *Wer ist wessen Leistungen gegenüber quasi ausgeliefert?*

- *Marketing* arbeitet autark
- *Vertrieb* kann an verfehlter *Produktplanung*, verfehlten Preisbildungen und Terminsetzung der *Produktbereitstellung* scheitern
- *Entwicklung* kann aufgrund mangelhafter Kommunikation mit der *Produktplanung* zu unerwarteten Kreationen finden, welche der Strategie des Geschäftsbereichs, z.B. bezüglich Produktionskosten und Funktionen entgegenstehen
- *Produktrealisierung* kann an Fehlern der *Entwicklung* wie auch an Fehlern der *Disposition* scheitern

...und das sind bei weitem nicht *alle* Risiken. Während aus der ersten Betrachtungsweise noch scheinbar vernünftige Regelungen ableitbar sind, gibt die zweite Betrachtungsweise doch zu denken, und zwar nicht etwa mit der Frage, *wer* im Einzelfall *woran* schuld ist, sondern welche Fehler in der Verantwortungs- und Hoheitsstruktur der Subsysteme bestehen.

#### 6.4.2 Funktionale Effizienz als Ziel (*Fall 2*)

Die vorgetragene Systemtheorie legt nahe, alle Systembildungstendenzen dahin zu orientieren, daß nach Verantwortung und Hoheiten zusammengefaßt wird, was hohe Dichten an Kommunikation (z.B. aufgrund von Querbezügen des Handelns) erfordert. Demnach könnte die Organisation (resp. Systembildung) beispielsweise auf folgende Grundbedingungen gestützt werden:

Die Leitung des Geschäftsbereichs konzentriert ihre Steuerungs-

und Kontrollfunktionen einzig auf die Tatsache, daß

- > definierte Produkte bereitzustellen sind und
- > der Verkauf der Produkte zu guten Gewinnspannen und langfristig zufriedenen Kunden führt, während
- > Marketing, Rechnungswesen und eine allgemeine Pflege der qualitativen Implikationen allen Handelns unmittelbar in den Stab der Geschäftsleitung integriert werden, um jede korrosive Tendenz auszuschließen.

Die Zweiteiligkeit der unternehmerischen Aktivität, nämlich „Produktbereitstellung“ und „Verkauf“, entspricht den ursprünglichen Handelstätigkeiten: „Kaufen“ und „Verkaufen“; in Unternehmen unserer Zeit ist dieses Prinzip durch Integration kommunikationsintensiver Handlungsübergänge realisierbar. Z.B.

- *Produktbereitstellung* enthält Produktplanung, Entwicklung und Produktrealisierung;
- *Produktvertrieb* enthält Werbung, Angebot, Bedarfsdisposition.

In allen übergreifenden Belangen sind nur noch zwei Verantwortliche (bzw. deren Abordnung), die sich über Vorgehensweisen abzustimmen haben. Hierdurch erhöht sich die Chance, daß für die Erfüllung von Aufgabe und Verantwortung der Geschäftsleitung ein homogenes System entsteht, welches sich im Wettbewerb mit anderen Systemen gegenüber der Unternehmensleitung zu bewähren vermag. Einer der Hauptgründe liegt in der elementaren Grundorientierung der Aufgabenpakete. Neben „Kaufen“ oder „Verkaufen“ gibt es keine rivalisierenden Interessen, da die assistierenden und administrativen Aufgaben bei der Geschäftsleitung verbleiben und sozusagen den „Stab“ bilden.

An diesem Punkt wird oft gefragt, wo denn nun das gepriesene „lean management“ und die quasi „demokratische Selbststeuerung“ mit „Selbstorganisation“ etc. bleibe. Indessen konnte mir

bisher niemand genau beschreiben, wo der Gewinn jener programmatisch auftretenden und das Führungsdenken penetrierenden Organisationsphilosophien mit „Unternehmenskultur“ liege. Teams, wenn richtig aufgestellt und ausgestattet, vermögen vieles und gutes zu leisten. Aber vergessen wir nicht die Wahrheit, die Prof. FERDINAND MALIK einmal formulierte: „Alle wirklich großen Errungenschaften der Menschheit sind die Leistungen von einzelnen und nicht von Teams.“ Natürlich brauchen wir Teams für die Umsetzung von Ideen und Plänen; aber die Besserung von Ideen und Plänen, womöglich mit Argumenten zur Ökonomisierung, sollte nur dann die Aufgabe eines Teams sein, wenn es dezidiert dazu beauftragt wurde.

