

# Mehr Kompetenz für die Fitneß-Ära

*In allen Branchen basteln Organisations- und Controlling-Experten an Fitneß-Programmen für ihre Unternehmen. Auslöser: Die Effizienz (Die Dinge richtig tun), neben der Effektivität (Die richtigen Dinge tun) die zweite Säule der Wettbewerbsfähigkeit, läßt im Wettbewerb zu wünschen übrig. Michael Reiß zeigt, wie Sie in den Disziplinen Flexibilität und Synergie den Anschluß an die Weltelite nicht verlieren.*

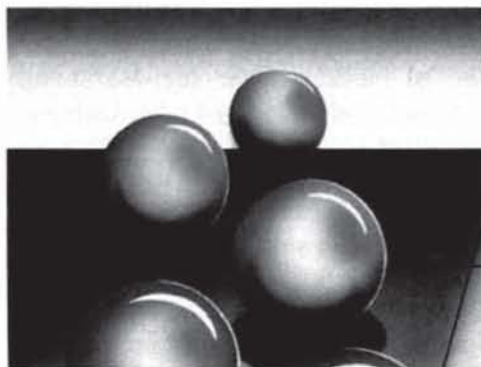
Für einige wenige sind Fitneßprogramme primär Chancenmanagement, um ihre bereits vorhandene Exzellenz zu perfektionieren. Für viele andere hingegen geht es beim Fitneß um existenzsicherndes Risiko-Management. Allein der Wille zur Neuorientierung garantiert aber noch keine Erfolge. Nur wenn die erforderliche Kompetenz in Sachen Orga-Fitneß hinzukommt, rechnen sich die Fitneß-Investitionen.

## Fehlkalkulationen in Fitneß-Kalkülen

Das Management, interne Stabsstellen und externe Beratungsunternehmen bemühen sich in jüngster Zeit verstärkt um die Fitneß der Organisation. Zu diesem Zweck durchforsten sie Leistungsprogramme, Ressourcenbestände und Organisationsstrukturen nach Ansatzpunkten für eine Komplexitätsreduktion. In der gerade anlaufenden Fitneß-Ära gilt es, den gesamten Erfahrungsschatz der vorangegangenen Scale-, Scope- und Speed-Epochen zu nutzen (siehe Abbildung Seite 17). In den vorangehenden Management-Epochen wurde fälschlicherweise immer nur ein Wettbewerbsvorteil (Größenvorteile, Diversifiziertheit usw.) zum Erfolgsmaßstab erhoben. Erst das Speed-Zeitalter machte Schluß mit den extremen Ausschlägen des strategi-

schen Pendels in Richtung Synergie oder in Richtung Flexibilität. Die Einsicht setzte sich durch, daß erfolgversprechende Strategiekonzepte stets in einem ausgewogenen Verhältnis zugleich flexibilitätsorientiert und synergieorientiert sein müssen.

Alte Fehler wie bei den Gemeinkostenmanagement-Offensiven sollten im Rahmen von Fitneß-Programmen nicht wiederholt und neue Fehler tunlichst vermieden werden. Dennoch hat sich ein Kardinalfehler in die Fitneß-Bewegung eingeschlichen: Fitneß-Training wird als leichte Übung eingestuft. Das verleitet dazu, Fitneß-Kalküle als Milchmädchen-Rechnungen aufzumachen. Die gehen



## Organisation

- Unternehmen sind Organismen S. 12
- Mehr Kompetenz für die Fitneß-Ära S. 16
- Wie Ihr Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt S. 21
- Die Fähigkeiten aller optimal einsetzen S. 23

aber bekanntlich nicht auf. Niederlagen im Kampf gegen hyperkomplexe Organisationen sind die Quittung für eine derartige Fehleinschätzung des Schwierigkeitsgrades der Materie. Nur allzu oft muß man nach Abschluß eines Fitneß-Projekts resigniert feststellen: „Der Berater geht, die Komplexität bleibt“.

