

**HAW**

# im Dialog

Weidener Diskussionspapiere

**Fallstudie: “Pathologie der Organisation”  
Fehlentwicklungen in Organisationen,  
ihre Bedeutung und Ansätze zur Vermeidung**

**Helmut Klein**

**Diskussionspapier No. 7  
Mai 2008**

## Gliederung

|   |    |
|---|----|
| 1. Problemstellung .....  | 4  |
| 2. Zielsetzung.....   | 9  |
| 3. Vorgehensweise.....  | 9  |
| 4. Grundlagen der Fallstudienuntersuchung.....                                      | 11 |
| 4.1 Modell „Pathologie der Organisation“ .....                                      | 11 |
| 4.2 Aufbau des Interviewleitfadens/Fragebogens.....                                 | 13 |
| 5. Interview-/Fragebogenergebnisse .....  | 15 |
| 5.1 Teil 1: Pathologische Grundmuster der Organisation .....                        | 16 |
| 5.2 Teil 2: Folgen pathologischer Grundmuster .....                                 | 24 |
| 5.3 Teil 3: Bedeutung von Einflussgrößen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ..... | 28 |
| 5.4 Teil 4: Entwicklungstendenzen von Unternehmen.....                              | 31 |
| 6. Lösungsansätze zur Vermeidung von Pathologien in Organisationen .....            | 34 |
| 6.1 Managementauswahl und -kontrolle .....  | 34 |
| 6.2 Managementverhalten und -wertschätzung .....                                    | 38 |
| 6.3 Management unproduktiver Mitarbeiter.....                                       | 39 |
| 6.4 Mitarbeiterinformation und Kommunikation .....                                  | 39 |
| 6.5 Mitarbeiterverhalten .....  | 40 |
| 6.6 Regeln, Normen und Standards organisatorischer Zusammenarbeit .....             | 41 |
| 6.7 Wissensbilanz und Wissensmanagement .....                                       | 43 |
| 6.8 Macht in Unternehmen und gesellschaftlicher Kontext.....                        | 44 |
| 7. Schlussfolgerungen.....  | 46 |
| 8. Literaturverzeichnis .....   | 47 |
| 9. Abbildungsverzeichnis.....   | 49 |

ISBN 978-3-937804-09-5

**Fallstudie: „Pathologie der Organisation“  
Fehlentwicklungen in Organisationen,  
ihre Bedeutung und Ansätze zur Vermeidung**

Prof. Dr. Helmut Klein\*

\* Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Amberg-Weiden  
Hetzenrichter Weg 15  
D-92637 Weiden  
e-mail: h.klein@haw-aw.de

**April 2008**

Ich möchte mich bei den Interviewpartnern und –partnerinnen für ihre Zeit, ihre Offenheit und die vielen wertvollen Kommentare in den Befragungen ganz herzlich bedanken.

JEL: L20, L26, L29, M12, M14, M50

Schlüsselwörter: Pathologie der Organisation, Unternehmensentwicklung, Unternehmenskultur, Emotionale Bindung, Macht, Management-Ethik, Management-Moral, Mitarbeiterengagement, Boreout, Burnout, Wissensmanagement

## **Abstract**

Aktuelle Studien zur Arbeitssituation in Unternehmen belegen Einzelaspekte wie Produktivitätsverluste, fehlende emotionale Bindung der Mitarbeiter und Defizite im Managementverhalten. Die Thematik wird in dieser Fallstudie in einem interdisziplinären Ansatz untersucht. Basierend auf dem Modell „Pathologie der Organisation“ (Türk) wird ein Interviewleitfaden entwickelt, der als Basis für Experteninterviews dient. Im Rahmen dessen werden die Existenz pathologischer Grundmuster, aber auch ihre Auswirkungen auf das Individuum bestätigt und Ursachen für Pathologien (Fehlentwicklungen der organisatorischen Steuerungsmechanismen) diskutiert. In die Betrachtung gehen darüber hinaus mögliche zukünftige Entwicklungen von Unternehmen ein. Als Lösungsstrategien zur Vermeidung pathologischer Erscheinungsformen werden u.a. eine gezielte verhaltensorientierte Managementausbildung und restriktive Besetzung von Managementpositionen, ein soziales Managementverhalten, nicht-restriktive Managementsysteme, Wissensmanagement ebenso wie eine gelebte, wertschätzende Unternehmenskultur diskutiert.

## **Abstract**

Recent labour impact studies indicate individual aspects such as decreasing productivity, lack of personal and emotional connection of employees as well as a deficiency in social skills of managers. This case study is investigating the topic using an interdisciplinary approach. Based on the model of Türk (“Pathologie der Organisation”) a questionnaire has been developed to perform expert interviews. The results show that pathological patterns exist and their impact on individuals is confirmed. Causes of aberrations of organisational steering mechanisms are discussed. Future trends of organisations and their impact on pathological patterns are also considered. As a result of the findings the following actions are suggested to improve the labour situation in companies. For example, focused behavioural management training, development of social management skills, restrictive management hiring policies, non-restrictive management systems, knowledge management and an appreciative organisational culture are discussed.

„Wenn die Suche nach Wahrheit mit dem Eintreten für politische Interessen verwechselt wird, reduziert sich das Streben nach Erkenntnis auf das Streben nach Macht“ (Alston Chase, 2006, S. 572)

## 1. Problemstellung

In den letzten Jahren mehren sich die Analysen und Veröffentlichungen, die über zunehmend problematische Entwicklungen der Unternehmenskultur und -produktivität berichten.

Es scheint so, dass die Produktivitätsreserven der Unternehmen (Organisationen)<sup>1</sup> nicht mehr primär in deren Produktion und Fertigung liegen. Rationalisierung, Automatisierung und Lohnreduktion bzw. Lohnverzicht der Arbeitnehmer lassen nur noch begrenzte Produktivitätssteigerungen in diesem Bereich zu bzw. veranlassen Unternehmen, ihre Produktion u.a. auf Grund des niedrigeren Lohnniveaus ins Ausland zu verlegen. Dies wird auch in den administrativen Bereichen in analoger Weise umgesetzt.

Anders stellt sich die Situation in den kreativen Bereichen der Unternehmen und hier insbesondere in der organisatorischen Zusammenarbeit dar. Zum einen ist der Zeitbedarf für Sitzungen, Abstimmungen, Entscheidungsfindung, Koordination, Teamentwicklung, Information und Troubleshooting zu nennen und zum anderen die Qualität und Effizienz dieser Maßnahmen, die ein erhebliches Verbesserungspotenzial aufweisen – jedoch nicht ohne weiteres ausgelagert oder verlagert werden können.

Ebenfalls für die Produktivität von Unternehmen und den Unternehmenserfolg von erheblicher Bedeutung sind die Zufriedenheit der Mitarbeiter, das Engagement der Mitarbeiter für ihr Unternehmen und die Qualität des Managements. Mitarbeiterführung, Selbstverständnis und moralisch-soziale Kompetenz des Managements werden in ihrer Bedeutung zunehmend thematisiert und die vorzufindende Ist-Situation kritisiert. Andererseits wird jedoch auch das Verhalten der Mitarbeiter kritisch behandelt: Dienst nach Vorschrift, geringe Produktivität und Effizienz, „Null-Bock-Einstellung“, geringes Engagement, Mobbing unter Kollegen, Rache am Chef und anderes wird genannt. Darüber hinaus nehmen die gesundheitlichen Probleme in der Arbeitswelt zu. Es kommt zu arbeitsbedingten physischen und psychischen Erkrankungen.

---

<sup>1</sup> In den folgenden Ausführungen werden die Begriffe „Unternehmen“ und „Organisation“ synonym verwendet.

Gleichfalls wird ein Mangel an Innovationsfähigkeit und Kreativität beklagt – sind dies doch die zukünftigen Erfolgsfaktoren für unser Wirtschaftssystem.

Es stellt sich die Frage, ob und welche Ursachen für diese Entwicklungen identifiziert werden können, welche Konsequenzen diese Entwicklungen für Unternehmen haben und welche Lösungsansätze ggf. Abhilfe schaffen können.

Zur Klärung dieser Fragen ist der Begriff der Pathologie der Organisation hilfreich. Pathologisch bedeutet, dass die Steuerungsinstrumente von Organisationen überzogen angewendet werden („über das Ziel hinausschießen“ (Türk, 1976, S. 1)). Einer Pathologie der Organisation liegen organisationstypische Fehlentwicklungen zu Grunde, die sich in dem gezeigten sozialen und individuellen Verhalten und in der Persönlichkeit der Organisationsmitglieder widerspiegeln und in der Produktivität sowie dem Ergebnis der Unternehmen zum Ausdruck kommen.

Bevor auf das in dieser Fallstudie zu Grunde gelegte Modell zur Pathologie der Organisation näher eingegangen wird, soll zunächst analysiert werden, ob es in Veröffentlichungen/Untersuchungen Indizien für das Vorhandensein von Pathologien in Organisationen gibt.

Aus den zahlreichen Untersuchungen zu Einzelaspekten der Organisation werden im Folgenden exemplarisch und ohne Anspruch auf Vollständigkeit einige wesentliche Ergebnisse zitiert:

- 68% aller Beschäftigten in Deutschland fühlen sich gering und 19% gar nicht an das Unternehmen gebunden. (Gallup Engagement Index, in [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de), 2007; vgl. Krasteva, 2007, S. 39); das Ifak kommt zu ähnlichen Ergebnissen: 63% der Mitarbeiter haben eine mäßige, 22% eine geringe Bindung an das Unternehmen (Ifak Arbeitsklima Barometer 2007)
- 18% der Mitarbeiter in Deutschland haben eine innere Kündigung vollzogen (Reinker, 2007, S. 102; Reinisch, 2007, S. 130)
- 80% der Mitarbeiter in den USA fühlen sich in ihrer Arbeit laut einer Studie der Society of Human Resource Management, 2006, nicht respektiert und 79% der mitarbeiterseitigen Kündigungen erfolgen auf Grund mangelnder Anerkennung und Wertschätzung (Reinisch, 2007, S. 74; Gostick/Elton, 2007, S. 39)

- 12% der Mitarbeiter bewerten ihre Arbeitssituation positiv; 34% arbeitet unter miserablen Bedingungen mit hohen Belastungen und wenig Sicherheit (DGB-Index Gute Arbeit 2007, S. 12)
- Jeder fünfte Beschäftigte machte sich 2006 nach einer Studie der Psychonomics AG große Sorgen um seinen Arbeitsplatz. Je ein Drittel der Beschäftigten machte sich etwas oder wenig Sorgen (Psychonomics, S. 90)
- In Deutschland gibt es nach einer Studie des Ifak etwa 3,8 Millionen Mobbing-Opfer; der DGB nennt 1,5 Millionen Menschen, die in Deutschland Psychoterror am Arbeitsplatz erleben (Ifak, 2007; DGB, 2007; vgl. zu Mobbing auch Meschkutat et.al., 2002)
- Sieben von zehn befragten Facharbeitern in Deutschland werden nach einer Studie des Soziologischen Forschungsinstitutes der Universität Göttingen unterhalb ihres Wissensniveaus eingesetzt (zitiert in: Reinisch, 2007, S. 185)
- 5% der Mitarbeiter und 40% des mittleren Managements kennen Ziele und Strategie ihres Unternehmens (Studie der Jobbörse Stepstone, März, 2006, zitiert in: Reinisch, 2007, S. 127).

Diese Aussagen sind nicht gerade ermutigend, haben jedoch den Makel, nicht konkret im traditionell-ökonomischen Sinne auszusagen, welche Folgen dies für ein Unternehmen haben kann. Hier geben folgende Untersuchungsergebnisse Hinweise:

- In Deutschland ist für 2005/2006 eine Verschwendung von 26 Arbeitstagen pro Arbeitnehmer im Jahr, entsprechend 6,6% des BIP zu verzeichnen (Proudfoot Productivity Report, 2007, S. 14)
- 15 Minuten privates Surfen von 100 Mitarbeitern eines mittelständischen Unternehmens verursachen Kosten in Höhe von 130.000.- EUR pro Jahr (Krasteva, 2007, S. 28)
- Der jährliche Schaden in Deutschland durch Fehlzeiten, niedrige Produktivität wird nach Gallup auf 250-254 Milliarden EUR geschätzt (aus Reinker, 2007, S. 104)
- Mobbing-Opfer weisen im Jahr 10,3 Fehltage auf; dadurch entstehen der Wirtschaft 2,3 Milliarden EUR Kosten im Jahr; zusätzliche Kosten entstehen durch Frustration und innere Kündigung gemobbter Mitarbeiter. Die Kosten für Fluktuation durch Mobbing betragen 17,6 Milliarden EUR pro Jahr (S. Haas, 2008, S. 17)

- Durch fehlende oder nicht richtige Nutzung des Wissenskapitals gehen den 500 größten US-Unternehmen nach einer Studie von ICD jährlich 12 Milliarden US Dollar verloren (Reinisch, 2007, S. 124).

Betrachtet man die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit, so ergibt sich folgendes Bild:

- 50% der Mitarbeiterzufriedenheit hängt nach einer Studie des Saratoga Institutes von der direkten Beziehung zum Vorgesetzten ab (Gostick/Elton, 2007, S. 40)
- Das Arbeitsklima kann einen Unterschied zwischen 20 und 30% bei den Geschäftsergebnissen machen (D. Golemann, 2004, S. 37; zitiert in: Reinker, 2007, S. 31)
- Bis zu 31% des Unternehmenserfolges hängen von der Unternehmenskultur ab (Psychonomics, 2007, S. 123; vgl. Bovensiepen, 2007, S.1)
- Das Mitarbeiterengagement steht in direktem Zusammenhang mit wichtigen Unternehmenskennzahlen wie Produktivität, Absatz, Eigenkapitalrendite, Gesamtkapitalrentabilität (Gostick/Elton, 2007, S. 117).

Bezieht man die Verantwortlichen für die Unternehmensorganisation und –kultur in die Betrachtung mit ein, so scheint ein beachtenswertes Maß an fehlender Sozialkompetenz vorzuherrschen:

- Manager verbringen 97% ihrer Zeit mit der Analyse von Kennzahlen und damit zusammenhängender Aktionen; nur 3% für Beschäftigung mit immateriellen Vermögenswerten (Reinisch, 2007, S.30); häufig steht das Optimieren von Kennzahlen, nicht aber die Auswirkungen, die sich daraus für Kunden, Lieferanten, Kollegen und andere ergeben, im Vordergrund (Reinisch, 2007, S. 60)
- „Chefs können krank machen“ (Gostick/Elton, 2007, S. 25), „Arbeitsplatz: Ungerechtigkeit verstopft die Herzkranzgefäße“ (Pressemeldung von medica.de; 12.01.2006, vgl. Reinker, 2007, S. 115)
- Selbstbild der Führungskräfte: „Rücksichtslos und unmoralisch“ (Befragung von Führungskräften; N. Holzapfel, 2008, S. 24)
- Ein gutes Arbeitsklima ist für Manager als eigener Motivationsfaktor eher unbedeutend ( Hedtmann/Bechert, 2006, S. 17)



- 37,8% der Manager messen dem Wert „Sozialkompetenz“ eine große Bedeutung für ihren Beruf bei. 2% der Manager sehen „Hilfsbereitschaft“ als einen wichtigen Wert für ihren Beruf (Hedtmann/Bechert, 2006, S. 9).