### *Klartext*

Eine Theorie der physiologischen Information wurde vorgetragen, die *Theorie der Ur-Information*. Anhand der Ausführung des Beispiels „Geschäftsbereich“ haben wir uns aber weit genug in die Praxis begeben, um unter den gesetzten Begrifflichkeiten  $\Delta W$  (?) *Qualität* (?) *Produktivität* (?) das Beispiel mit einem Strukturvorschlag abzuschließen. Gefragt nach praktischer Gestaltung der Aufgabenteilung, können mit dem angeführten Beispiel die folgenden Aufgaben als unabdingbar mit dem Prinzip der *klassischen Aufgabenteilung* verknüpft vorgetragen werden, immer die Funktionen aus Bild 25 bis 27 vor Augen:

#### > *Geschäftsleitung*

- Marketing ergibt je nach Blickwinkel sowie in Relation zur Position des Geschäftsbereichs gegenüber der Unternehmensleitung unterschiedliche Optionen zur Bestimmung der Strategie; dieses kann die Geschäftsleitung nicht aus der Hand geben.
- Qualitätssicherung nach herkömmlichen industriellen Standards ist zu einem die Produkteigenschaften überschreitenden Teil eng mit der Strategie abzugleichen.

- Kommunikationspflege geht weit über „Kommunikationsmittel“ nach herkömmlichem Verständnis hinaus. Sie ist vielmehr ein wesentlicher Teil zur Erhaltung und Förderung des produktiven Zusammenspiels aller Mitarbeiter, Hilfsmittel und Werkzeuge. Außerdem werden in dieser Funktion auch den Geschäftsbereich überschreitende Anliegen, wie z.B. mit benachbarten Geschäftsbereichen oder mit Zulieferanten etc. behandelt.
  - Das Finanzrechnungswesen mit z.B. G+V liegt unmittelbar im Interessenbereich der Geschäftsleitung und ist daher in dieser integriert, wo nicht sogar in dieser abgeschirmt.
  - Soll-/Ist-Abgleich mit der Unternehmensleitung und deren zentralen Diensten kann nur durch die Geschäftsleitung, ggf. in Vertretung durch unmittelbar assistierende Funktionen erfolgen.
  - Definition und Herausgabe von Regularien bezüglich Zuständigkeiten, Vollmachten (z.B. Berichts- und Unterschriftenregelungen) und Ausnahme-Verfahren werden durch die Kommunikationspflege vorbereitet, jedoch einzig durch die Geschäftsleitung umgesetzt.
- > ***Produktbereitstellung***
- Für Standardprodukte bedarf es der Bedarfschätzung mit Termin- und Kostenüberwachung der Realisierung.
  - Der Zukauf von Vorprodukten und Beistellprodukten mit entsprechender Disposition muß in die Aufgabenstellung der Produktbereitstellung integriert sein.
  - Service während und nach Garantiezeit muß Sache der Produktbereitstellung sein, da nur aus dem Stamm der Produktplaner und Entwickler das know how erwächst, das für kostengünstig kurze Reaktions- und Erfüllungszeiten erforderlich ist.

- Produktplanung ist mit eventuellen Korrekturen an Standardprodukten sowie mit neuen Leistungsmerkmalen befaßt, abgestimmt mit strategischen Zielen der Geschäftsleitung.
- Entwicklung wird iterativ berührt, sei es im Servicefall oder für die Bereitstellung neuer Konzepte und darüber hinaus. Auch hier hat die Funktion „Produktbereitstellung“ die strategischen Vorstellungen der Geschäftsleitung, die überwacht werden, besonders zu berücksichtigen.