Fitneß wird einseitig mit Vereinfachung gleichgesetzt. Die gängige Fitneßformel lautet demgemäß: „Fit = gesund = einfach“. „Straffung“, „Schlankheitskur“, „Abbau“, „Ausdünnen“, „Abspecken“, „Reduktion“, „Einsparung“ u.ä. heißen die Schlagworte einer solchen Simplex-Philosophie. Als Feindbild der Simplifizierung fungiert die allzu komplizierte konstruierte Unternehmung. Folgerichtig orientiert sich die Simplex-Philosophie an Leitbildern wie

- lean management (production, development usw.),
- flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege,
- konsequentes Downsizing,
- Vermeidung von non-value-Aktivitäten,
- Segmentierung in kleine, autonome Einheiten,
- dezentrale Aufgabenerledigung vor Ort,
- Prozesse gehen vor Positionen und
- Abbau der Sekundärorganisation (Gremienarbeit, Ausschüsse usw.).

Erfahrene Routiniers in Sachen Reorganisation sollten eigentlich ein Gespür für den „Challenge“ besitzen, der sich hinter derartigen Fitneß-Initiativen verbirgt.

- Anfang der 80er Jahre rückten die weichen Erfolgsfaktoren ins Rampenlicht. Diverse Kulturaktivitäten wurden als zeitgemäße Führungsinstrumente salonfähig, wie beispielsweise das legendäre HP-Frühstück. In den Augen eines Fitneß-Organisators der 90er Jahre müssen solche Prozesse als ritueller Ballast erscheinen, als Paradebeispiele für non-value-Aktivitäten. Frage: Fällt den Fitneß-Programmen damit die Organisationskultur zum Opfer? Steht Kultur ganz oben auf der schwarzen Liste der Simplex-Promotoren?
- Sensibilisieren sollte auch die Tatsache, daß Fitneß-Kalküle mit recht schillernden Basisgrößen operieren.

„Inseln“ als Fertigungsinseln oder Vertriebsinseln stellen hoch willkommene Superlösungen dar. „Inseln“ als isolierte „stand alones“ taugen bestenfalls als geduldete Notlösungen. „Masse“ in der Erscheinungsform von „Massenproduktion“ ist suspekt, wenn nicht sogar out. Demgegenüber bildet das Denken in „kritischen Massen“ (Marktanteilen, Kompetenzstärken usw.) einen integralen Bestandteil von Fitneß-Konzepten. Ähnlich zwiespältig verhält es sich mit der Bewertung von High-Org-Konzepten: Einige Organisationsexperten schwören auf Matrix-Strukturen als Superstars einer konstruktiven High-Organisation. Für andere verkörpert die Matrix eine äußerst personalintensive, nach innen statt nach außen gerichtete, konfliktbelastete und zeitraubende Veranstaltung.

Um diese Mehrdeutigkeiten und Zwiespältigkeiten der Materie konstruktiv verarbeiten zu können, braucht der Fitneß-Manager ein Frühwarnsystem. Es sollte sachdienliche Hinweise auf typische Rechenfehler in Fitneß-Kalkülen liefern. Die nachfolgenden Klarstellungen zum tatsächlichen Funktionsprinzip der Orga-Fitneß schützen vor den typischen Fehlkalkulationen in Fitneß-Projekten.

### Optimale Komplexität statt radikale Simplifizierung

Zunächst gilt es, die Fitneß-Gleichung „Nur eine einfache Organisation ist eine gesunde Organisation“ kritisch zu überprüfen. Trotz ihrer Eingängigkeit erweist sie sich bei näherer Prüfung als allzu grobe Vereinfachung. Wer seine Organisation einem Fitneß-Programm unterzieht, will sie für den bekanntermaßen harten wirtschaftlichen Wettkampf fit machen, indem er ihr zur erforderlichen Schlagkraft verhilft. Nun wissen wir, daß es von derartigen Kampfsportarten zwei grundverschiedene Archetypen gibt: Eine Sportart steht unter der Devise „Big is beautiful“. Eine Spielerlizenz erhalten hier nur schwergewichtige Muskelprotze.

In der zweiten Wettkampfsparte kämpfen hingegen wendige Leichtgewichte unter dem Motto „Small is beautiful“.

