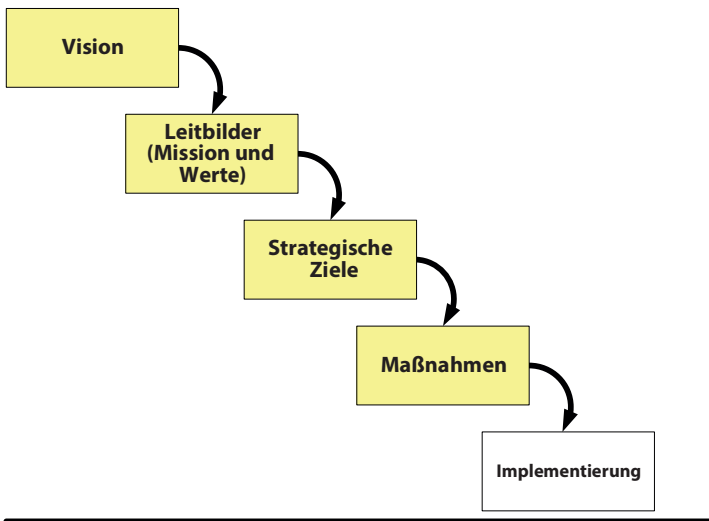


## 2 Jenseits des Kaskadenmodells der Organisation

Nach den klassischen Paradigma, geprägt durch ein maschinenartiges Verständnis von Organisationen, bildeten Leitbilder die Grundlage für alle Entscheidungen einer Organisation. Man beginne, so die lange Zeit vorgeschlagene Standardvorgehensweise, mit der Formulierung einer Vision als einer grundsätzlich gehaltenen Vorstellung von der künftigen Rolle der Organisation. Diese Vision sollte dann in einem Leitbild, in dem auch Auskunft über die Werte der Organisation gegeben wird, spezifiziert werden. Erst auf der Basis dieses Leitbildes sollten in einem kaskadenartigen Prozess strategische Ziele formuliert werden. Die Kaskade sollte mit einer Liste von Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie abschließen, und die Leitbilder sollten so in die Kultur einer Organisation einsickern. Jede höhere Stufe, so die Vorstellung, liefere der nächsttieferen Orientierungen und setze »Planken«, zwischen denen man sich auf der nächsttieferen Stufe bewegen könne.

**Grafik 2** Das Kaskadenmodell im zweckrationalen Organisationsverständnis



## 2.1 Das zweckrationale Modell der Organisation

Dieses kaskadenförmige Denken spiegelt sich in einer Vielzahl von neueren Managementkonzepten wider. Bei der Balanced Scorecard werden die zu messenden Kennzahlen aus der Vision und der Mission der Unternehmung, der Verwaltung oder des Krankenhauses abgeleitet (vgl. Kaplan/Norton 1996). Bei dem Kreislaufmodell zur Strategieentwicklung – dem Closed-Loop Management System – steht die Ausarbeitung eines »Vision Statement«, eines »Mission Statement« und eines »Value Statement« am Anfang jeder strategischen Überlegung (vgl. Kaplan/Norton 2008). Bei Qualitätsmodellen wie beispielsweise dem EFQM-Modell wird auch davon ausgegangen, dass ein klares Leitbild Ausgangspunkt für die Umsetzung der Qualitätsanforderungen ist.

Die Organisation wird dabei von einem Oberzweck aus durchdekliniert: Die Spitze der Organisation definiert ein allgemeines Ziel, das erreicht werden soll (z. B. »Wir wollen das führende Pharmaunternehmen im Bereich der Onkologie werden«). Dann werden Mittel bestimmt, mit dem dieses Oberziel am besten erreicht werden kann (z. B. »Wir wollen mindestens vier medikamentöse Blockbuster mit mehr als einer Milliarde Umsatz am Markt haben«). Die definierten Mittel zur Erreichung des Oberziels werden dann wiederum als Unterziele definiert, und es werden Mittel zur Erreichung der Unterziele bestimmt (z. B. »Wir kaufen ein Unternehmen, das einen solchen Blockbuster hat, auf.«). So entsteht eine hierarchische Kette aus Ober- und Unterzielen, mit der jede Handlung in der Organisation durchstrukturiert werden kann (vgl. March/Simon 1958, S. 191).