Ergänzend ist darauf hinzuweisen, dass nach einer Analyse der DAK im Zeitraum 1997 bis 2004 psychische Erkrankungen zu einer Steigerung der Arbeitsunfähigkeitstage um 69% führten (DAK Gesundheitsreport 2006, S. 29). Psychische Erkrankungen machten in 2006 ca. 10% des Gesamt Krankenstandes aus. Sie gehören zu den häufigsten und kostenintensivsten Erkrankungen (DAK Gesundheitsreport, 2007, S. 29)

Fast jeder vierte Arbeitnehmer leidet einer Studie der Europäischen Union zu Folge an arbeitsbedingtem Stress, ausgelöst durch unsichere Arbeitsverhältnisse, Zeitdruck, unflexible Arbeitszeiten, Mobbing. Die Kosten für die Wirtschaft durch arbeitsbedingten Stress in 2002 in der EU betragen ca. 20 Milliarden EUR (Süddeutsche Zeitung vom 5.2.2008, S. 19).

Die Kosten für Präsentismus belaufen sich z.B. in den USA auf ca. 35 Milliarden US Dollar auf Grund von Depressionen und 47 Milliarden US Dollar in Folge von Arthritis, Kopfschmerzen und Rückenproblemen. Krankheit beeinflusst sowohl das Arbeitspensum als auch die Qualität der Arbeit. „Bei Präsentismus handelt es sich, laut Definition, nicht um Simulation (also vorgeben, krank zu sein) oder Müßiggang bei der Arbeit (im Internet surfen....). Der Begriff... bezieht sich auf Produktivitätsverluste auf Grund tatsächlicher Gesundheitsprobleme“ (Hemp, 2004, S. 49). Gostik/Elton (2007, S. 14) definieren dagegen Präsentismus als „physisch anwesend und geistig abwesend – auf Grund privater und/oder beruflicher Probleme“, was in den USA jährlich 150 Milliarden US Dollar an Kosten verursacht.

Insgesamt bestätigen die oben genannten Untersuchungsergebnisse von Institutionen unterschiedlicher Provenienz, dass Indizien für Fehlentwicklungen in Organisationen vorhanden sind. Produktivitätsverluste bei den Unternehmen und negative Auswirkungen auf das einzelne Individuum, die im Zusammenhang mit Fehlentwicklungen genannt werden, sind ebenfalls festzustellen.

Dieses Szenario, das sich auf Unternehmen bezieht, kann durchaus als „pathologisch“ beschrieben werden – ist es doch sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus gesellschaftlicher Sicht entfernt von einem „gesunden“ Zustand.

## 2. Zielsetzung

In dieser Arbeit soll fallstudienhaft versucht werden, diese oben angeführten pathologischen Zustände näher zu hinterfragen, Ursachen für pathologische Entwicklungen zu ermitteln, ihre Bedeutung zu analysieren und mögliche Lösungsansätze zur Vermeidung zu diskutieren und vorzuschlagen. Hierzu ist es erforderlich, ein Modell zu Grunde zu legen, das eine angemessene systematische Analyse ermöglicht und die oben beschriebene Thematik umfassend behandelt, d.h. das sowohl die oben angeführten Auswirkungen auf individueller Ebene (Stress, innere Kündigung, keine emotionale Bindung usw.) als auch mögliche ursächliche organisatorische Dimensionen beschreibt. In dieser Arbeit wird dafür das Modell „Pathologie der Organisation“ von Türk (1976, 1980) verwendet, das das Personensystem, das Organisationssystem und das Interaktionssystem einer Organisation zum Gegenstand hat.

Es sollen zudem die Unternehmensverantwortlichen für dieses Thema sensibilisiert und ihnen Indikatoren für das Vorliegen von pathologischen Grundmustern in ihrem Unternehmen aufgezeigt werden.

Darüber hinaus verfolgt diese Arbeit das Ziel, auf der Basis der Ergebnisse zukünftige Lehrinhalte und –schwerpunkte zum Thema Pathologie der Organisation zu eruieren und zu fundieren.

Sie dient ebenfalls als Test, inwieweit die Fragen des Interviewleitfadens/ Fragebogens geeignet sind, in einer auf ein Unternehmen eingegrenzten Analyse unternehmensspezifische Fehlentwicklungen zu erfassen.

Es ist nicht Ziel dieser Fallstudie, empirische Zusammenhänge zwischen pathologischen Zuständen und Auswirkungen nachzuweisen, d.h. das Modell von Türk zu verifizieren oder zu falsifizieren. Gleichfalls geht es nicht darum, empirisch zu erheben, in wie vielen Unternehmen pathologische Grundmuster in welcher Ausprägung vorhanden sind.

## 3. Vorgehensweise

Basierend auf dem Modell „Pathologie der Organisation“ von Türk (1976, 1980) wird zunächst ein Interviewleitfaden entwickelt. Dabei geben die Parameter des Modells den Rahmen vor und werden durch weitere, spezifische Aspekte ergänzt. Der

Interviewleitfaden wird in Form eines Fragebogens erstellt, den – wo immer es möglich ist - die Interviewpartner während der Befragung ausfüllen. Diese Kombination aus Interview und Fragebogen, die die Interviewpartner dazu bringt, sich auf eine Wertung/Einschätzung festzulegen sowie das fallstudienhafte Vorgehen ergibt meines Erachtens nach die beste Möglichkeit, umfassende Informationen und Einschätzungen zu erhalten und mögliche Irrtümer und Fehlinterpretationen zu vermeiden. Einer Beeinflussung der Interviewpartner durch den Interviewer wird dadurch entgegengewirkt, dass zunächst ausschließlich Verständnisfragen zu den einzelnen Items beantwortet werden. Erst nach dem Ausfüllen des Fragebogens werden einzelne Aspekte diskutiert und vertieft, ohne die bereits erfolgte Bewertung im Fragebogen zu ändern. Die abschließende Diskussion hat auch weiterführende Themen und Aspekte sowie mögliche Lösungsansätze zum Gegenstand.

Einschränkend ist jedoch auf das sehr aufwändige Vorgehen und die daraus resultierende begrenzte Anzahl an Interviewpartnern im Rahmen der für diese Arbeit zur Verfügung stehenden Zeit hinzuweisen.

Als Interviewpartner werden 26 Experten des täglichen Arbeitslebens aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen mit einer langjährigen Berufserfahrung gewählt. Diese Experten arbeiten in unterschiedlichen betrieblichen Funktionen und Verantwortungsbereichen und bekleiden sowohl Experten- als auch Managementpositionen. Sie sind nicht in Produktionsumgebungen (Produktion, Fertigung, Montage) tätig. Im Sinne der Statistik handelt es sich um keine homogene Gruppe.

Türk beschreibt einige grundsätzliche Probleme, die auch für diese Arbeit relevant sind: „Zum einen können dem Bearbeiter nicht alle relevanten Arbeiten bekannt sein, so dass die Gefahr besteht Doppelarbeiten zu leisten oder nicht den neuesten Forschungsstand zu berücksichtigen; zum anderen ist bei der Durchführung eine multidisziplinäre Vorgehensweise erforderlich, die bei dem heutigen Stand der Einzelwissenschaften immer das Risiko des Dilettantismus in sich birgt. Es werden Vereinfachungen, Setzungen notwendig, die dem jeweiligen Fachwissenschaftler als eine illegitime „Reduktion der Komplexität“ erscheinen können. Diesem Risiko wird man sich aber immer aussetzen müssen, wenn man Organisationsprobleme als Einzelner in einer weiteren Perspektive fassen will“ (Türk, 1976, S. 2). Oder, wie es Breisig ausdrückt: „Denn in Organisationen „tobt“ das Leben – und das macht die Sache spannend wie schwierig zugleich“ (Th. Breisig, 2006, S. 71).

## 4. Grundlagen der Fallstudienuntersuchung

### 4.1 Modell „Pathologie der Organisation“

Das Modell „Pathologie der Organisation“ von Türk beschreibt umfassend die möglichen Zusammenhänge, die für das Entstehen pathologischer Zustände herangezogen werden können.

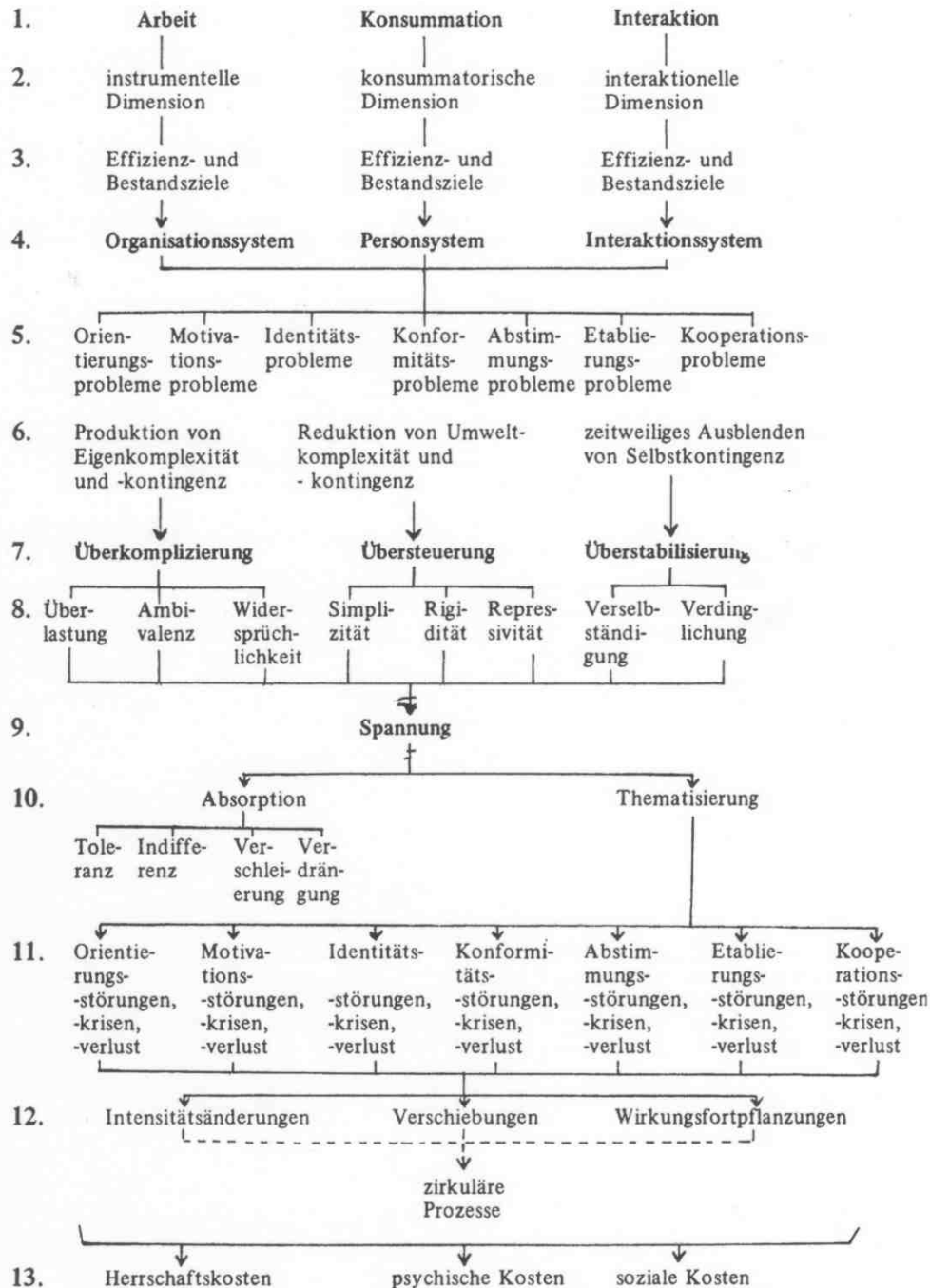


Abbildung 1: Pathologie der Organisation (Türk, 1976, S. 166, 167)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Nachdruck mit freundlicher Genehmigung des Lucius und Lucius Verlages

Bezug nehmend auf Abb. 1 kann stark komprimiert und vereinfacht das Modell in enger Anlehnung an Türk (1976, S. 111 – 172) wie folgt beschrieben werden:

Nach Türk kann organisationales Handeln unter den Aspekten Arbeit, Konsumtion und Interaktion verstanden und als Handlungsdimensionen begriffen werden, die Effizienz- und Bestandsziele zum Gegenstand haben. Die Steuerung erfolgt durch Handlungssysteme: das Organisationssystem, das Personensystem und das Interaktionssystem, deren Zusammenhang durch die Lösung einer Vielzahl von Problemen (den Zusammenhangsvariablen wie z.B. Orientierungsprobleme, Motivationsprobleme usf.) hergestellt wird.

Das Organisationssystem vollbringt seine Leistung durch die Prozesse „Produktion von Eigenkomplexität und –kontingenz“, „Reduktion von Umweltkomplexität und –kontingenz“ sowie durch „zeitweiliges Ausblenden von Selbstkontingenz“.

Die diese Prozesse steuernden Strategien können nun die *pathologischen Grundmuster* und ihre jeweiligen Erscheinungsformen der

- *Überkomplizierung (Überlastung; Ambivalenz; Widersprüchlichkeit)*
- *Übersteuerung (Simplizität; Rigidität; Repressivität)*
- *Überstabilisierung (Verselbständigung; Verdinglichung)*

bewirken. Diese pathologischen Grundmuster erzeugen bzgl. der Zusammenhangsvariablen (Orientierungsprobleme, Motivationsprobleme usf.) *Spannung*.

Die Spannung wiederum kann entweder absorbiert oder thematisiert werden. Eine *Absorption* kann in Form von Toleranz, Indifferenz, Verschleierung oder Verdrängung erfolgen. Eine *Thematisierung* kann in den *pathologischen Erscheinungsformen der Zusammenhangsvariablen (Orientierungsstörungen, Motivationsstörungen, Identitätsstörungen usf.)* zum Ausdruck kommen, die dynamischen Prozessen (Intensitätsänderungen, Verschiebungen, Wirkungsfortpflanzungen) unterliegen.

Türk postuliert, dass nur die Thematisierung zu den pathologischen Erscheinungsformen der Zusammenhangsvariablen führt. Es ist jedoch anzunehmen, dass auch das Absorbieren von Spannung zu den Erscheinungsformen führen kann – man denke beispielsweise an die Verdrängung von Problemen in der Zusammenarbeit; dies kann durchaus zu psychosomatischen Störungen beim einzelnen Individuum führen.

Die pathologischen Zustandsformen können in der Terminologie von Türk die folgenden Kostenarten verursachen:

*Herrschaftskosten* (z.B. Kosten für Fluktuation, Absentismus, Präsentismus, Leistungsrestriktion, Qualitätsminderung, schlechte Entscheidungsqualität resultierend aus fehlerhaften/manipulierten oder fehlenden Informationen, aber auch Kontrollkosten in Folge des zusätzlichen Einsatzes von Führungskräften oder technischen Kontrolleinrichtungen zur Bewältigung der vorher angeführten Probleme)

*psychische Kosten* (Kosten auf Seiten des Personensystems auf Grund von Frustration, psychischen Störungen bis hin zu psychosomatischen Erkrankungen)

*soziale Kosten* (z.B. Aufrechterhaltung von Arbeitsbeziehungen nur unter Preisgabe positiver sozio-emotionaler Beziehungen, Aufrechterhaltung von Freundschaft trotz Konkurrenz).

Wichtig bei der Betrachtung des Modells und der späteren Interpretation der Interview-/Fragebogenergebnisse ist, dass kein eindeutiger Wirkungszusammenhang zwischen den einzelnen pathologischen Grundmustern und den möglichen pathologischen Erscheinungsformen hergestellt werden kann: „.....wir werden also später keine generellen Reaktionsformen auf organisationale „Missstände“ feststellen können, sondern müssen die kognitiven Strukturen als intervenierende und steuernde Variable mit berücksichtigen; Umweltereignisse stellen sich persönlichkeitspezifisch immer als MEHR oder WENIGER problematische dar“ (Türk, 1976, S. 53).