Beide Typen von Organisationen verfügen zweifellos über die erforderliche Schlagkraft. Die Trainingsprogramme für diese beiden Formen von Wettbewerbsstärke sind allerdings denkbar unterschiedlich aufgebaut und werden in verschiedenen Abteilungen des Orga-Fitneß-Studios absolviert:

■ Das **Complex-Fitneß-Programm** besteht in einem Krafttraining. Die Schlagkraft resultiert aus Man-Power, Promotionspower durch zusätzliche Machtpromotoren oder schwergewichtige Projektleiter (Heavyweight Project Champions nach dem japanischen Shusa-Vorbild). Auch das Organigramm durchläuft eine Art organisatorisches Body-building. Über eine Organisationsanreicherung durch zusätzliche Integratoren, Hierarchie-Ebenen, Produktmanager, Prozeßmanager, Kommunikationskanäle, Gremien usw. erhält die Organisation möglicherweise recht barocke Formen. Dahinter verbergen sich aber Muskeln und kein Fett. Die trainingsgerechte Diät besteht aus Kraftfutter (Fachausdruck: „Slack“) und schließt selbst (auf die Dauer gesundheitsschädliche) Doping-Mittel (etwa zur

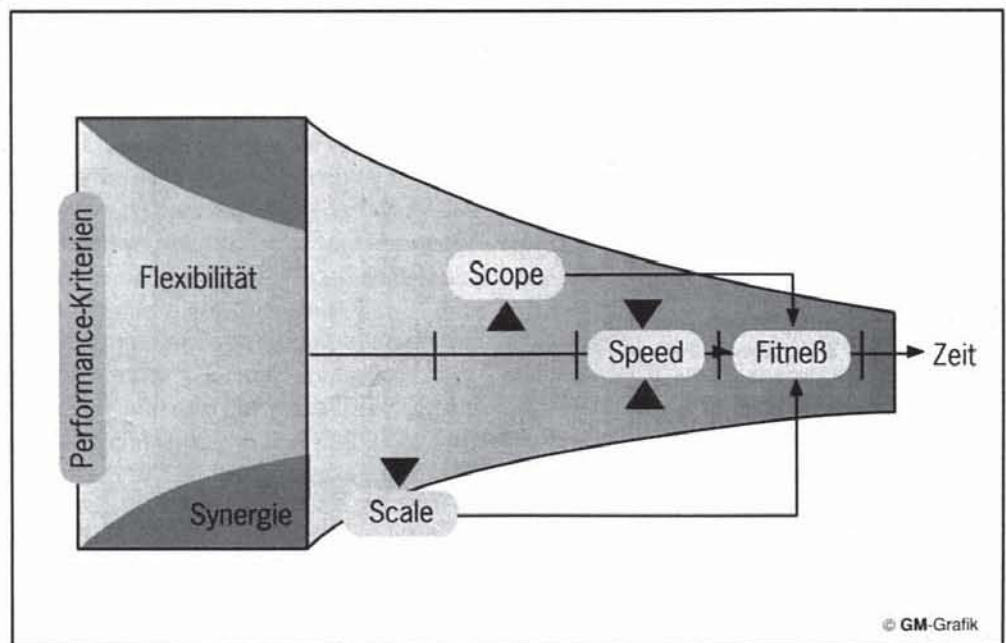
Prof. Dr. Michael Reiß ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisations- und Innovationsforschung an der Universität Stuttgart.



künstlichen Beschleunigung von organisatorischen Evolutionsprozessen) nicht aus.

■ Das **Simplex-Fitneß-Programm** zentriert sich auf ein Bewegungstraining. Schlagkraft resultiert aus Körperbeherrschung und perfektionierter Feinmotorik. Im Zuge einer Organisationsvereinfachung werden überflüssige Pfunde (Ausschüsse, Hierarchie-Ebenen, Assistenzkräfte, Service-Bereiche, Sonderorganisationen usw.) abgebaut. Dies kommt den Reaktionszeiten, der Gelenkigkeit, Behendigkeit und Bewegungskoordination zugute. Die zum Trainingsprogramm passende Diät ist kalorienarm („enge Budgets“).

### Epochen strategiegerechter Unternehmungsgestaltung



In der gerade anlaufenden Fitneß-Ära gilt es, den gesamten Erfahrungsschatz der vorangegangenen Scale, Scope- und Speed-Epochen zu nutzen.

Muskeltraining und Abspecken stehen nun keineswegs in einer Entweder-Oder-Beziehung zueinander. Ideale Fitneß erreicht man durch ein Trainings-Mix aus „Simplex-Fitneß“ einerseits und „Complex-Fitneß“ andererseits. Wie bei anderen Management-Mixturen, etwa der kombiniert lokalen und globalen Internationalisierung oder der top down- und bottom up-Planung entscheidet auch hier die richtige Dosierung über Erfolg oder Mißerfolg.