Auf den ersten Blick hat diese Vorgehensweise Charme, weil sie ein hohes Maß an organisatorischer Stringenz suggeriert. Wie in einer Maschine, so die Vorstellung des Managements, greifen die verschiedenen Prozesse in der Organisa-

tion ineinander. Das Resultat ist eine stromlinienförmige Organisation, in der alle Elemente konsistent aufeinander bezogen sind. Mit diesem Modell werden gerade die Steuerungshoffnungen von Topmanagern befriedigt, denen das Kaskadenmodell die Illusion vermittelt, dass sich im Prinzip alle Entscheidungen in einer Organisation aus grundlegenden Überlegungen ableiten lassen.

## **2.2 Die nur lose Kopplung zwischen Visionen, Missionen, Strategien, Maßnahmen und Praktiken**

Die organisatorische Realität sieht jedoch grundlegend anders aus. Nicht selten werden in Organisationen zunächst strategische Stoßrichtungen bestimmt und erst dann detailliert ausgearbeitet. Danach werden Leitbilder und Visionen formuliert, um dem Ganzen den Anstrich einer durchgängigen Logik zu geben. Oftmals initiieren innovative Mitarbeiter Praktiken, durch die Perspektiven für neue Strategien überhaupt erst eröffnet werden. Die Visionen entwickeln sich dann erst aufgrund von diesen von unten eingeführten Praktiken. Manchmal werden Strategien und Leitbilder auch weitgehend unabhängig voneinander vorangetrieben und durch ganz unterschiedliche Akteure in der Organisation entwickelt. Sie sind dann, um die Sprache der neuen Organisationsforschung zu nutzen, nur lose miteinander gekoppelt (Weick 1976).

Häufig werden die Kausalverbindungen zwischen Visionen, Missionen, Strategien, Maßnahmen und Praktiken nur mühsam verbal zurechtgebogen, um insgesamt den Anschein von Kohärenz zu vermitteln: Eine Maßnahme wird so präsentiert, als ergebe sie sich fast zwangsläufig aus einer bestimmten Strategie. Eine verabschiedete Strategie wird so zurechtgetrimmt, dass der Eindruck entsteht, als sei die Strategie als

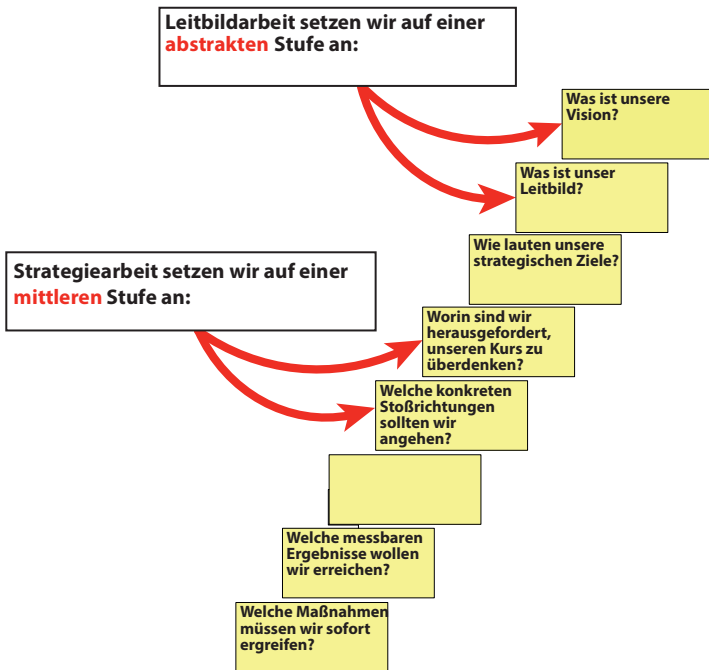
Ableitung aus einer Vision entstanden. Nicht selten fühlt man sich an die guten alten staatssozialistischen Zeiten erinnert, in der jede Restrukturierung eines Kombinats oder jede Anschaffung einer Maschine durch eine landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft mindestens als Mittel zur Erreichung des Zweckes des staatsweiten Fünfjahresplanes, wenn nicht sogar als direktes Resultat einer Textstelle aus der Marx-Engels-Gesamtausgabe dargestellt wurde.