> **Produktvertrieb**

- Die Gestaltung von Messeauftritten, Öffentlichkeitsarbeit, Fachbeiträge in Medien sowie die Werbung allgemein sind typisch das Instrumentarium, mit welchem die Akquisition unterstützt werden muß.
- Im Falle von Anfragen ist den Angeboten eine verhandlungsoffene und dem angestrebten äußeren Bild des Unternehmens angemessene Form zu geben.
- Disposition des Bedarfs an Geräten und Teilen für den Verkauf ist eng an die Planung der Vertriebsleitung angelehnt.
- Logistik ergibt sich aus der Übersicht über Terminstellungen und Warenverfügbarkeit.
- Auftragsrechnung erfolgt nach Abwicklung eines Auftrags unter Berücksichtigung der tatsächlichen Gestehungskosten (Eigenfertigung/Zukauf/Integration).

Man darf davon ausgehen, daß die meisten temporären Grauzonen bei funktionsüberschreitenden Problemen im Dreiergespräch Mann-Zeit-sparend sowie durch „QP“ ohne übertriebenen „Ideenwettbewerb“ gelöst werden können.

Nun ist es eben nur ein Beispiel, zugeschnitten auf einen Geschäftsbereich eines Unternehmens, und es geht im übrigen davon aus, daß keine übermäßig sensiblen Tätigkeiten anfallen, die besonde-

re Sicherheitsbarrieren erfordern. Die Frage, ob und wie dieses Beispiel auf höhere Kontrolle auszulegen ist, läßt sich nur im realen Fall beantworten, wie beispielsweise alle Fragen, die mit „was ist wenn...“ beginnen. Darüber hinaus sind für die Anwendung des Beispiels weitere Fragen zu behandeln, wie etwa folgende:

- wie nützt man das Beispiel für die Organisation einer kommunalen Verwaltung?
- wie nützt man das Beispiel für die Organisation einer Vereinsführung?
- wie nützt man das Beispiel für die Organisation einer politisch administrativ agierenden Institution?
- wie nützt man das Beispiel für die Organisation eines großen und mit weit gespannter Produktpalette agierenden Unternehmens einschließlich Forschung und kundenspezifischer Entwicklung?

Ich gehe davon aus, daß auch in solchen und ähnlichen organisatorischen Anforderungen sich „elementare Strukturansätze“ identifizieren lassen, wie für den „Geschäftsbereich“ ausgeführt. Sind solche elementaren Strukturansätze analog erst einmal identifiziert, dann lassen sich darauf aufbauend auch die besten Lösungen für eine Organisation finden, wenn sie die elementaren Prinzipien der Systembildung und des Systemverhaltens berücksichtigen. Natürlich spielen bei der Aufgabenverteilung etwa früher gewachsene Strukturen und besonders Ansprüche der vorhandenen Know-How-Träger eine nicht zu unterschätzende Rolle. Hier mag Kapitel 5.5 (Ansprüche von Systemkonstituenten) einige Hinweise zum Umgang in der Sache geben. Darüber hinaus sollte es möglich sein, die „Physiologie des einzelnen Mitarbeiters“ so anzusprechen, daß die Einbindung in eine notwendige Transformation ohne die Konsequenz von Frustrationen und Verletzungen durchsetzbar ist. Arbeitsrechtliche, allgemein juristische, finanzielle bis politische Bedingungen sollten sich der vorgetragenen Systemtheorie und

die „Physiologie des einzelnen Mitarbeiters“ so anzusprechen, daß die Einbindung in eine notwendige Transformation ohne die Konsequenz von Frustrationen und Verletzungen durchsetzbar ist. Arbeitsrechtliche, allgemein juristische, finanzielle bis politische Bedingungen sollten sich der vorgetragenen Systemtheorie und davon abgeleiteten Aktivitäten unterordnen. Dies ist wieder ein Bereich, welcher klar in die Rolle von Führungsaufgaben gehört.