Die Kunst einer strategiegerechten Fitneß-Optimierung besteht beispielsweise darin, unternehmensinterne Strukturen loser und damit beweglicher zu gestalten und gleichzeitig unternehmensübergreifende Strukturen enger und damit synergetischer, aber tendenziell auch weniger flexibel anzulegen. Auf der einen Seite verbessern z.B. vereinfachende Holdingstrukturen die Manövrierfähigkeit von Konzernen. Auf der anderen Seite wirken recht komplex aufgebaute Lieferabrufsysteme sowie Agreements über Gemeinschafts-F&E synergiesteigernd.

Beide Trainingsoptionen sollte man sich auch deshalb offen halten, weil man auf einer der beiden Fitneß-Schienen leicht über das Ziel hinausschießen kann. Kommt es zu einem solchen „Overkill“,

ist man dankbar dafür, das andere Fitneßkonzept als kompensatorisches Korrektiv einsetzen zu können:

#### Simplex-Overkill

Beim Abbau von Hierarchie-Ebenen bzw. beim Ausdünnen des mittleren Managements – eine Pflichtübung jeder Simplifizierungs-Offensive – geht eine personalsparende Umstellung vom „Vierer mit Steuermann“ auf den „Vierer ohne Steuermann“ wohl noch problemlos vonstatten. Möglicherweise überfordert jedoch ein „Achter ohne Steuermann“ die Selbstorganisationspotentiale der betroffenen Mitarbeiter. Analog führt möglicherweise der profitable Verkauf eines Geschäftsbereichs im Zuge eines Gesund-schrumpfens zu schmerzhaften Synergieverlusten. Es kommt aus Versehen zu Amputationen. Eine kompensatorische Complex-Prozedur muß in solchen Fällen organisatorische „Prothesen“ in Form von Paten, Managern auf Zeit, Moderatoren u.ä. bereitstellen.

#### Complex-Overkill

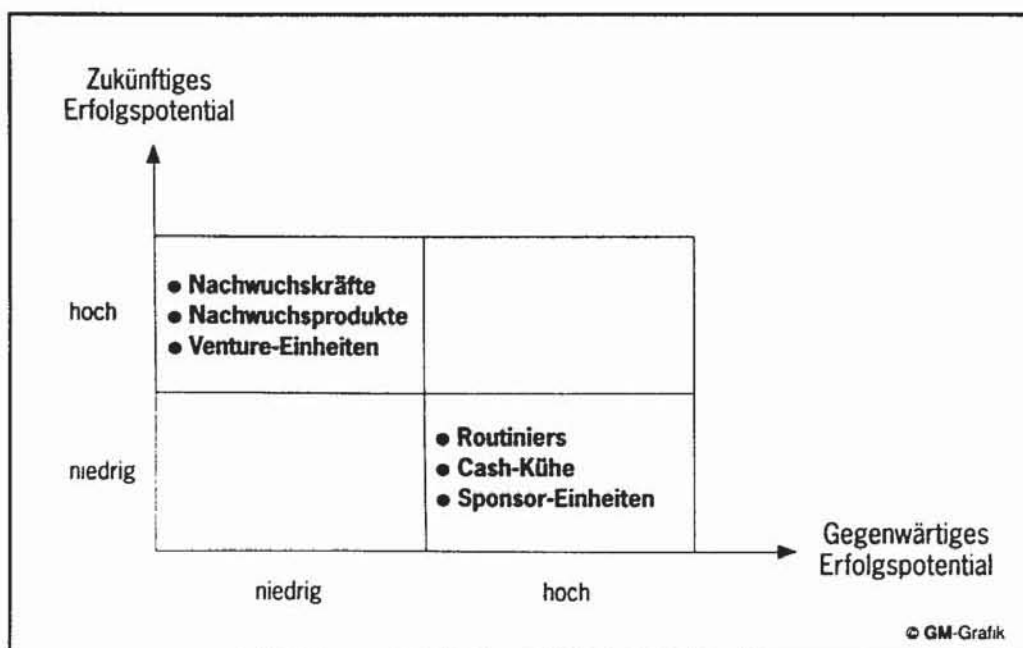
Ein gut gemeintes Krafttraining nach dem Prinzip „Diversifikation so weit wie möglich“, „Neue Aufgabe, neue Organisationseinheit“ oder „Zusätzliche Projekt-

organisation für Sonderaufgaben“ u.ä. geht meist auf Kosten der Beweglichkeit. Im Rahmen einer Simplex-Prozedur müssen dann Möglichkeiten der Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten, der Streichung oder besseren Auslastung überflüssiger Vertriebskanäle bzw. der Veräußerung von Beteiligungen usw. gefunden werden.