#### ***4.2 Aufbau des Interviewleitfadens/Fragebogens***

Der Interviewleitfaden/Fragebogen besteht aus 4 Abschnitten. Im ersten Abschnitt werden die pathologischen Grundmuster einer Einschätzung ausgesetzt, im zweiten Abschnitt die möglichen Folgen beim Individuum thematisiert, im dritten Abschnitt werden Fragen zu Erfolgsfaktoren auf der Ebene der organisatorischen Zusammenarbeit hinterfragt und im vierten Abschnitt werden die Interviewpartner um eine Einschätzung der Entwicklungstrends von Unternehmen gebeten.

Im ersten Abschnitt umfasst der Interviewleitfaden/Fragebogen die 7. bis 10. Ebene des Modells von Türk (vgl. Abb. 1). Zu den drei pathologischen Grundmustern der

Überkomplizierung, Übersteuerung und Überstabilisierung werden in Anlehnung an Türk jeweils spezifische Aussagen/Fragen formuliert. Die Interviewpartner werden um eine Bewertung gebeten, inwieweit diese Grundmuster nach ihren Erfahrungen in der Praxis zutreffen. Untersuchungsziel ist hier zu eruieren, welche der pathologischen Grundmuster in der Einschätzung der Interviewten dominieren und ob es zu einer Absorption von Spannungen kommt.

Die Inhalte des ersten Abschnitts können dem Modell wie folgt zugeordnet werden:

*Überkomplizierung, z.B.*

- Restriktive Informationspolitik
- Vielfalt und Komplexität der Regelungen, usw.

*Übersteuerung, z.B.:*

- Inflexibles Incentive-System
- Unvollständiges Nutzen individueller Potenziale, usw.

*Überstabilisierung, z.B.:*

- Nichteinbindung der Mitarbeiter in die Unternehmenszielfindung
- Weiterbildungsmaßnahmen werden ausschließlich an Unternehmensinteressen ausgerichtet, usw..

Zusätzlich werden im ersten Teil des Interviewleitfadens/Fragebogens Fragen zur *Absorption von Spannungen* aufgenommen, die Nicht-Thematisieren, Tolerieren, Verdrängen oder Verschleiern von Spannungen, Störungen, Krisen zum Gegenstand haben.

Im zweiten Abschnitt des Interviewleitfadens/Fragebogens werden die möglichen Folgen pathologischer Grundmuster (pathologische Zustandsformen der Zusammenhangsvariablen = 11. Ebene des Modells) aufgeführt. Die Fragen gehen von einer Thematisierung von Spannungen aus. Sie beziehen sich einerseits unmittelbar auf die Modellinhalte von Türk, z.B. Unterforderung, Verhaltensunsicherheiten und sind andererseits um Erkenntnisse der neueren Organisationsforschung wie z.B. Burnout, Boreout und Präsentismus ergänzt. Untersuchungsziel ist die Ermittlung der Auftrittshäufigkeit möglicher Hauptfolgen pathologischer Grundmuster.

Im dritten Abschnitt werden mögliche Parameter für eine gute Zusammenarbeit in einer Organisation aufgeführt und deren Bedeutung bei den Interviewpartnern hinterfragt. Hierbei stehen das Interaktionssystem und das Personensystem im Vordergrund. Die Parameter sind an einer sozial-ethischen Grundhaltung ausgerichtet. Untersuchungsziel in diesem Bereich ist die Ermittlung der wichtigsten

Erfolgsfaktoren zur möglichen Vermeidung pathologischer Zustände. Beispielsweise werden Aspekte wie Wertschätzung, differenzierte Leistungsanerkennung erfragt.

Im vierten Abschnitt werden die Interviewpartner um einen Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungstendenzen von Organisationen gebeten. Diese werden aus der Thematisierung über Verstärkungsprozesse im Kontext pathologischer organisationaler Erscheinungsformen abgeleitet. Sie sind vereinfachend und keineswegs umfassend. Das Untersuchungsziel hier ist die Frage, ob die genannten zukünftigen Organisationsformen eher pathologische Potenziale aufweisen oder nicht.

In diesem Abschnitt sind z.B. folgende Themen aufgeführt:

- Zunehmende Automatisierung im administrativen Bereich (Konstruktion, Service, Controlling, Personal usw.)
- Abnehmende Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen als Folge global austauschbarer Ressourcen usw..

Der gesamte Fragebogen wird im folgenden Kapitel mit der jeweiligen Antworthäufigkeit dargestellt.

## **5. Interview-/Fragebogenergebnisse**

Zur Interpretation der Ergebnisse ist es wichtig, folgendes zu beachten:

Die Interviewpartner/innen werden z.B. im ersten Teil des Fragebogens gebeten anzugeben, inwieweit die jeweiligen Aspekte, basierend auf ihrer gesamten bisherigen Berufserfahrung, zutreffen oder nicht. Dies bedeutet zum Beispiel bei der Frage „Die Vielfalt der Regelungen ist nicht mehr überschaubar“, die 64% der Interviewpartner als zutreffend, 28% als teilweise zutreffend und 8% als nicht zutreffend bewerten, dass dieses pathologische Grundmuster vor dem Hintergrund der beruflich gemachten Erfahrungen und Beobachtungen der Interviewpartner überwiegend bestätigt wird und in der Praxis häufiger vorkommt. Keineswegs kann jedoch gesagt werden, dass 64% der Unternehmen, in denen die Interviewpartner beschäftigt waren und/oder sind, insgesamt unüberschaubare Regelungen aufweisen.

Darüber hinaus wird in der Diskussion der Ergebnisse auf inhaltliche Zusammenhänge zwischen einzelnen Fragen hingewiesen. Diese werden von den Interviewpartnern hergestellt bzw. resultieren aus dem Verlauf der Interviews. Sie sind nicht



Ergebnis von statistischen Auswertungen des Fragebogens (z.B. durch eine Korrelationsanalyse).

### 5.1 Teil 1: Pathologische Grundmuster der Organisation

Die folgende Darstellung zeigt die Ergebnisse des ersten Teils des Fragebogens/ Interviewleitfadens, wobei die Kriterien in ihrer Häufigkeit abnehmend sortiert sind. Die Zahlenangaben erfolgen in Prozent.

| Frage   | trifft zu | trifft teilweise zu | trifft nicht zu |
|---|-----------|---------------------|-----------------|
| Als Begründung für Maßnahmen (z.B.: Reorganisation, Rationalisierung) werden Sachzwänge herangezogen  | 88        | 8                   | 4               |
| Das mittlere Management eines Unternehmens befindet sich in einem permanenten Rollenkonflikt  | 76        | 24                  |                 |
| „Scheinheiligkeit“ (A sagen und B tun) des Managements führt zu ernststen Akzeptanzproblemen seitens der Mitarbeiter  | 76        | 20                  | 4               |
| Bei der Festlegung der Unternehmensziele, -werte sind nicht alle Manager/Mitarbeiter im Unternehmen eingebunden   | 72        | 28                  |                 |
| Unternehmen versuchen ihr komplexes Umfeld und ihre Störanfälligkeit durch Normen, Regelungen zu bewältigen. Nimmt diese Umfeldkomplexität weiter zu, werden weitere Normen, Regeln formuliert. Dies erhöht wiederum die Eigenkomplexität und Störanfälligkeit des Unternehmens | 72        | 24                  | 4               |
| Das Wertesystem wird widersprüchlich gelebt (z.B.: Beförderung nur nach Leistung; faktisch wird jedoch nach persönlichen Kriterien befördert. Dies führt zu Frustration, innerer Kündigung..)   | 72        | 24                  | 4               |
| Die Unternehmensverantwortlichen sind häufig an Änderungen auf Grund eigener machtpolitischer Gründe nicht interessiert   | 72        | 20                  | 8               |
| Die ökonomischen Folgen von Störungen und Krisen in der Zusammenarbeit im Unternehmen werden nicht thematisiert   | 68        | 32                  |                 |
| Restriktive Informationspolitik führt zu fehlender Orientierung beim Manager/ Mitarbeiter und verursacht z.B. Unsicherheit, Fehlentscheidungen  | 68        | 28                  | 4               |
| Die Vielfalt und Komplexität der Regelungen und Vorschriften im Unternehmen ist für den Einzelnen nicht mehr überschaubar   | 64        | 28                  | 8               |
| Das Unternehmen erscheint als übermächtiges, nicht veränderbares Konstrukt  | 60        | 40                  |                 |
| Viele Manager beziehen Ihre Autorität und Legitimation ausschließlich aus Ihrem Status  | 60        | 36                  | 4               |

|  |    |    |    |
|--|----|----|----|
| Bestehende Machtkonstellationen im Unternehmen werden als schicksalhaft gegeben angesehen  | 56 | 36 | 8  |
| Die Steuerung des Unternehmens durch Formalisierung, Regeln und Anordnungen steht im Widerspruch zu einer gesunden Persönlichkeit und führt zu Konflikten                                      | 52 | 48 |    |
| Das Unternehmen wird allein nach technischen und/oder ökonomischen Bedingungen ausgerichtet; Fähigkeiten, Interessen des Einzelnen sind dabei irrelevant                                       | 52 | 40 | 8  |
| Störungen und Krisen in der Zusammenarbeit werden vom Top-Management toleriert   | 52 | 40 | 8  |
| Die Ziele des Unternehmens erscheinen nicht als Ziele von Personen (Vorstand, Investoren), sondern als selbständige Gebilde  | 52 | 32 | 16 |
| Normen und Regelungen werden schematisch (dogmatisch) angewendet („Das ist so.“)   | 50 | 50 |    |
| Die individuellen Potenziale des Einzelnen werden nicht vollständig gefordert  | 50 | 50 |    |
| Misserfolge werden aus Sanktionsfurcht nicht an die Unternehmensverantwortlichen gemeldet  | 50 | 34 | 16 |
| Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen sind an den Interessen und Notwendigkeiten des Unternehmens ausgerichtet – nicht an den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter                       | 40 | 60 |    |
| Führung durch Zielvereinbarung (Management by objectives) schafft keine individuellen Handlungsspielräume, da die Wege zur Zielerreichung durch Vorgaben eingeschränkt sind                    | 40 | 60 |    |
| Ethisch positive Maßnahmen werden anders eingesetzt als ursprünglich beabsichtigt (z.B.: Stresstrainings mit dem Ziel der Leistungserhöhung – nicht mit dem Ziel der Erhaltung der Gesundheit) | 40 | 52 | 8  |
| Regelungen werden auch dann aufrecht erhalten, wenn die Ereignisse ihnen faktisch widersprechen  | 36 | 60 | 4  |
| Störungen und Krisen in der Zusammenarbeit werden vom Top-Management verdrängt   | 36 | 52 | 12 |
| Störungen und Krisen in der Zusammenarbeit werden vom Top-Management bewusst verschleiert  | 36 | 44 | 20 |
| Die Incentive- und Karriereentwicklungssysteme lassen keinen individuellen Spielraum   | 32 | 64 | 4  |
| Das Wissen um menschenwürdige Zusammenarbeit wird in Unternehmen nicht gepflegt  | 32 | 56 | 12 |
| Die Manager/Mitarbeiter müssen sich ihren Rollen/Stellenanforderungen unterwerfen – Individuelles ist nicht erwünscht  | 28 | 56 | 16 |
| Unternehmen sind unflexibel in Folge von Mangel an Änderungskompetenz  | 24 | 60 | 16 |
| Flache Organisationen führen dazu, dass sich das Management nicht ausreichend um seine Mitarbeiter „kümmern“ kann  | 24 | 44 | 32 |

|   |    |    |    |
|---|----|----|----|
| Die Mitarbeiter werden als „Störgrößen“ angesehen, die durch Schulungen angepasst werden müssen                                 | 24 | 32 | 44 |
| Das Einbringen von Subjektivität im Unternehmen ist nicht erwünscht   | 20 | 68 | 12 |
| Humane Arbeitsbedingungen sind nicht ethisch selbstverständlich, sondern werden nur gegen Gegenleistung der Mitarbeiter gewährt | 20 | 48 | 32 |

Abbildung 2: Ergebnisse des Interviewleitfadens/Fragebogens, Teil 1

Das Ergebnis zeigt, dass die in dem Modell der Pathologie der Organisation angeführten Grundmuster bzw. Fehlentwicklungen von den Interviewpartnern überwiegend bestätigt werden. 20 von 34 Fragen (dies sind 59% der gesamten Fragen) weisen eine Zustimmung von mindestens 50% der Interviewpartner auf. Lediglich 4 Fragen (dies sind 11% der gesamten Fragen) werden mit einer Nichtzustimmung von mindestens 20% bewertet.

Eine weitergehende statistische Analyse wäre irreführend und war nicht beabsichtigt. Es muß nochmals betont werden, dass die Fallstudie in erster Linie Interviewcharakter hat. Eine nachträglich vorgenommene statistische Analyse der Antwortverteilung oder Korrelation ist unangemessen. Sie wurde im Fragebogendesign nicht vorgesehen.

Ergebnisdarstellung und –kommentierung auf Einzelfragenebene:

Die folgenden Ausführungen sind im Kontext existenter Fehlentwicklungen in Organisationen zu sehen. Es werden dabei typische Erscheinungs- und Ausprägungsformen dargestellt und mögliche Folgen für die organisatorische Zusammenarbeit behandelt.

**„Als Begründung für Maßnahmen werden Sachzwänge herangezogen“ (88% Zustimmung, 8% teilweise Zustimmung)**

Dieses pathologische Grundmuster erhält die höchste Zustimmung. Von den Befragten wird angegeben, dass von den Unternehmensverantwortlichen eine ausführliche Begründung, Hintergrundinformationen, verworfene Handlungsalternativen usw. in den wenigsten Fällen gegeben werden. Statt dessen wird auf allgemeine Sachzwänge (häufig: Shareholder, Kostendruck, Markterfordernisse, Globalisierung) verwiesen. Für die Mitarbeiter/Manager eines Unternehmens verringert dies das Vertrauen in Person und Kompetenz der Verantwortlichen, reduziert das Engagement und führt zu einem Gefühl des „für dumm verkauft seins“. Ebenfalls geben die Befragten an, dass eine derartige Reduktion auf Sachzwänge die Chance

nimmt, in Krisensituationen über alternative Bewältigungsstrategien nachzudenken und es statt dessen immer zu den bekannten Reaktionsmustern kommt (Rationalisierung, Kostensenkung, Entlassung). In der Wahrnehmung der Mitarbeiter bedeutet dies, dass die Verantwortlichen „den einfachsten Weg gehen“ und sich hinter abstrakten Begründungen verstecken.

Dieses pathologische Grundmuster steht in engem Zusammenhang mit den Grundmustern „*Restriktive Informationspolitik führt zu fehlender Orientierung*“ (68% Zustimmung, 28% teilweise Zustimmung) und „*Nichteinbindung aller Manager/Mitarbeiter in die Unternehmensziel-/wertfindung*“ (72% Zustimmung, 28% teilweise Zustimmung).