### Ausgewogene Altersstruktur statt einseitiger Jugendlichkeit

Ein zweiter Leitgedanke der Fitneß-Bewegung basiert auf der plausiblen Alltagsweisheit „Nur eine jugendliche Organisation ist eine gesunde Organisation“. Diese Philosophie hat oft dazu geführt, daß es bei Fitneß-Programmen bevorzugt den Oldtimern an den Kragen geht. Umgekehrt sind Zero-Base-Projekte, also neu gegründete Standorte (z.B. Werke von Automobilherstellern) bzw. Geschäftsfelder (z.B. von Banken im Allfinanzsektor) wahre Leckerbissen für den Fitneß-Manager. In Neugründungen läßt sich bei einem Durchschnittsalter der Belegschaft von erfahrungsgemäß ca. 25 Jahren all das an Gruppenarbeit, flexiblen Arbeitszeitsystemen, Entrepreneur-Konzepten usw. umsetzen, was in den alten Standorten ein Ding der Unmöglichkeit ist. Ähnlich attraktiv werden junge, expandierende Geschäftsfelder taxiert, nicht zuletzt vor dem Hintergrund sich drastisch reduzierender Marktzyklen.

Die Fokussierung auf die frühen Lebenszyklusphasen, sei es nun von Technologien, Produkten, Mitarbeitern oder von Strukturen, provoziert Simplifizierungsmaßnahmen nach dem Prinzip „Trau keinem über ...“. Demzufolge werden nicht nur betagte Anlagen und Mitarbeiter, sondern auch (vermeintliche) Nostalgie-Produkte und alternde, bürokratisch verkrustete Organisationsstrukturen einer Verjüngungskur unterzogen. Sogar das Abschöpfen von Märkten für reife (aber möglicherweise bald ausgereizte) Technologien überläßt man großzügig – gegen Lizenzgebühr – den Technologiefolgern. Ein solches Bias zugunsten der Jugendlichkeit provoziert nun unglücklicherweise Altersstrukturen, die weit entfernt liegen von der idealen Altersstruktur in einer gesunden Organisation. Die allseits



Das zukünftige Sollportfolio für Orga-Fitneß muß ausgewogen sein, wenn es das gesteckte Ziel erreichen soll. Nicht Einseitigkeit ist gefragt, sondern Ausgewogenheit.

geläufigen Portfolio-Konzepte beinhalten eine eindringliche Warnung vor einem derart einseitigen Altersaufbau der Erfolgspotentiale (s. Abbildung auf S. 18).

- Portfolio-Konzepte für die Optimierung von Geschäftsfeldstrukturen oder für den intergenerativen Aufbau der Humanressourcen verdeutlichen, daß die zukünftigen Nachwuchspotentiale ohne die gegenwärtigen Leistungsträger nicht lebensfähig sind. Oldtimer in Gestalt von cash-Kühen oder Routiniers sollte man folglich unter dem Blickwinkel „Old, but Gold!“ betrachten. In analoger Weise belegt das Venture-Management die Vorzüge einer Kombination zwischen jungen Venture-Einheiten und gereiften Sponsor-Einheiten. Durch die Einrichtung von Venture-Einheiten lassen sich Größenvorteile und Innovationskraft elegant koppeln. Diese beiden Module ergänzen sich nicht nur altersmäßig, sondern auch größenmäßig ideal. So läßt sich beispielsweise die Entwicklung von neuen Automobil-Produktlinien im Gespann aus einer großen Sponsor-Einheit (z.B. General Motors) und einer kleinen Venture-Einheit (z.B. Saturn) besser bewerkstelligen.

### **Streßmanagement professionell statt Streßfreiheit absolut**

Fitneß-Konzepte suggerieren, daß gesunde Organisationen sozusagen streßfrei funktionieren. Allerdings lehren uns aktuelle Megatrends in der Ablauforganisation, daß die Gleichung „fit = streßfrei“ so nicht stimmt. Ablauforganisatorische Fitneß äußert sich nicht zuletzt in Schnelligkeit bzw. Sprintfähigkeit. Seit geraumer Zeit ist bekannt, daß die Besten im Speed-Management nicht innerhalb des Staffellaufs ermittelt werden. Speed realisiert man in sportlichen Disziplinen wie etwa dem Fußballspiel, bei dem nicht einer nach dem anderen, sondern alle zugleich in Bewegung sind. Die entsprechenden Prozeß-Konzepte für Zeiteffizienz hören auf Namen wie Simultaneous Engineering, Integrierte Produktentstehung, überlappende Prozesse, Absatzsynchrone Fertigung bzw. Fertigungssynchrone Anlieferung (Just in Time-Prinzip).

Derart zeitkomprimierte Prozesse sind nun sicherlich insofern komplex, als sie mit einer hohen Informationsdichte einhergehen: Die Anzahl der pro Zeiteinheit zu verarbeitenden Informationen ist beträchtlich höher als bei sequentieller bzw. gepuffertter Prozeßabarbeitung. Besonders das Streß-Niveau der anfänglichen Prozesse ist beträchtlich hoch. So „hängen“ in der Produktentwicklung die Pflichtenhefte für Produkte unter der Last von vielfältigen Anforderungen regelrecht durch. Produkte sollen zugleich benutzer-, montage-, wartungs- und reparaturgerecht, recycling- und logistikkerecht sein. Diese Last kommt geballt auf den Konstrukteur zu. Sie wird mit Blick auf die hohen Änderungskosten einer späten Spezifikationsänderung nicht Zug um Zug in den Produktentstehungszyklus eingebaut. Die Fitneß von Produktentstehungsprozessen steht und fällt mit einer professionellen Streß-Handhabung. Daß der Computer als Weltmeister in Sachen komprimierter Informationsverarbeitung (etwa: CAD/CAE) diese schnelle Gangart problemlos durchhalten kann, reicht allein für das Gelingen von Produktentwicklungen nicht aus. Wichtiger ist es, daß sich die an der Produktentstehung beteiligten Menschen auf die besonderen Streßfaktoren im Speed-Management – etwa im Rahmen des Projektmanagements – einstellen können.

### **Bidirektionale statt unidirektionaler Steuerung**

Eine ganz zentrale Facette von Orga-Fitneß ist die optimale Steuerung von Wertschöpfungsprozessen. Von der Warte der Einfachheit betrachtet, erhält die traditionell vorherrschende Push-Steuerung durchweg schlechte Noten. Zahlreiche Erfahrungen auf den Gebieten der Materialfluß- und Informationsflußoptimierung belegen, daß das Push-Prinzip „Vorgelagerte Station steuert nachgelagerte Stationen“ oft zu komplizierten und ineffizienten Prozessen führt. In aller Regel steht diese Steuerungsrichtung nämlich in einem diametralen Gegensatz zur faktischen Verteilung des steuerungsrelevanten Wissens. Meist sind die nachgelagerten Stationen am Downstream-Ende der Wertkette aufgrund ihrer Marktnähe besser über die Bedarfssituation im

Bilde als die vorgelagerten Stationen. Vor diesem Hintergrund drängt sich eine höchst elegante Vereinfachungsprozedur gleichsam auf: Die Umkehrung der Steuerungsrichtung in eine Pull-Steuerung. Sie bewirkt sowohl Schlankheit (weniger Bestände) als auch Beweglichkeit (kürzere Durchlaufzeiten, weniger Fehlmengen) der Unternehmung. Für dieses Pull-Prinzip „Nachgelagerte steuert vorgelagerte Station“ wird plädiert im Rahmen der

- Logistik, etwa der Materialflußsteuerung nach dem Hol-Prinzip (beispielsweise Kanban),
- Auftragsfertigung nach dem Modell eines „Reverse Marketing“,
- Produktentwicklung in Gestalt eines „Reverse Engineering“, welches im Absatzbereich und nicht im Labor beginnt, sowie des
- Controlling, wo durch ein Target Costing die herkömmliche progressive Selbstkostenkalkulation durch eine marktorientiert-retrograde Produktkalkulation abgelöst werden soll.