Wie die so häufig angeführten Sachzwänge zu bewerten sind und welcher zeitüberdauernde Charakter sie haben, beschrieb schon eindrucksvoll Müller-Guttenbrunn: „... An wen soll man sich halten, wenn „die Majorität“, „die Aktiengesellschaft“, „die Börsenlage“, der „Verwaltungsrat“, „die Direktion“, „die Abbaunotwendigkeit“, „die Rationalisierungsgrundsätze“, „der Fortschritt“, „die Krise“, als die Schuldtragenden an unserem Elend bezeichnet werden?....Die realen Menschen aber, die einem im Auftrag dieser Gespenster die Gurgel zuschnüren, verkriechen sich dauernd hinter die Phrase, dass sie nur ausführende Organe seien, die für ihr Tun nichts könnten, und geben alle Schuld „dem Gesetz“, „der Verordnung“, „den Bestimmungen“, „der Geldentwertung“ etc.etc. Und keiner dieser Genasführten stellt sich die Frage, wem zuliebe diese „Bestimmungen“ eigentlich ins Leben getreten sind oder ob sie sich aus dem Urschleim automatisch um ihrer selbst willen entwickelt haben; und keiner fragt, was denn „die Geldentwertung“ eigentlich bedeute und ob sich das Geld aus purem Übermut eines Tages selbst zu entwerten begonnen habe ...“( Müller-Guttenbrunn, neu herausgegeben, Berlin, 2007, S. 212) sowie Anders: „Immer wieder kommt aus dem Radio das alles Unmoralisch vertuschende und entschuldigende Wort „Sachzwänge“... Der philosophische Ausdruck für Geschäftsinteresse“ (Anders, 1982, S. 102).

Das zweitbedeutendste pathologische Grundmuster ist der Rollenkonflikt des mittleren Managements: „**Das mittlere Management befindet sich in einem permanenten Rollenkonflikt**“ (76% Zustimmung, 24% teilweise Zustimmung). Diese sind einerseits Vorgesetzte für ihre Mitarbeiter und andererseits selbst Mitarbeiter ihres Vorgesetzten. In dieser Rolle müssen sie u.U. Maßnahmen durchsetzen, die sie als Mitarbeiter ihres Vorgesetzten ausführen müssen und die sie als betroffener Mitarbeiter nicht akzeptieren würden. Dieser Rollenkonflikt kann zu Orientierungs- und Verhaltensstörungen beim mittleren Management führen, zu einer

Kontaktvermeidungshaltung den Mitarbeitern gegenüber und vermittelt so den Eindruck von Orientierungslosigkeit und „fehlendem Rückgrat“.

**„Scheinheiligkeit des Managements führt zu ernststen Akzeptanzproblemen seitens der Mitarbeiter“ (76% Zustimmung, 20% teilweise Zustimmung)**

Dieses pathologische Grundmuster spricht die Rolle der Unternehmensverantwortlichen und Manager an. Widersprüche im Vorleben des Wertesystems und ein Verhalten „heute so, morgen so“, führen zu ernststen Konflikten und einer rapiden Abnahme der emotionalen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Die Glaubwürdigkeit des Managements geht verloren.

Dies ist in direktem Zusammenhang mit folgendem pathologischen Grundmuster zu sehen: *„Das Wertesystem wird widersprüchlich gelebt“* (72% Zustimmung, 24% teilweise Zustimmung).

Verschärft wird diese Thematik noch, wenn Manager ihre Autorität und Legitimation ausschließlich aus ihrem Status beziehen. Dann werden Scheinargumente benutzt und ethisch positiv besetzte Maßnahmen für eigene oder Unternehmensinteressen „umgedeutet“: *„Viele Manager beziehen ihre Autorität und Legitimation ausschließlich aus ihrem Status“* (60% Zustimmung, 36 % teilweise Zustimmung) sowie *„Ethisch positive Maßnahmen werden anders eingesetzt als ursprünglich beabsichtigt“* (40% Zustimmung, 52% teilweise Zustimmung).

**„Nichteinbindung aller Manager/ Mitarbeiter in die Unternehmensziel-/wertefindung“ (72% Zustimmung, 28% teilweise Zustimmung)**

Von den Befragten wird dieses Grundmuster als wichtig im Kontext mit Motivation, Engagement und emotionaler Bindung an das Unternehmen gesehen. In der Praxis wird ein vollständiges Einbinden aller Manager/Mitarbeiter in den Prozess der Unternehmensziel-/wertedefinition als sehr aufwändig beschrieben, jedoch sollte nach Auffassung der Interviewpartner ein Unternehmen zumindest alle Manager/Mitarbeiter zum Input in den Prozess der Unternehmenszielfindung und -wertedefinition auffordern.

**„Unternehmen versuchen ihr komplexes Umfeld und ihre Störanfälligkeit durch Normen, Regelungen zu bewältigen. Nimmt diese Umfeldkomplexität weiter zu, werden weitere Normen, Regeln formuliert. Dies erhöht wiederum die Eigenkomplexität und Störanfälligkeit des Unternehmens“ (72% Zustimmung, 24% teilweise Zustimmung)**

Dieses pathologische Grundmuster korrespondiert mit den Grundmustern: „Die Vielfalt und Komplexität der Regelungen und Vorschriften ist für den Einzelnen nicht mehr durchschaubar“ (64% Zustimmung, 28% teilweise Zustimmung), „Die Steuerung des Unternehmens durch Formalisierung, Regeln steht im Widerspruch zu einer gesunden Persönlichkeit und führt zu Konflikten“ (52% Zustimmung, 48% teilweise Zustimmung), „Normen und Regelungen werden schematisch angewendet“ (50 % Zustimmung, 50% teilweise Zustimmung) und „Regelungen werden auch dann aufrecht erhalten, wenn die Ereignisse ihnen faktisch widersprechen“ (36% Zustimmung, 60% teilweise Zustimmung).

Im Versuch, die Umweltkomplexität zu bewältigen, postulieren manche Top-Manager einen permanenten Wandel, der oft mit einer fundamentalen Neuausrichtung in relativ kurzen Zeitabständen einhergeht. Dies kann bei den Mitarbeitern den Eindruck von Orientierungslosigkeit erwecken: „Was wollen die eigentlich? Die wissen selbst nicht, was sie tun“. Nicht nur die mit einer Neuausrichtung verbundenen immer neuen Regelungen und personellen Veränderungen (zum Beispiel zentrale Geschäftsverantwortung gefolgt von dezentraler Geschäftsverantwortung gefolgt von gemischter matrix-orientierter Verantwortung) tragen zur Verwirrung bei. Hinzu kommt, dass dem Manager und Mitarbeiter häufig nicht genug Zeit gegeben wird, sich auf neue Regelungen einzustellen und ihre Auswirkungen zu analysieren.

Die Befragten erachten die Vielfalt der Regelungen in Unternehmen als zu umfangreich und zu komplex. Sie stellen in dieser Form eine Einschränkung des individuellen Handlungsspielraums dar und können auch dazu führen, dass der Einzelne seine individuellen Potenziale nicht umsetzen kann (unterfordert ist).

Die Interviewpartner weisen darauf hin, dass die schematische Anwendung von Regeln und Standards, insbesondere im Kontext des Prozessmanagements und Qualitätsmanagements dazu führen kann, dass Kreativität, Eigeninitiative und Flexibilität in die Lösung von Problemen nicht eingehen können. Sie sind in den Prozessbeschreibungen/Arbeitsanweisungen nicht vorgesehen.

Ebenfalls kommt es vor, dass Mitarbeiter sich „hinter Arbeitsanweisungen verstecken“. Formal ist alles richtig gemacht, niemand kann verantwortlich gemacht werden, wenn das Problem trotzdem nicht gelöst ist.

Auch die Regelung des Management by Objectives (MbO) wird als nicht immer handlungsspielraumerweiternd angesehen: „Führung durch MbO schafft keine indivi-

*duellen Handlungsspielräume, da die Wege zur Zielerreichung durch Vorgaben eingeschränkt sind“ (40% Zustimmung, 60% teilweise Zustimmung).*

Die Einengung der Handlungsmöglichkeiten des Managements bzgl. Leistungsanerkennung und Karriereentwicklung der Mitarbeiter durch zu starke Formalisierung und Regelung wird als weniger zutreffend bewertet: *„Die Incentive- und Karriereentwicklungsmöglichkeiten lassen keinen individuellen Spielraum“ (32% Zustimmung, 64% teilweise Zustimmung).*

***„Unternehmensverantwortliche sind häufig an Änderungen auf Grund eigener machtpolitischer Gründe nicht interessiert“ (72% Zustimmung, 20% teilweise Zustimmung)***

Dieses pathologische Grundmuster steht im Zusammenhang mit den Grundmustern: *„Das Unternehmen erscheint als übermächtiges und nicht veränderbares Konstrukt“ (60% Zustimmung, 40% teilweise Zustimmung), „Bestehende Machtkonstellationen werden als schicksalhaft angesehen“ (56% Zustimmung, 36% teilweise Zustimmung) sowie „Die Ziele des Unternehmens erscheinen nicht als Ziele von Personen, sondern als selbständige Gebilde“ (52% Zustimmung, 32% teilweise Zustimmung).*

Die Befragten geben hier zum Ausdruck, dass ein Gefühl von Ohnmacht entsteht, das Engagement, Motivation und Initiative negativ beeinflusst. Hinzu kommt ein Gefühl der Undurchschaubarkeit der wahren Machtverhältnisse im Unternehmen und daraus resultierender Unsicherheit. Letzteres kann sich noch verstärken, wenn dies einher geht mit einer *„restriktiven Informationspolitik“ (68% Zustimmung, 28% teilweise Zustimmung).*

***„Die ökonomischen Folgen von Störungen und Krisen in der Zusammenarbeit im Unternehmen werden nicht thematisiert“ (68% Zustimmung, 32% teilweise Zustimmung)***

Es wird überwiegend bestätigt, dass sich die Unternehmen mit den Folgen (Kosten, mangelnde Qualität) von Problemen in der internen Zusammenarbeit nicht ausreichend auseinander setzen. Auf Grund der dadurch fehlenden Transparenz erscheint es dann nicht notwendig, Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit oder des Managementverhaltens zu ergreifen. Verstärkend kann hinzu kommen, dass das Top-Management Störungen und Krisen anscheinend als normal ansieht und toleriert: *„Störungen und Krisen in der Zusammenarbeit werden vom*

*Top-Management toleriert“* (52% Zustimmung, 40% teilweise Zustimmung). Abgeschwächt kommt auch eine Verdrängung dieser Thematik vor: *„Störungen und Krisen in der Zusammenarbeit werden vom Top-Management verdrängt“* (36% Zustimmung, 52% teilweise Zustimmung). Andererseits muss jedoch hinterfragt werden, inwieweit das Management von diesen Störungen, Krisen überhaupt Kenntnis haben kann. Eine sehr restriktive und sanktionäre Unternehmenskultur verhindert dies: *„Misserfolge (im Sinne von Störungen, Krisen) werden aus Sanktionsfurcht nicht an die Unternehmensverantwortlichen gemeldet“* (50% Zustimmung, 34% teilweise Zustimmung).

Auf die Frage, warum die Mitarbeiter sich relativ selten über Missstände im Unternehmen äußern, werden als Gründe Scheu vor dem Heraustreten aus der Anonymität, Furcht vor Sanktionen, Repressalien, Mobbing sowie Angst um den Arbeitsplatz geäußert.

***Die individuellen Potenziale des Einzelnen werden nicht vollständig gefördert (50% Zustimmung, 50% teilweise Zustimmung)*** und *„Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen sind an den Interessen und Notwendigkeiten des Unternehmens ausgerichtet – nicht an den persönlichen Interessen der Mitarbeiter“* ( 40 % Zustimmung, 60% teilweise Zustimmung).

In diesen Bewertungen kommt zum Ausdruck, dass die Potenziale und Interessen des einzelnen Mitarbeiters/Managers den Unternehmenszielen untergeordnet sein können. Dies führt in der Einschätzung der Interviewpartner zu dem Gefühl „als reine Nummer, Kostenfaktor, Ressource, Maschine“ betrachtet zu werden. Dieses Gefühl hat sich in den letzten Jahren erheblich verstärkt.

Unter Umständen werden so die Kreativitäts- und Innovationspotenziale der Mitarbeiter nicht in vollem Umfang für die Unternehmensentwicklung und den Unternehmenserfolg genutzt.

In diesem Zusammenhang wird auch das folgende pathologische Grundmuster thematisiert: *„Das Unternehmen wird allein nach technischen und/oder ökonomischen Bedingungen ausgerichtet; Fähigkeiten, Interessen des Einzelnen sind dabei irrelevant“* (52% Zustimmung, 40 % teilweise Zustimmung). Die Gestaltung des Unternehmens primär nach technischen/ökonomischen Gesichtspunkten wird sowohl aus Manager- als auch aus Mitarbeitersicht als Einschränkung des eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielraums und als entmündigend empfunden. Die automatisierte Steuerung z.B. des Mitarbeitereinsatzes und Verteilung des Arbeitsvolumens durch EDV-Tools wie in Call Centern wird beispielhaft genannt.



Abschließend zum ersten Teil des Interviewleitfadens/Fragebogens wird das Muster: **„Wissen um menschenwürdige Zusammenarbeit wird in Unternehmen nicht gepflegt“** (32% Zustimmung, 56% teilweise Zustimmung) behandelt. In den Interviews wird darauf hingewiesen, dass durchaus versucht wird, Fachwissen zu speichern und verfügbar zu machen. Jedoch wird Erfahrungswissen, das sich auf Zusammenarbeit, Kommunikation und Interaktion bezieht, eher rudimentär gepflegt.

Als am wenigsten zutreffend werden von den Befragten folgende Grundmuster bewertet:

- **„Das Einbringen von Subjektivität ist nicht erwünscht“** (20% Zustimmung, 68% teilweise Zustimmung) und
- **„Humane Arbeitsbedingungen sind nicht ethisch selbstverständlich...“** (20% Zustimmung, 48% teilweise Zustimmung).

Der erste Teil des Fragebogens soll auch ermitteln, inwieweit Spannungen in Unternehmen absorbiert (nicht thematisiert) werden. Wie bereits in den vorherigen Ausführungen erläutert (s. S. 22/23), werden ökonomische Folgen von Krisen häufiger nicht thematisiert bzw. vom Management toleriert.

Eine Verdrängung bzw. bewusste Verschleierung kommt weniger häufig vor. Sie sind jedoch auch von nicht direkt Involvierten nur schwierig zu erkennen.

## ***5.2 Teil 2: Folgen pathologischer Grundmuster***

Im zweiten Teil des Interviewleitfadens/Fragebogens werden mögliche Folgen pathologischer Grundmuster hinterfragt. Die Interviewpartner werden hier gebeten, in ihrer Berufspraxis bei sich selbst erlebte, aber auch in ihrem Umfeld beobachtete Phänomene in ihrer Häufigkeit anzugeben.

Die jeweiligen Phänomene werden in ihrer Häufigkeit abnehmend dargestellt.  
Zahlenangaben in Prozent.

| Frage   | sehr häufig | häufig | manchmal | selten | gar nicht |
|---|-------------|--------|----------|--------|-----------|
| Keine emotionale Bindung an das Unternehmen                     | 16          | 40     | 20       | 16     | 8         |
| Arbeit trotz Krankheit  | 12          | 56     | 28       | 4      |           |
| Vortäuschung von Beschäftigung                                  | 12          | 24     | 16       | 40     | 8         |
| Dienst nach Vorschrift  | 8           | 36     | 28       | 12     | 16        |
| Innere Kündigung  | 8           | 28     | 48       | 16     |           |
| Persönlichkeitsstörungen (Egomanie, Narzissmus...) bei Managern | 8           | 28     | 36       | 24     | 4         |
| Verhaltensunsicherheiten  | 4           | 24     | 32       | 40     |           |
| Unterforderung  | 4           | 20     | 48       | 24     | 4         |
| Gelangweiltsein   | 4           | 16     | 28       | 40     | 12        |
| Bewusste Leistungsbeschränkung                                  | 4           | 8      | 36       | 40     | 12        |
| Persönlichkeitsstörungen bei Mitarbeitern                       | 4           | 4      | 40       | 48     | 4         |
| Häufige Krankheit   | 4           | 4      | 36       | 52     | 4         |
| Burnout (psychische und physische Erschöpfung)                  | 4           |        | 20       | 56     | 20        |
| Wiederkehrende Erschöpfungszustände                             |             | 40     | 28       | 32     |           |
| Konkurrenzhandlungen  |             | 28     | 28       | 44     |           |
| Informationsmanipulation  |             | 16     | 48       | 36     |           |
| Angst   |             | 16     | 24       | 40     | 20        |
| Kommunikationsabbruch   |             | 16     | 24       | 40     | 20        |
| Mobbing seitens der Manager                                     |             | 16     | 20       | 48     | 16        |
| Geringes Selbstwertgefühl                                       |             | 12     | 44       | 44     |           |
| Soziale Konflikte   |             | 12     | 32       | 52     | 4         |
| Präsentismus (Physische Anwesenheit bei mentaler Abwesenheit)   |             | 8      | 48       | 36     | 8         |
| Rebellion   |             | 8      | 36       | 44     | 12        |
| Kontaktprobleme   |             | 8      | 36       | 40     | 16        |
| Mobbing unter Kollegen  |             | 8      | 32       | 48     | 12        |
| Apathie   |             | 4      | 24       | 40     | 32        |
| Racheakte des Mitarbeiters am Chef                              |             | 4      | 8        | 44     | 44        |
| Isolation   |             |        | 16       | 48     | 36        |
| Sabotage  |             |        |          | 36     | 64        |

Abbildung 3: Ergebnisse des Interviewleitfadens/Fragebogens, Teil 2

Insgesamt korrespondieren die Ergebnisse mit den Resultaten der Analysen von Proudfoot, Gallup, DGB, Reinker, Reinisch, Gostick/Elton u.a..

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass die Interviewpartner nicht in Produktionsumgebungen tätig sind. Typische Einflussfaktoren solcher Umgebungen (Lärm, Beleuchtung, Temperatur, Staub etc.), die ebenfalls physische, psychische bzw. psycho-somatische negative Gesundheitsfolgen haben können, sind daher nicht als mögliche Einflussfaktoren angeführt worden.

Aus den Ergebnissen geht im Einzelnen hervor, dass *„Keine emotionale Bindung an das Unternehmen“* der dominierende Faktor ist. Als primäre Ursache geben die Befragten fehlende Wertschätzung der Vorgesetzten sowie deren Verhalten (Scheinheiligkeit, widersprüchliches Leben des Wertesystems) an (s. S. 20).

*„Arbeit trotz Krankheit“* ist ebenfalls sehr häufig anzutreffen. Oft wird dies mit Angst um den Arbeitsplatz begründet – mit der Ausnahme der Workaholics. Es wird jedoch auch angemerkt, dass Verantwortungsgefühl und Pflichterfüllung gegenüber den Kollegen, dem Arbeitgeber und der Aufgabe zu *„Arbeit trotz Krankheit“* führen.

*„Vortäuschung von Beschäftigung“* (Ein Symptom des Boreout, vgl. hierzu Rothlin/Werder, 2007) kommt ebenfalls häufig vor. Unterfordernde Arbeitsinhalte sowie Desinteresse des Vorgesetzten werden in den Interviews als Ursachen genannt. Aber auch fehlende Möglichkeiten, sich einzubringen: „Alle Vorschläge werden abgelehnt bzw. sogar als Einmischung in die Kompetenz des Vorgesetzten angesehen.“

Die weiteren Symptome des Boreout (Unterforderung und Gelangweiltsein) werden ebenfalls als relativ häufig vorkommend bewertet. In den Interviews wird als Grund die Unkenntnis des Vorgesetzten über die Fähigkeiten und Potenziale seiner Mitarbeiter sowie mangelnde Möglichkeiten zur Schaffung attraktiver Arbeitsinhalte, aber auch eine zu hohe Erwartung des Einzelnen an seinen Job genannt.

*„Innere Kündigung“* und *„Dienst nach Vorschrift“* folgen und haben fast die gleiche Häufigkeit. In den Interviews wird dies mit fehlender Wertschätzung und Anerkennung seitens der Manager/Vorgesetzten sowie fehlenden Möglichkeiten oder fehlenden Anreizen, sich in das Unternehmensgeschehen einzubringen, begründet. Zudem überwiegt der Eindruck, dass „man an der Meinung und dem Befinden des einzelnen Mitarbeiters nicht wirklich interessiert ist“. Zwar werden Mitarbeiter-

befragungen und Arbeitszufriedenheitsanalysen in Unternehmen durchgeführt, jedoch aus dem ermittelten Handlungsbedarf häufig keine konkreten Maßnahmen abgeleitet und realisiert. In den Interviews wurde dies wie folgt zum Ausdruck gebracht: „Es entsteht der Eindruck, dass diese Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitszufriedenheit oft reine Alibifunktion haben oder es nur darum geht, den jährlichen Arbeitszufriedenheitsindex zu ermitteln. Dieser wiederum ist Bestandteil des Bonussystems der Manager“.

„*Persönlichkeitsstörungen bei Managern*“ sind nach Meinung der Befragten nicht selten festzustellen. Diese äußern sich in Egomane und Narzissmus, übersteigter Aktivität und Selbstherrlichkeit. Manchmal kann hemmungsloser Egoismus (Betrachten der Mitarbeiter als Leibeigene; Einsatz der Mitarbeiter auch für private Erledigungen) und eine Selbstbedienungsmentalität dem Unternehmen gegenüber hinzukommen.

„*Persönlichkeitsstörungen bei Mitarbeitern*“ und „*Verhaltensunsicherheiten*“ werden gleichfalls als nicht selten anzutreffen genannt. Diese zeigen sich einerseits in Unsicherheit und Passivität, aber auch in fehlender sozialer Kompetenz der Mitarbeiter, die in aggressivem und unkooperativem Verhalten zum Ausdruck kommen. Als Gründe werden Konkurrenzdruck, Leistungsverdichtung und Über-/Unterforderung, aber auch die individuelle Lebenssituation und Persönlichkeitsmerkmale genannt.

Zudem – auch dies ist ein vergleichbares Ergebnis zu anderen Studien – sind „*wiederkehrende Erschöpfungszustände*“ und „*Häufige Krankheit*“ anzuführen, deren arbeitsbedingte Ursachen in Überlastung durch inhaltliche und zeitliche Arbeitsverdichtung gesehen werden. Andererseits wird „Unterforderung“ als im Mittel vergleichbar häufig genannt. Überlastung, aber auch Unterforderung können neben vielen anderen Einflussfaktoren auch durch die Einstellung der Verantwortlichen entstehen, dass sich Mitarbeiter beliebig und unabhängig von ihrer Qualifikation im Unternehmen einsetzen lassen.

Als Ursache für „*Konkurrenzhandlungen*“ und „*Mobbing unter Kollegen*“ gelten begrenzte Aufstiegs- und Gratifikationsmöglichkeiten, während bei „*Angst*“ überwiegend die Sorge um den Arbeitsplatz dominiert. „*Informationsmanipulationen*“ scheinen nicht selten zu sein. Als Motive werden von den Interviewpartnern die Erlangung von eigenen Vorteilen sowie das Ablenken von eigenen Fehlern und

Versäumnissen genannt. „*Kommunikationsabbruch*“ wird als Folge von Störungen in der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams, zwischen Teams oder Abteilungen (oft auch zwischen Mitarbeitern von Abteilungen zweier unterschiedlicher Unternehmensbereiche) angeführt.

„*Mobbing seitens der Manager*“ erscheint den Befragten als gezielt eingesetztes Mittel, unbequeme, unproduktive oder schwer kündbare Mitarbeiter zum Kündigen zu bewegen oder zumindest einzuschüchtern.

Dagegen ist „*Präsentismus*“ (im Interview hier als „physisch anwesend, geistig abwesend“ (nach Gostick/Elton) gekennzeichnet – im Gegensatz zu „Arbeit trotz Krankheit“, was von anderen Autoren als Präsentismus bezeichnet wird, vgl. Hemp, 2005) seltener anzutreffen.

„*Apathie*“, „*Sabotage*“, „*Rebellion*“, „*Isolation*“, „*Racheakte*“, „*Kontaktprobleme*“ werden als relativ selten angesehen – sind jedoch teilweise in der Praxis auch schwierig als solche wahrzunehmen.

Das Ergebnis und die Diskussionen mit den Interviewpartnern erlauben insgesamt den Umkehrschluss einer Bestätigung der im ersten Teil ermittelten Existenz pathologischer Grundmuster: ohne das Vorliegen pathologischer Grundmuster wären diese Folgeerscheinungen nicht möglich. Es sei denn, die Ursachen wären ausschließlich nicht in Organisationen zu finden. Es bestätigt sich aber auch, dass ein kausaler Zusammenhang zwischen einem pathologischen Grundmuster (z.B. „Sachzwänge“) und einer Folge (z.B. „Burnout“) nicht hergestellt werden kann. Aus den Interviews ergibt sich, dass hier multikausale Zusammenhänge vorliegen, die darüber hinaus situativ und individuell variieren.

### *5.3 Teil 3: Bedeutung von Einflussgrößen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit*

Im dritten Teil des Interviews/Fragebogens werden die Teilnehmer gebeten, ihre Einschätzung bzgl. der Bedeutung einzelner Kriterien zur erfolgreichen Zusammenarbeit in Organisationen abzugeben. Die folgende Darstellung zeigt die Ergebnisse in abnehmender Bedeutung der einzelnen Kriterien. Angaben in Prozent.

| Frage  | sehr hoch | hoch | mittel | niedrig | keine |
|--|-----------|------|--------|---------|-------|
| Ehrlichkeit  | 64        | 32   | 4      |         |       |
| Vertrauen  | 64        | 32   | 4      |         |       |
| Moralisch-ethische Kompetenz der Manager   | 60        | 32   | 8      |         |       |
| Fairness   | 60        | 28   | 12     |         |       |
| Restriktive Besetzung von Managementpositionen – erfolgreiche Mitarbeiterführung als ein Hauptauswahlkriterium                   | 56        | 40   | 4      |         |       |
| Wertschätzung des Einzelnen  | 56        | 36   | 8      |         |       |
| Differenzierte Anerkennung der Leistung des Einzelnen  | 52        | 36   | 12     |         |       |
| Offenheit  | 52        | 32   | 16     |         |       |
| Gegenseitiger Respekt  | 48        | 44   | 8      |         |       |
| Feedback (Lob, Kritik)   | 40        | 48   | 12     |         |       |
| Stärkere Sanktionen bei Mgmt.-Fehlleistungen   | 40        | 44   | 8      | 4       | 4     |
| Information aller über Ziele, Stand und Probleme des Unternehmens  | 36        | 48   | 16     |         |       |
| Gestaltung des Unternehmens (Strukturen, Prozesse, IT,..) sowohl nach technisch/ökonomischen als auch menschlichen Anforderungen | 28        | 60   | 12     |         |       |
| Erfassung, Weiterentwicklung und Zurverfügungstellung des Wissens  | 28        | 36   | 28     | 8       |       |
| Differenzierte Incentives  | 20        | 28   | 36     | 16      |       |
| Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen   | 12        | 32   | 44     | 8       | 4     |
| Mitwirkung aller bei der Formulierung der Unternehmensziele und –strategien  | 12        | 16   | 52     | 16      | 4     |
| Offenes Thematisieren von Problemen und Störungen (Überforderung, Stress, Erkrankungen, Mobbing...) und ihrer Ursachen           | 8         | 60   | 28     | 4       |       |
| Selbstorganisation der Mitarbeiter   | 8         | 48   | 40     | 4       |       |
| Systematische und regelmäßige Bilanzierung/Bewertung des Wissens   | 8         | 44   | 40     | 8       |       |
| Kleine Gruppengrößen   | 4         | 40   | 48     | 4       | 4     |

Abbildung 4: Ergebnisse des Interviewleitfadens/Fragebogens, Teil 3

Die Ergebnisse zeigen, dass „Ehrlichkeit“, „Vertrauen“, „Fairness“ zusammen mit „Differenzierte Anerkennung der Leistung des Einzelnen“ und „Offenheit“ ganz

wesentliche Bedeutung für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten haben. Dabei spielt aus der Sicht der Interviewpartner die Persönlichkeit und soziale Kompetenz des Vorgesetzten eine große Rolle. Ehrlichkeit, Vertrauen, Offenheit und Fairness bedürfen einer gelebten, wertschätzenden Unternehmenskultur sowie Transparenz über die Spielregeln des Unternehmens.

„*Moralisch-ethische Kompetenz der Manager*“, „*Wertschätzung des Einzelnen*“ und eine „*Restriktive Besetzung von Managementpositionen*“ sind ebenfalls häufig genannt. Hier kommt zum Ausdruck, dass das Management der entscheidende Faktor in seinem Vorleben und Einfordern von Werten ist. Überwiegend äußern die Interviewpartner, dass hier erhebliche Defizite zu verzeichnen sind. Die Managementauswahl, insbesondere die Besetzung von Managementpositionen durch Berufsanfänger/ Studienabgänger sowie Seilschaften, fehlende Fachlaufbahnen und fehlende Sanktionen bei Managementfehlleistungen werden als Ursache genannt.

Die in den Unternehmen in diesem Kontext angewandten Methoden wie 360-Grad Feedback, Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen und Aufwärtsbeurteilungen werden kritisch gesehen, da diese manipulierbar sind und unter Manipulationsverdacht stehen. Durch Auswahl der Beurteiler oder Druckausübung auf Mitarbeiter lassen sich die Ergebnisse in die gewünschte Richtung beeinflussen.

Die Interviewpartner geben auch an, dass die Person des Personalreferenten, der Einstellungsentscheidungen vorbereitet bzw. trifft, kritisch betrachtet werden muss. Junge Personalreferenten haben nicht immer die erforderliche Menschen- und Lebenserfahrung, die zur Beurteilung der Bewerber notwendig ist. Quasi-objektive Methoden wie Rankings, Checklisten spielen dann eine wesentliche Rolle bei der Bewerberauswahl.

Der „*Information über Ziele, Stand und Probleme des Unternehmens*“ messen die Befragten eine hohe Bedeutung bei, erleichtert dies doch die Identifikation mit dem Unternehmen. „*Differenzierte Incentives*“ sehen die Befragten als Möglichkeit, spezifisch Anerkennung auszusprechen und Wertschätzung dem Einzelnen gegenüber auszudrücken. Die „*Gestaltung des Unternehmens nach menschlichen Anforderungen*“ wird als Voraussetzung für kreative und herausfordernde Arbeitsbedingungen gesehen. Eine „*Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen*“ sowie eine „*Mitwirkung bei der Formulierung der Unternehmensziele*“ wird sehr unterschiedlich

bewertet. Einerseits wird dies als Chance gesehen, mitzuwirken und sich einzubringen, andererseits werden Bedenken geäußert, dass dies auch bedeuten könnte, Verantwortung für Dinge zu übernehmen, die außerhalb des eigenen Einflussbereiches liegen. „Selbstorganisation“ und „kleine Gruppengrößen“ spielen eine vergleichsweise geringe Rolle.

Als weiter relevant für eine erfolgreiche Zusammenarbeit wird von den Interviewpartnern das Thema „Wissensmanagement“ bewertet. Wissensmanagement sollte sich neben fachlichen Inhalten auch auf das Vermitteln von Verhaltenswissen und Erfahrungen beziehen. Insbesondere das Wissen älterer Mitarbeiter ist wertvoll in Bereichen wie „Umgang mit Kunden/Kundenproblemen“, „Verhalten in Stresssituationen“, „Erkennen, Thematisieren und Lösen von Konflikten“, „Analyse komplexer und vernetzter Problemstellungen“.

Das „Offene Thematisieren von Problemen“ wird von den Interviewpartnern als wesentliche Voraussetzung zur Lösung von Konflikten angesehen. Häufig fehlt es hier an geeigneten Vorgehensweisen.