Nun stellt sich allerdings die Frage: Reicht es, einfach vom Vorwärtsgang in den Rückwärtsgang zu schalten? Ist ein völliger Verzicht auf forward-Steuerung vertretbar? Am Beispiel der Produktentwicklung lassen sich die Vorbehalte gegen diese übersimplifizierende Spielart von Orga-Fitneß illustrieren. Marktorientierte Produktentwicklung im Sinne eines Reverse Engineering beginnt im kundennahen Marketingbereich, der sich als Anwalt der Kundschaft versteht. Die Stimme des Kunden dringt via „Quality Function Deployment“ und ähnliche Methoden auf einer Einbahnstraße bis in den Konstruktions- und Fertigungsbereich vor. In der Gegenrichtung ist jedoch nicht sichergestellt, daß sich die Stimme der Ingenieure im Marketingsektor Gehör verschaffen kann. Der Technologie-Push, also die Nutzung der vorhandenen technologischen Kompetenzen zur Bedarfsweckung, wird weitgehend unterbunden. Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit wäre es besser, nicht von einer unidirektionalen Pull- auf die umgekehrte unidirektionale Push-Steuerung, sondern auf eine bidirektionale Steuerung umzustellen. Das dialektische Wechselspiel von outside-in- und inside-out-Denkweisen liefert im Zweifel bessere Produktideen und letztlich auch beschleunigte Produkt-

entstehungsprozesse. Darin liegt die Rechtfertigung für das komplexe bidirektionale Gegenstrom-Verfahren.

## Gewachsene Ordnung statt gemachter Ordentlichkeit

In gesunden organisatorischen Gebilden herrschen Klarheit, Überschaubarkeit und Ordnung. Die Tatsache, daß man so viel über Orga-Fitneß reden muß, beweist in eindrucksvoller Form, daß sich eine solche Ordnung nicht von selbst, sondern nur über einen ordnenden Eingriff herstellen läßt. Ohne organisatorische Regelungen keine Orga-Fitneß. Die verbreitete Fitneß-Maxime lautet folglich: „Nur eine ordentliche Organisation ist eine gesunde Organisation“. Demzufolge sind besonders Controller und Organisatoren der alten Schule für die Rolle des Fitneß-Managers prädestiniert. In diese Argumentation haben sich gleich zwei Fehler eingeschlichen:

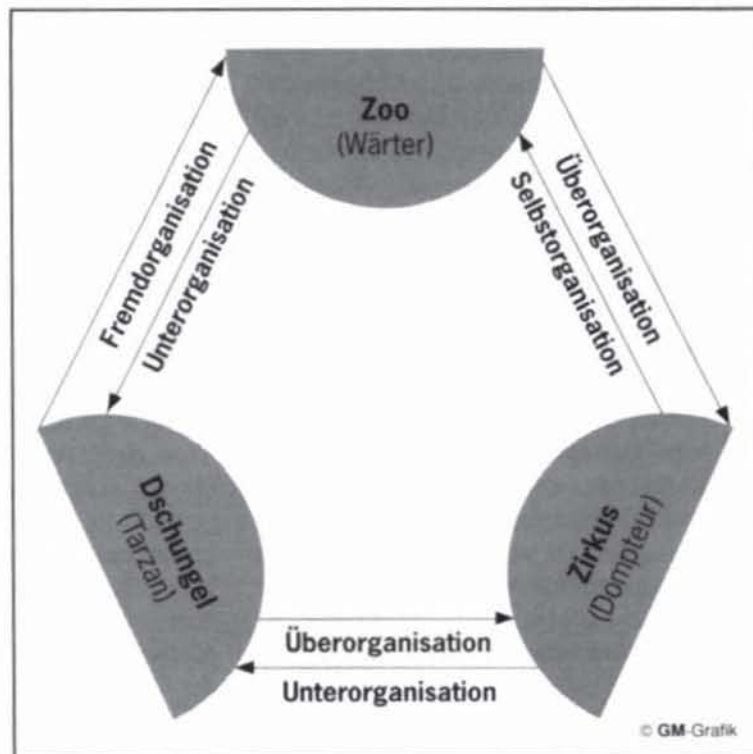
- Zum einen werden die Risiken einer ordnenden Intervention unterschätzt. Per Dekret verordnete Simplifizierung kann ja bürokratische Komplexität eher verschärfen, anstatt sie zu beseitigen. Anstelle der erhofften Gesundheit zeigen sich dann paradoxerweise Krankheitssymptome einer pathologischen Überkomplizierung. Straff geführte Organisationen sind zwar ordentlich. Zugleich neigen sie aber auch zu zwanghaften und schwerfällig-unflexiblen Verhaltensmustern. Fitneß darf nicht mit einer perfekten Dressur im Zirkus verwechselt werden. Wenn ein Organisator das Fitneß-Management wie ein Dompteur angeht, darf sich niemand wundern, daß die Selbstorganisationskräfte der dressierten Mitarbeiter entweder verkümmern oder daß diese Widerstände aufbauen (siehe Abbildung oben).
- Zum anderen wird das Chancenpotential einer selbstorganisatorisch gewachsenen Ordnung unterschätzt. Lange Zeit wurde ja Selbstorganisation mit Chaos gleichgesetzt und primär als Risikopotential eingestuft. Eine organische Ordnung (etwa für die Auftragsabwicklung) kann aber durchaus simpler und flexibler funktionieren als