Das Ergebnis des dritten Teils wird bei der Diskussion von Lösungs-/ Vermeidungsmöglichkeiten pathologischer Zustände von Bedeutung sein. Dort vorgeschlagene Maßnahmen müssen die hier genannten Anforderungen erfüllen.

#### ***5.4 Teil 4: Entwicklungstendenzen von Unternehmen***

Der vierte Teil des Interviewleitfadens/Fragebogens behandelt die zukünftige Entwicklung von Unternehmen. Die folgende Darstellung gibt das Ergebnis in abnehmender Häufigkeit der einzelnen Entwicklungsmöglichkeiten wieder. Angaben in Prozent.



| Frage  | trifft zu | trifft teilweise zu | trifft nicht zu |
|--|-----------|---------------------|-----------------|
| Zunehmende Komplexität (Koordination, Steuerung, Kommunikation) der Unternehmen  | 88        | 12                  |                 |
| Zunehmende Automatisierung auch in administrativen Bereichen (Konstruktion, Logistik, Controlling, ..)   | 76        | 20                  | 4               |
| Häufige Restrukturierungen   | 76        | 16                  | 8               |
| Zunahme der Zeitarbeit   | 68        | 28                  | 4               |
| Interkulturelle Teams  | 60        | 40                  |                 |
| Abnehmende Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen auf Grund globaler Verfügbarkeit und Austauschbarkeit personeller Ressourcen und Qualifikationen | 60        | 32                  | 8               |
| Bildung exklusiver Machtzirkel („Der Deutschlandclan“) in Unternehmen, Konzernen   | 52        | 40                  | 8               |
| Zunehmende Selbstorganisation der Mitarbeiter in Teams, Arbeitsgruppen   | 44        | 44                  | 12              |
| Vermischung Arbeits-und Privatleben  | 40        | 40                  | 20              |
| Zunehmende Entwicklung immaterieller Werte (Wissensaufbau)   | 36        | 56                  | 8               |
| Bildung kleinerer Unternehmenseinheiten ( z.B: kleinere Abteilungen)   | 36        | 32                  | 32              |
| Kleinere Verantwortungsbereiche  | 32        | 32                  | 36              |
| Zunahme von Interimsmanagement   | 28        | 60                  | 12              |
| Der Einzelne wird zunehmend als Einzelunternehmer seine Leistungen anbieten  | 28        | 52                  | 20              |
| Zerschlagung bestehender hierarchischer Netzwerke (Seilschaften)   | 8         | 40                  | 52              |

Abbildung 5: Ergebnisse des Interviewleitfadens/Fragebogens, Teil 4

Es ist die Fragestellung dieses vierten Teils, ob die hier thematisierten zukünftigen Organisationsformen/-entwicklungen pathologische Potenziale aufweisen und ob es zu Verstärkungstrends kommen kann.

Die Interviewpartner sehen hier eine weitere „Zunahme der Unternehmenskomplexität“, hervorgerufen durch globale Konkurrenz und Internet-basierende Geschäftsmodelle, die die Unternehmen dazu bringt, „interkulturell“ zu agieren und „häufig zu restrukturieren“. Die interkulturelle Zusammenarbeit in Teams ist nach Einschätzung der Interviewpartner auch heute noch eine große Herausforderung. In der Praxis zerfallen interkulturelle Teams öfter in Subteams gleicher Nationalität.

Ebenfalls kann die Vorbereitung von Mitarbeitern auf die interkulturelle Zusammenarbeit verbessert werden.

Die von den Interviewpartnern genannte *„Zunehmende Komplexität der Unternehmen“* ist auch im Kontext von Normen und Regelungen von Bedeutung. Es besteht die Gefahr, dass es zu zusätzlichen Normen und Regelungen kommt, die die damit zusammenhängenden Probleme verstärken (s. S. 20/21).

Die Globalisierung geht in der Einschätzung der Interviewpartner einher mit einer weiter *„abnehmenden Identifikation des Einzelnen mit dem Unternehmen auf Grund global verfügbarer und austauschbarer Ressourcen“*. Dies könnte zu einem weiteren Rückgang von Engagement und Motivation für das Unternehmen führen.

Zusätzlich wird eine stärkere *„Vermischung des Arbeits- und Berufslebens“* erwartet. Hohe individuelle Verfügbarkeit wird zunehmend bedeutsam, *„Zeitarbeit“* ein dominierender Faktor. Die Interviewten thematisieren auch die Dominanz des ökonomischen Denkens in der Gesellschaft. Gewinn, Produktivität, Effizienz als Maßstab individuellen Handelns scheinen das Privatleben zunehmend zu erobern.

Unternehmensintern erwarten die Befragten eine zunehmende *„Automatisierung auch in den administrativen Bereichen“* (Konstruktion, Sales, Marketing etc.) und eine weiter *„wachsende Bedeutung immaterieller Werte“*. Die zunehmende Automatisierung birgt wiederum die Gefahr, dass individuelle Entscheidungs- und Handlungsspielräume weiter eingeschränkt werden.

Die Befragten sehen keinen wesentlichen Trend zur Bildung *„kleinerer Unternehmenseinheiten“* und *„kleinerer Verantwortungsbereiche“*.

Nicht erwartet wird eine *„Zerschlagung der Seilschaften“* in Unternehmen. Die diesbezüglichen Mechanismen werden sich in der Einschätzung der Interviewpartner eher in entgegengesetzter Richtung der *„Bildung exklusiver Machtzirkel“* verstärken. Ein weiterer Ausbau von Machtzirkeln kann zu einer Verstärkung der Kluft zwischen Mitarbeitern und Unternehmensverantwortlichen, zur Erhöhung der Intransparenz und Verstärkung von Orientierungs- und Identifikationsproblemen der Mitarbeiter führen.

## **6. Lösungsansätze zur Vermeidung von Pathologien in Organisationen**

Insgesamt lassen sich mehrere Themenkomplexe und Lösungsansätze beschreiben, die in diesem Rahmen nur kurz angerissen werden können und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Die Ergebnisse des dritten Teils des Interviewleitfadens/ Fragebogens gehen als Maßstab in die folgenden Ausführungen ein.

### ***6.1 Managementauswahl und -kontrolle***

Der Einfluss des Managements im Kontext pathologischer Erscheinungsformen und Auswirkungen ist von großer Bedeutung. Das Management entscheidet im Wesentlichen über die formale und informale Gestaltung der Organisation, legt die Spielregeln fest und prägt diese durch eigenes Verhalten. Hier zeigen sowohl die Ergebnisse dieser Fallstudie als auch andere Untersuchungen (s. Kap. 1), dass erhebliche Defizite zu verzeichnen sind.

#### ***Verbesserter Auswahlprozess und Qualitätskontrolle***

Bei der Besetzung von Managementpositionen sollte im Auswahlprozess wesentlich mehr Wert auf nachweisbare Erfolge im Umgang mit Mitarbeitern gelegt und die vorgelegten Bewerbungsunterlagen und Referenzen kritisch geprüft werden. Gostick/Elton (2007, S. 129) bringen dies pointiert zum Ausdruck: „20 Jahre Berufserfahrung können auch nur einem Jahr Berufserfahrung mal 20 entsprechen“. Auch sollten Kandidaten ihren potenziellen Mitarbeitern vorgestellt und deren Einschätzung im Auswahlprozess berücksichtigt werden. Der Auswahlprozess selbst muss der Bedeutung der Personalentscheidung angemessen sein: „Bei der Anschaffung einer Maschine wird mehr Sorgfalt an den Tag gelegt als bei der Auswahl von Mitarbeitern“ (A. Gairola, 2003, S. 77).

Interne Managementpositionen könnten zunächst auf Probe besetzt werden.

Managementbeurteilungen durch die Mitarbeiter und/oder Managementkollegen (360 Grad Feedback, Aufwärtsbeurteilungen) sind gegen Manipulation zu schützen, z.B. durch zufällig ausgewählte Beurteiler aus dem in Frage kommenden Beurteilerkreis. In der Praxis hat sich das sogenannte „Großvatergespräch“ (Gespräch des

Mitarbeiters mit dem Manager seines direkten Managers) aus Sicht einiger Interviewpartner durchaus bewährt. Dieses Gespräch kann auch mit Vertretern der übernächsten Hierarchieebene aus anderen Organisationsteilen vorgenommen werden. So kann ein Seilschaftseffekt verringert werden.

Im gesamten Managementauswahlprozess ist der Fach- und Sozialkompetenz sowie der charakterlichen Eignung große Bedeutung beizumessen. Dem gegenüber zeigen Befragungen von Managern, dass vielmehr die Herkunft und die Verbindungen in Netzwerken für die Karriere von Managern ausschlaggebend sind. 66,5 % der Befragten gaben an: „In meinem beruflichen Umfeld spielt bei Beförderungsentscheidungen die Zugehörigkeit zu bestimmten Netzwerken („Machteliten“) eine Rolle“ und „Mit den entsprechenden Kontakten haben sogar fachlich und menschlich mittelmäßige oder unterdurchschnittliche Personen sehr gute Chancen, Spitzenpositionen zu erreichen, die andere ohne die entsprechenden Kontakte nicht haben“ (beide Zitate aus Deckstein, 2008, S. 22). Die negativen Folgen von Seilschaften, Vetternwirtschaft und Günstlingssystemen könnte mehr Transparenz bei der Besetzung von Managementpositionen und ein Mitwirken der „Betroffenen“ an der Auswahlentscheidung vermeiden helfen.

### ***Stärkere Sanktionierung bei Managementfehlleistungen***

Managementfehlleistungen sollten stärker sanktioniert werden. In der Praxis ist es sicher problematisch festzulegen, wann eine Fehlleistung vorliegt. Fehlentscheidungen müssen dem Manager zugestanden werden. Jedoch ist es eine Frage der Häufigkeit und des monetären/nicht monetären Ausmaßes der Folgen von Fehlentscheidungen, ob/welche Sanktionen auferlegt werden. Neben diesen eher fachlich geprägten Fehlleistungen sind jedoch im Kontext der Organisationspathologie verhaltensbezogene Fehlleistungen und ihre Sanktionsmöglichkeiten von herausragender Bedeutung. Wichtig ist sowohl das Einbinden und Informieren des nächsthöheren Managements als auch ein Nehmen der Sanktionsfurcht der Mitarbeiter bei Information höherer Managementhierarchien.

Vielleicht ist die Einführung eines „Managementführerscheins“ (wie bereits häufiger in der Presse thematisiert) und ein „Punktesystem“ analog der Straßenverkehrsordnung ein Ansatz, der weiter verfolgt werden könnte. Hier kann die soziale und gesellschaftliche Verantwortung der Manager verankert werden, z.B. durch Maluspunkte bei Mitarbeiterentlassungen, wenn diese z.B. aus Fehlern in der strategischen Unternehmensplanung oder anderen Managementfehlleistungen resultieren.

Ebenso kann ein Bilanzieren von Managementfehlleistungen – analog zu den Qualitätskosten (poor quality cost) – mehr Transparenz über die kostenseitigen Auswirkungen von Fehlleistungen geben und auch Anreize schaffen, diesen Fehlleistungen entgegenzuwirken. So, wie z.B. niedrige Qualitätskosten als Key Performance Indicator (KPI) und Zielvorgabe für das Management etabliert sind, könnten auch die Fehlleistungskosten des Managements einen KPI bilden und damit in die Bonussystematik eingehen. Eine stärkere private Managerhaftung könnte dies ergänzen.

Umgekehrt kann jedoch darüber diskutiert werden, ob und in welcher Form eine stärkere, unternehmensöffentliche Honorierung der in der Mitarbeiterführung besonders erfolgreichen Manager, die die Prinzipien der Wertschätzung etc. exemplarisch vorleben, angemessen wäre. Zu sehr scheint die Honorierung erfolgreicher Manager auf klassische Betriebsziele (Umsatz, Kundengewinnung, ROI, Cash-Flow, EVA, etc.) fokussiert zu sein.

### ***Ausbildung und Fachlaufbahnen***

In den Bereichen Ausbildung der Manager und Fachlaufbahnen lassen sich vielfältige Lösungsansätze definieren bzw. existieren bereits.

Einerseits muss in der Ausbildung der Manager – beginnend an den Hochschulen – erheblich mehr Wert auf die Verhaltensschulung (Rollenspiele, Fallstudien, Projekte, soziale Tätigkeiten....) gelegt werden und zum anderen müssen in der Praxis in Managementseminaren und/oder Coaching-Initiativen insbesondere die „Alpha-Tiere“ unter den Managern im Fokus stehen: „Ihre (die Alpha Tiere) starke Persönlichkeit und Durchsetzungskraft bescheren ihnen Erfolg. Sobald sie jedoch in Positionen gelangen, in denen zwischenmenschliche Fähigkeiten wie Mitarbeitermotivation oder Selbstkritik nötig sind, drohen sie zu scheitern“ und „ Alphas sind perfekte Führungskräfte auf der mittleren Ebene, wo ihre Hauptaufgabe darin liegt, Prozesse zu überwachen. Aber wenn sie die Vorstandsetage erreichen, müssen sie inspirierende, mitarbeiterbezogene Vorgesetzte werden. Unglücklicherweise sind meistens Organisationen nicht gut darin, Alphas beim erforderlichen Übergang zu unterstützen, der die größte Herausforderung ihrer Karriere sein kann“ (K. Ludermann, E. Erlandson, 2004, S. 62).

Auch sollte Managern Hilfestellung (Trainings, Coaching) angeboten werden, konflikträchtige Situationen erfolgreich zu bewältigen. Möglicherweise können sie

von alternativen Formen des Coaching bei der Bewältigung ihrer alltäglichen Unternehmensprobleme profitieren. Die Bedeutung externer und unabhängiger Ansprechpartner/Sparringspartner zur Diskussion/Reflexion ist allseits anerkannt. Es existieren bereits Modelle, die Anforderungen an Praxisnähe, Verfügbarkeit, Zeitrahmen etc. gerecht werden wie Mittags-Coaching (vgl. Kupitz, 2007) oder telefonische Managementberatung. Ebenfalls können spezifische Methoden zur Konfliktlösung (vgl. Höher P., Höher F., 2002; Bauer, W., Frankfurt/Main, 1996) vermittelt werden.

Parallel zur Managementkarriere sollten gleichwertige fachbezogene Karrierepfade und –chancen für Mitarbeiter eröffnet und so vermieden werden, dass aus Karrieregründen eine Position eingenommen wird, für die der Mitarbeiter nicht geeignet ist.

### ***Rollenkonflikt des mittleren Managements***

Aus den Interviews ergibt sich, dass Information und Kommunikation wesentliche Elemente zur Entschärfung dieses Konflikts darstellen. Das mittlere Management muss über die Ziele, Strategien und Vorgehensweisen des Unternehmens informiert sein und über Hintergrundwissen verfügen. Dies verhindert zumindest, dass sich das mittlere Management bei weiter zu gebenden Entscheidungen auf eine rein formale Position zurückzieht – auf Grund von Nichtwissen. Andererseits ist das mittlere Management in Unternehmensentscheidungen einzubeziehen – nur so sind Gegenargumente und Aussagen über mögliche Folgen einer Entscheidung zu berücksichtigen.

Die Unternehmenskultur ist hierbei ebenfalls ein wichtiger Faktor. Offenheit, Transparenz, Toleranz und Kritikfähigkeit erlauben es dem mittleren Management, berechnete Interessen ihrer Mitarbeiter in einem Entscheidungsprozess besser zu vertreten.

Der Rollenkonflikt kann auch zu einem persönlichen Konflikt werden: „ Das Schlimmste ist der Zwang an Maßnahmen mitwirken zu müssen, die eindeutig unmoralisch sind und allein dem Vorteil und Karrierestreben der Vorgesetzten dienen“ (Holzapfel, 2008, S. 19).

## 6.2 Managementverhalten und -wertschätzung

Zentraler Punkt für die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und das Vermeiden pathologischer Erscheinungsformen ist das Verhalten des Managements. Dies kann durch Auswahl geeigneter Personen (s.o. Managementauswahl), die Ausbildung an Hochschulen und anderen Institutionen und das Vorleben des Managements eines Unternehmens erreicht werden.

Gegenseitige Wertschätzung, das Respektieren und Achten des Anderen erleichtern individuelles Anerkennen, Lob und Kritik (Zur Bedeutung der Wertschätzung vgl. auch B. Mettler-v. Meibom, 2007). Dazu gehört auch, sich Zeit für die Mitarbeiter und deren Belange zu nehmen.

Die „Transformationale Führung“ nach Bass, 1985 (Abb. 6), postuliert beispielsweise als Führungsstil Anforderungen an das Managementverhalten, die es ermöglichen, Wertschätzung zu etablieren (z.B. durch „individuelle Behandlung“).



Abbildung 6: Transformationale Führung (aus: Bruch/Vogel, 2005, S. 129)<sup>3</sup>

Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des Modells ist die Akzeptanz des Mitarbeiters als eigenständiges Individuum und das Respektieren seiner Persönlichkeit. Keineswegs sollte dieses Modell aus einer Position der Macht und Überlegenheit angewendet werden. Fühlt sich der Manager den Mitarbeitern gegenüber intellektuell und moralisch überlegen, so können die Mechanismen der

<sup>3</sup> Nachdruck mit freundlicher Genehmigung des Gabler-Verlages

Transformationalen Führung als „Erziehung“ oder „Entwicklung“ missverstanden werden. Ein solches Managementverständnis negiert die Persönlichkeit des Einzelnen und ist Form einer Nicht-Wertschätzung – mit den bereits ausführlich beschriebenen Folgen.

Es ist bemerkenswert, wie die Fähigkeiten der Mitarbeiter unterschätzt werden. Überlebenstrainings, Stresstrainings usw. können nützlich sein, jedoch kann sich mancher Teilnehmer des Eindrucks nicht erwehren, einer Maßnahme der „cow sociology, die für glückliche Kühe, die man besser melken kann“ (Adorno, 1954, S 2; zitiert in Ortman et.al., 2000, S.124/125) zu unterliegen. So führt zum Beispiel auch das „Positive Denken“ und der oft damit verbundene grenzenlose und kritiklose Optimismus und Aktionismus zur Verdrängung tatsächlich vorhandener, ernster Probleme und verhindert eine seriöse Auseinandersetzung und Lösung derselben.

### *6.3 Management unproduktiver Mitarbeiter*

In den Interviews wurde darauf aufmerksam gemacht, dass Manager teilweise auch mit unproduktiven Mitarbeitern umgehen müssen und damit Probleme haben.

Die Managementaufgabe besteht darin, die Ursachen der Unproduktivität mit dem Mitarbeiter herauszuarbeiten und geeignete Maßnahmen wie Trainings, Coaching, Versetzung einzuleiten, bis hin zur Abmahnung und Kündigung des Mitarbeiters. Denn durch sein Verhalten beeinflusst der Mitarbeiter nicht nur die Arbeitsergebnisse, sondern auch das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit mit Kollegen. Wesentlich für den Manager ist die Wahrnehmung von Verantwortung und Konsequenz des Handelns, statt potenziellen Problemen aus dem Weg zu gehen. Allerdings sehen nur 15,4% der Manager Personalentwicklung als wichtige Managementkompetenz an (vgl. Hedtmann/ Bechert, 2006, S. 15). Anzumerken bleibt, dass eine Erleichterung der Kündigung von solchen Mitarbeitern wünschenswert ist, die sich dauerhaft unproduktiv und unkooperativ verhalten und damit den Erfolg der gesamten Organisationseinheit in Frage stellen.

### *6.4 Mitarbeiterinformation und Kommunikation*

Die Information der Mitarbeiter über Ziele, Strategien und Status des Unternehmens ist ebenfalls ein bedeutender Faktor für die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen (dem gegenüber wird von den Befragten die Mitarbeit bei der Festlegung der Unternehmensziele als weniger bedeutsam erachtet).

Die Verfügbarkeit der Balanced Score Card auf dem Intranet, regelmäßige Informationsveranstaltungen der Geschäftsleitung für die Mitarbeiter, kontinuierliche



Information der Mitarbeiter auf Abteilungsebene, Performance Charts, Cockpits, u.a. sind geeignete und bewährte Instrumente. Generell erleichtert die Präsenz bzw. Erreichbarkeit der Führungskräfte eine offene Kommunikation. Zudem sollten den Mitarbeitern Feedbackmöglichkeiten zur Verfügung stehen.

Die Information der Mitarbeiter in allen Belangen des Unternehmens muss sachlich und realitätsbezogen sein. So ist es kontraproduktiv und läßt das Management als realitätsfremd, unseriös und oberflächlich erscheinen, wenn die gleichen Slogans nach außen (zum Markt/Kunden) wie nach innen (zu den Mitarbeitern) benutzt werden, um den Mitarbeitern Unternehmensziele, -strategien, -entscheidungen etc. zu „verkaufen“. Die Mitarbeiter fühlen sich wie externe Kunden, die zum Kauf manipuliert/überredet werden sollen.

Manche Unternehmensinformationen nach außen werden zunehmend mit ihrer systematischen Schönfärberei als wenig wert, eine Scheinwelt aufbauend und letztlich unternehmensschädigend (Aufbau einer unrealistischen Erwartungshaltung, die nicht erfüllt werden kann) betrachtet. Mehr Ehrlichkeit wird angemahnt (vgl. K.-H. Büschemann, 2008, S. 23).

Jedoch muss ebenso die Informationsüberflutung am Arbeitsplatz kritisch betrachtet werden, geht sie doch mit Effekten wie Zeitdruck, Stress, etc. einher und führt neben Zeitverschwendung und Unproduktivität zu einer steigenden Zahl von Beschäftigten mit gesundheitlichen Problemen (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 5.2.2008, S. 19). Maßnahmen zur Eindämmung der Informationsflut werden hier nicht weiter thematisiert. Es sei auf die einschlägige Literatur verwiesen.

Ergänzend ist darauf zu verweisen, dass Unternehmen einen Weg finden müssen, der es den Mitarbeitern erlaubt, sich angstfrei über Missstände im Unternehmen zu äußern. Hier gehen einige Unternehmen im Zusammenhang mit Korruptionsereignissen den Weg, Ombudsleute zu etablieren.

## *6.5 Mitarbeiterverhalten*

Die Diskussionen in den Interviews zeigen, dass auch für die Mitarbeiter Handlungsbedarf besteht, sich über die eigenen Potenziale, Möglichkeiten und Ziele sowie über ihre aktuelle Arbeitssituation im Klaren zu werden. Hier kann eine persönliche Wissensbilanz hilfreich sein (vgl. [www.wirkstatt.at/wissensbilanz.asp](http://www.wirkstatt.at/wissensbilanz.asp)). Die Weiter-

entwicklung der eigenen Person bis hin zur Suche nach einer neuen Aufgabe, Arbeitsumgebung oder auch Arbeitgeber können hieraus resultieren.

Die Mitarbeiter sollten sachbezogene wie verhaltensbezogene Missstände konstruktiv im Unternehmen ansprechen. Dies kann sowohl über Interessensvertretungen als auch per Eigeninitiative erfolgen. Dabei sind Art des Missstandes, Folgen für das Unternehmen und mögliche Lösungen zu beschreiben. Zudem sollten die Mitarbeiter die gleichen formalen Regelungen nutzen, die auch auf Managementebene üblich sind. Schriftliche Fixierung, Aktennotizen und angemessene Adressaten sind notwendig.

## *6.6 Regeln, Normen und Standards organisatorischer*

### *Zusammenarbeit*

Eine Schlussfolgerung aus den Ergebnissen der Fallstudie besteht darin, dass Managementsysteme wie zum Beispiel Qualitätsmanagement oder Prozessmanagement den Menschen nicht vernachlässigen dürfen. Das Ideal des maschinengleichen und möglichst fehlerfreien Funktionierens, das schon in den Systemen von Taylor und Weber zum Ausdruck kam (vgl. TH. Breisig, 2006, S. 29) und auch heute durchaus noch anzutreffen ist, muss relativiert und eine Behandlung des Menschen als funktionierende Maschine abgelehnt werden (vgl.: Anders, 1980). In der heutigen Wissensgesellschaft sind Eigenschaften wie Kreativität und Intelligenz als entscheidende Erfolgsfaktoren wesentlich wichtiger als roboterhaftes Funktionieren.

Jedem Einzelnen sollten in der Organisation Handlungs- und Entscheidungsspielräume eingeräumt werden, so dass er seine Potenziale einbringen kann (diese Problematik ähnelt der um 1980 thematisierten „Humanisierung der Arbeit“ in Produktions- und Fertigungsbereichen). Dies bedeutet zum Beispiel für das Gebiet des Prozessmanagements, dass

- Prozessmanager mit Prozessverantwortung und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet werden sollten,
- Information und Kommunikation in Prozessen eine hohe Bedeutung gewinnen und
- Erfahrung und Wissen des Personals in die Gestaltung und Weiterentwicklung von Prozessen eingehen und organisatorische Maßnahmen hierzu etabliert werden. Die informativen und umfassenden Darstellungen

zum Prozessmanagement (vgl. exemplarisch: Schmelzer/Sesselmann, 2001 und Becker/Kugeler/Rosemann, 2005) bieten hier eine gute Grundlage, um insbesondere den Aspekt des Wissens verstärkt in die Prozessmanagement-Praxis zu integrieren.

Prozessbeschreibungen oder Verfahrensanweisungen dürfen nicht bis ins Detail die einzelnen Arbeitsschritte regeln und vorschreiben, sondern müssen Kreativität und Flexibilität zulassen. Die Mitarbeiter sind gefordert, damit verantwortungsbewusst umzugehen.

Häufig kommt es vor, dass die Mitarbeiter in den Prozessen „alles richtig machen und die Vorgaben genau einhalten“ und es trotzdem nicht zu einer Lösung von Problemen kommt. Dies kann dann der Fall sein, wenn ein Problem technisch und organisatorisch komplex ist, sich nicht als Standard lösen lässt und mehrere Fachabteilungen umfasst. Jeder hat in „seinem“ Bereich alles richtig gemacht, in der Summe ist das Ergebnis jedoch unbefriedigend. Der Prozess dreht sich im Kreis, Verantwortungen werden hin und her geschoben und der Kunde des Prozessergebnisses wird zunehmend unzufrieden ebenso wie alle anderen Beteiligten.

Deswegen ist die Rolle des Prozessmanagers mit Entscheidungsbefugnis und Ergebnisverantwortung für den Gesamtprozess auszustatten. Die in der Praxis häufig definierte Rolle des Prozessmanagers als Koordinator ist nicht ausreichend.

Insgesamt kann durch das Einbinden und die Behandlung aller als selbständige, verantwortungsbewusste und mündige Mitarbeiter ein Übermaß an Regeln und Normierungen in der Unternehmenspraxis vermieden werden.

Schon in der Schulausbildung und im Studium ist darauf zu achten, dass die Schüler bzw. Studenten zu selbständigem Handeln angeregt werden. Reinisch stellt dies zwingend dar:

„Der Lehrer stellt Fragen und will die richtige Lösung wissen. Osterhasenpädagogik nennt der Zukunftsforscher Matthias Horx diese Art des Unterrichts. Der Lehrer weiß die Lösung, aber er versteckt sein Wissen. Die klassische Situation der Schule ist keine Lern-, sondern eine Belehrungssituation. Statt junge Menschen auf ein selbständiges, eigenverantwortliches und aktives Leben in der Wissensgesellschaft vorzubereiten, produzieren unsere Bildungsinstitutionen wie am Fließband den Prototyp des gehorsamen Befehlsempfängers der Industriegesellschaft. Nicht alle, aber zu viele Schulen funktionieren nach wie vor im Takt des Industriezeitalters. Sie belohnen Konformität, Reproduktion und Mittelmaß und erzeugen damit seit Generationen unmündige, passive und risikofeindliche Bürger. Dasselbe tun politische und wirtschaftliche Führungskräfte, die ihre Rolle darin sehen, Menschen

bis ins Detail darüber zu belehren, was sie zu tun und zu lassen haben“ (Reinisch, 2007, S. 181, 182).

Ein anderer Bestandteil der Normierung und Regelung sind die Incentive-Systeme in den Unternehmen. Diese sind häufig inflexibel und gewähren dem Manager wenig Spielraum, einen Mitarbeiter individuell zu honorieren. Durch das Gewähren eines Incentive-Budgets würde es dem Manager ermöglicht, dem Mitarbeiter die Anerkennung zuteilwerden zu lassen, die seinen Vorlieben entspricht.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Abfindungs- und Entschädigungsregelungen für Manager. In den öffentlichen Diskussionen werden die hohen Abfindungen für Top-Manager kritisch diskutiert. Dabei wird selten angesprochen, dass die Manager der zweiten/dritten Hierarchieebene durchaus auch vergleichbare Vereinbarungen vertraglich fixiert haben können. Mitarbeiter bezeichnen diese Regelungen oft als „Rundum-Sorglos-Pakete“. Die Unternehmen sollten diese Praxis häufiger überprüfen. Die Leistungen der betreffenden Manager müssen in einem vertretbaren Verhältnis zu diesen Paketen stehen. Wenn nicht, dann hat dies negative Signalwirkung auf die Mitarbeiter, die diese Pakete nicht vereinbart haben. Mitarbeiter vergleichen sehr wohl ihren persönlichen Einsatz im Unternehmen mit den Leistungen ihrer Vorgesetzten und den Gegenleistungen des Unternehmens. Besteht hier aus Sicht des Mitarbeiters eine Diskrepanz, dann wird sein Engagement und seine Motivation nachlassen: „Es lohnt sich nicht, sich hier einzusetzen....“.

Andere finanzielle Leistungen des Unternehmens für die Mitarbeiter/Manager sollten nachvollziehbar und transparent sein und mit gleichen Maßstäben angewendet werden. So ist es zu vermeiden, dass zum Beispiel Zahlungen für Auslandsengagements bei vergleichbaren Tätigkeiten unterschiedlich oder statusabhängig geleistet werden.

### *6.7 Wissensbilanz und Wissensmanagement*

Bedeutsam sind die Nachteile, die durch Nichtnutzung vorhandenen Wissens entstehen, sowohl für ein Unternehmen als auch für die Beschäftigten eines Unternehmens. Befragungen von Angestellten bestätigen, dass Wissen ein bedeutsamer Produktivitätsfaktor ist (vgl. Krasteva, 2007, S. 60). Das Instrument der Wissensbilanz kann diese immateriellen Werte einer Organisation transparent und messbar machen sowie als Führungsinstrument bei der Entwicklung der immateriellen Werte

dienen. Im Kontext pathologischer Erscheinungsformen bezieht sich Wissen hier insbesondere auf Einfluss und Gestaltungsgrößen erfolgreicher organisatorischer Zusammenarbeit.

Wissensmanagement baut hierauf auf und hat Erfassung, Pflege und Weitergabe von Wissen zum Gegenstand. Hier kommen technische Aspekte (Speicherung und Bereitstellung von Wissen (Daten und Informationen)) und organisatorische Aspekte (Gestalten und Organisieren von Wissenscommunities, Transfer von Wissen in Organisationsmittel wie zum Beispiel Checklisten, Fragebögen etc. und deren permanente Weiterentwicklung) hinzu. Auch die Analyse von Fehlern (lessons learned) und die Erfassung und Nutzung bisher nicht angewandter alternativer Lösungswege sollten Bestandteil des Wissensmanagements sein.