Orga-Fitneß darf nicht mit einer perfekten Dressur im Zirkus verwechselt werden. Denn wenn Fitneß-Management wie eine Dressur angegangen wird, verkümmern die Selbstorganisationskräfte der Mitarbeiter oder es werden Widerstände aufgebaut.

eine richtlinienbasierte Ordnung. Allerdings ist sie – von außen betrachtet – weniger transparent, dafür aber für Außenstehende meist äußerst transpirierend. In einem solchen, vom Wildwuchs geprägten Dschungel hat der Organisator nur dann eine echte Überlebenschance, wenn er gewissermaßen wie Tarzan den Lebensstil der wilden Tiere übernimmt.

Aus dem Abwägen von Chancen und Risiken einer gemachten Ordentlichkeit bzw. einer wildgewachsenen Ordnung haben sich nun hybride Ordnungskonzepte herauskristallisiert, etwa im Sinne eines kontrollierten Chaos, einer organisierten Anarchie bzw. einer geplanten Evolution. In „gesunden“ Unternehmen – so die Botschaft dieser Hybridordnungen – geht es weder zu wie in einem Dschungel noch wie in einem Zirkus. Sie ähneln eher einem Zoo oder einem Park. Innerhalb eines ordnungspolitischen Rahmens, der nicht als Zwangsjacke wirken darf, können sich dort die selbstorganisatorischen Ordnungsstrukturen frei entfalten. Als Leitidee für die Orga-Fitneß ist diese Vorstellung von einem optimalen mittleren Organisationsgrad sicherlich äußerst reizvoll und eingängig.

## Grundformen organisatorischer Ordnung



Falsch wäre es jedoch, mit dieser Leitidee als „fixer“, weil statischer Idee zu kalkulieren. Kein Organisator kann sein Unternehmen auf Dauer im idealen „Zoo-Status“ eines weder über- noch unterorganisierten Gebildes halten. Tatsächlich ist die Organisationsgestaltung eine ewige Baustelle. Die Ordnungsstadien „Dschungel“, „Zirkus“ und „Zoo“ werden in ständigem Wechsel und in unterschiedlicher Abfolge durchlaufen. Der Maßstab eines zeitlos fixierten, optimalen Organisationsgrades fungiert dabei bestenfalls als abstrakte, visionäre Orientierungsgröße. Die eigentliche Kunst des Fitneß-Organisators besteht in der richtigen Weichenstellung. Gerade die Turnaround-Interventionen zur Vermeidung von extrem chaotischen bzw. bürokratischen Verhältnissen müssen gut getimt sein. Es gilt darauf zu achten, daß das Pendel zwischen chaotischem Wildwuchs und bürokratischer Ordentlichkeit nicht zu stark in eine Richtung ausschlägt. Sonst kann der „point of no return“ überschritten werden. Orga-Fitneß würde dann nicht mehr eine Leitidee, sondern eher eine organisatorische „Fata Morgana“ darstellen.