Job Rotation, Projektarbeiten, Senior-/Junior Kooperationen tragen ebenfalls als weitere organisatorische Maßnahmen zum Aufbau und Austausch von Wissen bei (neben anderen positiven Effekten für die Mitarbeiter).

Die Themen Wissensbilanz und Wissensmanagement – Fach- und Erfahrungswissen umfassend - sind zwingend in die Lehre zu integrieren (zur Bedeutung der Wissensbilanzierung vgl. ausführlich: F. Reinisch, 2007; Saiger, 2001; Daum, 2002; Edvinsson, 2000; Horvath/Möller, 2004; Mertins/Alwert/Heisig, 2005; Zeuch, 2007).

Das verbreitete Instrument der Balanced Score Card ist im Zusammenhang mit der Wissensbilanz ein bedeutendes Instrument. Es dient u.a. der Transformation von strategischen Zielen in operative Maßnahmen, ist ein Mittel, Informationen an die Mitarbeiter eines Unternehmens zu geben und ist selbst ein Instrument des strategischen/organisatorischen Lernens. Enthält die Balanced Score Card immaterielle Aspekte, ist sie ein sehr geeignetes Instrument, Wissen als strategische Komponente im Unternehmen zu verankern und eine permanente Beobachtung und Weiterentwicklung des Wissensstandes zu ermöglichen ( vgl. hierzu: Kaplan/Norton/ Steffens, 2004 und Kaplan/Norton, 2006).

### ***6.8 Macht in Unternehmen und gesellschaftlicher Kontext***

Unternehmen sind nicht isoliert zu betrachten, sondern Teil unseres Gesellschaftssystems. Die Ausübung von Macht und damit einher gehendes Verhalten sind sowohl Bestandteil unseres Gesellschaftssystems als auch der Unternehmenskulturen. Dies untersucht zum Beispiel die Soziologie in neueren Ansätzen, wobei

die Fehlentwicklungen unseres kapitalistischen Gesellschaftssystems thematisiert werden. So ist zu beobachten, dass das ökonomische Prinzip immer stärker den privaten Lebensraum erobert (vgl.: D. Kurbjuweit, 2004). Wer sich diesem Prinzip widersetzt oder versucht auszuweichen, wird aus dem System ausgeschlossen bzw. „kaltgestellt“ oder „marginalisiert“ (vgl. Türk, 2000, S. 166 in Ortmann et.al., 2000).

Die auch in dieser Fallstudie zum Ausdruck kommenden negativen Auswirkungen auf der Ebene des einzelnen Individuums (Burnout, Boreout, Präsentismus usw.) können nicht nur im Kontext eines Unternehmens gesehen werden, sondern müssen im gesellschaftlichen Zusammenhang betrachtet werden, denn damit verbundene Kosten entstehen sowohl für die Unternehmen als auch für die Gesellschaft. Diese Kosten transparent zu machen, muss ein erstes Anliegen sein. Beispielsweise sei hier die häufig vorkommende „Arbeit trotz Krankheit“ genannt. Neben der Beseitigung möglicher organisationspathologischer Ursachen können Mitarbeitergesundheitsprogramme, Gesundheitschecks, Konfliktbewältigungsangebote etc. eine Besserung erreichen – bei aller gewiss nicht einfachen Thematisierung in den Unternehmen und in unserer Gesellschaft.

Das Verhalten und das Selbstverständnis des Managements, insbesondere des Top-Managements, als exponierte Vertreter der Unternehmen, aber auch der Gesellschaft, sind gleichfalls zu thematisieren. Erfolg haben ist ein Merkmal unseres Gesellschaftssystems. Allerdings scheint es so, dass der Erfolg durchaus hier und da mit fragwürdigen Methoden erzielt wird. Chesterton beschreibt dies prägnant: „Entweder man leistet sehr gute Arbeit, oder man betrügt“ (Chesterton, 2006, S. 82). Nachdenklich stimmen sollte auch, wenn durch Fehlverhalten erzielter Erfolg sozusagen als systemimmanent entschuldigt wird: „Das ist im Wettbewerb so; das machen alle so; der Konkurrenzdruck zwingt uns dazu“ usf. Ebenfalls ist das Self-Marketing und die Selbstdarstellung einiger exponierter Manager sowie deren Sprachwahl kritisch zu betrachten, wenn z.B. ein Verlust zum „negativen Jahresüberschuss“ wird oder andere Fehlleistungen schön geredet werden. Dies kann kontraproduktiv sein. Jeder Top-Manager muss sich bewusst sein, dass er mit derartigem Verhalten Vorbild für die Mitarbeiter ist und diese sein Verhalten als das „Richtige“ und „Angemessene“ annehmen und selbst ausüben.

Dabei ist auch eine Relativierung des Status von Managern als „zur Elite zugehörig“ notwendig. Das alleinige Innehaben einer Spitzenposition in Wirtschaft, Politik oder Gesellschaft ist m.E. als „Elite-Nachweis und Legitimation“ nicht ausreichend. Eliten

sollten sich vielmehr durch Leistung, Fähigkeit und Ausübung einer distanzierten und kritischen Reflexion, intellektuelles Niveau, Bildung sowie durch Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung auszeichnen.

Auch die Herkunft sollte in unserer Gesellschaft für Karriere und Erfolg nicht die wichtigste Rolle spielen. Die Praxis sieht jedoch anders aus: „Zum Manager wird man geboren. Vier von fünf Managern der 100 größten Unternehmen stammen aus den oberen drei Prozent der Bevölkerung, dem Großbürgertum“ (Deckstein, 2008, S 22).

Es bleibt zu wünschen, dass in der Gesellschaft kritisch denkende und aktive Menschen bestärkt werden. Denn zu einem Zustand sollte es nicht kommen: „Die Welt ist gar nicht verrückt, nur ungeeignet für normale und sehr wohl geeignet für normalisierte Menschen“ (Lec, 1967, S. 15; ebenfalls zitiert in Türk, 1976, S. 1).

## **7. Schlussfolgerungen**

Die Fallstudie hat gezeigt, dass das Modell von Türk gerade heute hoch aktuell ist und mit einigen Ergänzungen sehr gut zur Beschreibung und Strukturierung der Pathologie der Organisation und ihrer Folgen geeignet ist. Der Bedeutung des Themas muss in der Lehre Rechnung getragen werden.

Die Analysen ergeben, dass die Ursachen für Pathologien in Organisationen zum Teil durch die Unternehmen selbst, aber auch durch die gesellschaftliche Entwicklung und Situation bedingt sind. Während letzteres zumeist außerhalb des Einflussbereiches von Unternehmen liegt, können die Verantwortlichen in ihrer eigenen Organisation durchaus Maßnahmen zur Vermeidung und Beseitigung von Pathologien ergreifen.

Die vorherigen Ausführungen machen deutlich, wie wichtig eine Analyse und Diskussion der Fehlentwicklungen sind, denn die materiellen und immateriellen Folgen für die Gesellschaft, die Unternehmen und das Individuum sind vielfältig und folgenschwer.

## 8. Literaturverzeichnis

- Anders, G.: Die Antiquiertheit des Menschen, Bd. 1 und 2, München, 1980
- Anders, G.: Ketzereien, München, 1982
- Bass, B.M.: Leadership and performance beyond expectations, New York, London, 1985
- Bauer, W.: Mut zum Vertrauen, Frankfurt/Main, 1996
- Becker, J., Kugelman, M., Rosemann, M.: Prozessmanagement, Berlin/Heidelberg, 2005
- Bovensiepen, N.: Stolz auf die Firma steigert den Gewinn, Süddeutsche Zeitung vom 28.12.2007, S. 1
- Breisig, Th.: Betriebliche Organisation, Herne/Berlin, 2006
- Bruch, H., Vogel, B.: Organisationale Energie; Wiesbaden, 2005
- Büschemann, K.-H.: Mehr Ehrlichkeit wagen, Süddeutsche Zeitung vom 9.10.02.2008, S. 23
- Chase, A.: Zitiert in M. Crichton: Welt in Angst, München, 2006, S. 572
- Chesterton, G.K.: The Fallacy of Success, 1908. Der Trugschluss des Erfolgs, hrsg. von J. Kalkar, Berlin, 2006
- DAK: DAK Gesundheitsreport 2006, [www.sozialpolitik-aktuell.de/DAK-Gesundheitsreport\\_2006.pdf](http://www.sozialpolitik-aktuell.de/DAK-Gesundheitsreport_2006.pdf)
- DAK: DAK Gesundheitsreport 2007, [www.dak.de/content/filesopen/gesundheitsreport\\_2007.pdf](http://www.dak.de/content/filesopen/gesundheitsreport_2007.pdf)
- Daum, J.: Intangible Assets – oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen; Bonn, 2002
- Deckstein, D.: Eliten unter sich, Süddeutsche Zeitung vom 19.02.2008, S. 22
- DGB: Index Gute Arbeit 2007, [www.dgb-index-gute-arbeit.de/dgb-index\\_2007/die\\_ergebnisse\\_2007](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/dgb-index_2007/die_ergebnisse_2007)
- DGB: Mobbing, 2007, [www.dgb.de/themen/mobbing/mobbing.html](http://www.dgb.de/themen/mobbing/mobbing.html)
- Edvinsson, L.: Aktivposten Wissenskapital, Wiesbaden, 2000
- Gairola, A.: Change Management - Das Unternehmen umbauen; Harvard Business Review, 23.9.2003, S. 61-80
- Golemann, D. et.al.: Emotionale Führung, Berlin, 2004
- Gostick, A., Elton, Ch.: Der unsichtbare Mitarbeiter, Weinheim, 2007
- Haas, S.: Warten auf den Lottogewinn – Mobbing....; Süddeutsche Zeitung vom 11.01.2008, S. 17



Hedtmann, V., Bechert, S.: Deutsche Führungskräfte. Wertvorstellungen, Karriere, Arbeitsumfeld im Management deutscher Unternehmen und Nonprofit-Organisationen, Eschborn, 2006

Hemp, P.: Präsentismus – Krank am Arbeitsplatz, Harvard Business Review, 21.12.2004, S. 47 – 60

Höher P., Höher F.: Konfliktmanagement, Freiburg, Berlin, München, 2002

Holzappel, N.: Des Managers Kern, Süddeutsche Zeitung vom 24.12.2007, S. 24

Horvath, P., Möller, K.: Intangibles in der Unternehmensführung, München, 2004

Ifak GmbH: Mobbing am Arbeitsplatz – keine Ausnahme. Jeder achte Beschäftigte hat damit schon Erfahrung, [www.ifak.com/de/news/mobbing-am-arbeitsplatz-keine-ausnahme.html](http://www.ifak.com/de/news/mobbing-am-arbeitsplatz-keine-ausnahme.html)

Ifak GmbH: Arbeitsklima Barometer 2007, [www.ifak.com/de/news/ifak-arbeitsklima-barometer-2007](http://www.ifak.com/de/news/ifak-arbeitsklima-barometer-2007)

Kaplan, R.S., Norton, D.P., Steffens, D.: Der Weg von immateriellen Werten zu materiellem Erfolg, Stuttgart, 2004

Kaplan, R.S., Norton, D.P.: Alignment. Mit der Balanced Score Card Synergien schaffen, Stuttgart, 2006

Krasteva, M.: Unproduktivität am Arbeitsplatz, Saarbrücken, 2007

Kupitz, G.: Schnelles Coaching in der Mittagspause, Süddeutsche Zeitung vom 18.11.2007

Kurbjuweit, D.: Unser effizientes Leben. Die Diktatur der Ökonomie, Hamburg, 2004

Ludemann, K., Erlandson, E.: Coaching – Das Alpha-Tier zähmen; Harvard Business Review, 27.7.2004, S. 61 -73

Lec, S.J.: Neue unfrisierte Gedanken, München, 1967

Medica: Arbeitsplatz: Ungerechtigkeit verstopft die Herzkranzgefäße, Archives of Internal Medicine, 2005, Vol 165, S. 2245 – 2251; [www.medica.de](http://www.medica.de)

Mertens, K., Alwert, K., Heisig, P.: Wissensbilanzen, Berlin/Heidelberg, 2005

Meschkatat, B., Stachelbeck, M., Langenhoff, G.: Der Mobbing Report, Dortmund, 2002

Mettler-v.Meiborn, B.: Gelebte Wertschätzung; München, 2007

Müller-Guttenbrunn, H.: Alphabet des anarchistischen Amateurs, Berlin, 2007

Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation, Die Rückkehr der Gesellschaft, Wiesbaden, 2000

Proudfoot Consulting: Proudfoot Productivity Report 2007, [www.proudfootconsulting.com](http://www.proudfootconsulting.com)

Psychonomics AG: Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, 2007, [www.psychonomics.de](http://www.psychonomics.de)

- Reinisch, F.: Die Köpfe sind das Kapital; Heidelberg, 2007
- Reinker, S.: Rache am Chef; Berlin, 2007
- Rothlin, P.H., Werder, P.R.: Diagnose Boreout; Heidelberg, 2007
- Schmelzer, H.J, Sesselmann, W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München/Wien, 2001
- Türk, K.: Grundlagen einer Pathologie der Organisation; Stuttgart, 1976
- Türk, K.: Pathologie der Organisation, in: Grochla, E.: Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart, 1980
- [www.gallup.com](http://www.gallup.com) (Gallup Engagement Index)
- [www.shrm.org/research/quarterly/2006](http://www.shrm.org/research/quarterly/2006) (Society of Human Resource Management)
- [www.wirkstatt.at/wissensbilanz.asp](http://www.wirkstatt.at/wissensbilanz.asp) (Persönliche Wissensbilanz)
- Zeuch, A.: Management von Nichtwissen in Unternehmen, Heidelberg, 2007

## 9. Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Pathologie der Organisation (Türk, 1976, S. 166, 167) .....      | 11 |
| Abbildung 2: Ergebnisse des Interviewleitfadens/Fragebogens, Teil 1 .....     | 18 |
| Abbildung 3: Ergebnisse des Interviewleitfadens/Fragebogens, Teil 2 .....     | 25 |
| Abbildung 4: Ergebnisse des Interviewleitfadens/Fragebogens, Teil 3 .....     | 29 |
| Abbildung 5: Ergebnisse des Interviewleitfadens/Fragebogens, Teil 4 .....     | 32 |
| Abbildung 6: Transformationale Führung (aus: Bruch/Vogel, 2005, S. 129) ..... | 38 |

## **Bisher erschienene Weidener Diskussionspapiere**

- 1      “Warum gehen die Leute in die Fußballstadien? Eine empirische Analyse  
der Fußball-Bundesliga“  
von Horst Rottmann und Franz Seitz
  
- 2      “Explaining the US Bond Yield Conundrum“  
von Harm Bandholz, Jörg Clostermann und Franz Seitz
  
- 3      “Employment Effects of Innovation at the Firm Level”  
von Horst Rottmann und Stefan Lachenmaier
  
- 4      “Financial Benefits of Business Process Management”  
von Helmut Pirzer, Christian Forstner, Wolfgang Kotschenreuther und  
Wolfgang Renninger
  
- 5      “Die Performance Deutscher Aktienfonds”  
von Horst Rottmann und Thomas Franz
  
- 6      “Bilanzzweck der öffentlichen Verwaltung im Kontext zu HGB, ISAS und IPSAS“  
von Bärbel Stein
  
- 7      Fallstudie: “Pathologie der Organisation” - Fehlentwicklungen in Organisationen,  
ihre Bedeutung und Ansätze zur Vermeidung  
von Helmut Klein