Abweichungen von der »reinen Lehre« führen – ganz in der Logik des zweckrationalen Organisationsmodells – nur zu einer noch verstärkten Propagierung des Kaskadenmodells. Weicht die alltägliche Praxis von den propagierten Planungsvorstellungen ab, so die Auffassung, dann ist das schlecht für die Praxis; man nimmt dies aber nicht zum Anlass, die Prinzipien der Managementkonzepte zu überdenken. Für Managementvordenker, Organisationsberater und Change-Spezialisten ergibt sich dadurch ein prinzipiell unbegrenztes Betätigungsfeld, weil man die Praktiker in den Organisationen mit immer wieder neuen überarbeiteten Modellen für eine noch elaboriertere kaskadenförmige Organisationsplanung konfrontieren kann.

Nach unserer Erfahrung ist es in Leitbildprozessen nicht sinnvoll, Organisationen immer wieder mit einem reinen, zu Illusionen führenden Kaskadenmodell zu konfrontieren; man sollte vielmehr das Phänomen der nur losen Kopplung von Leitbild- und Strategieentwicklung nutzen. Die Leitbildarbeit setzt dabei auf einer abstrakten Stufe an. Es wird – weitgehend befreit von der bitteren organisatorischen Realität – mit Missionen, Visionen und Werten der Organisation gearbeitet. Der Strategieentwicklungsprozess wird dagegen, nur lose gekoppelt, auf zentrale Entscheidungen der Organisation hin zugespitzt.

Diese Entkopplung ist wichtig, weil die Erarbeitung von Leitbildern einerseits und die Entwicklung von Strategien

### Grafik 3 Entkopplung von Leitbild- und Strategiearbeit



andererseits ganz unterschiedliche, teilweise gegensätzliche Funktionen erfüllen. Organisationen müssten, so der schwedische Organisationsforscher Nils Brunsson (1989), nicht nur grundlegende »Entscheidungen« in Form von Strategien produzieren, sondern auch »Talk« – zum Beispiel in Form von Leitbildern. Dieses »geschönte Gerede« sei notwendig, damit die Organisation die vielfältigen Ansprüche ihrer Mitarbeiter, ihrer Kooperationspartner, ihrer Kunden und der sie beobachtenden Massenmedien befriedigen könne, ohne dass dies immer sofort eine unmittelbare Auswirkung auf die eigentlichen Entscheidungsprozesse hätte.

Einem um »Authentizität« bemühten Manager fällt es erst einmal schwer, die Notwendigkeit zu akzeptieren, dass sowohl grundlegende Entscheidungen in Form von Strategien als auch »Talk« in der Form von Leitbildern produziert werden müssen. Aber die Organisationen haben keine andere Möglichkeit, um der wachsenden Zahl gegensätzlicher Ansprüche gerecht zu werden. Wenn sie versuchen würden, die widersprüchlichen Anforderungen in eine Ordnung zu bringen, würden sie an sich selbst verzweifeln. Leitbildformulierungen bieten also die Möglichkeit, auf der Ebene von »Talk« Konsistenz zu leben und dann in der Praxis so zu entscheiden, wie es nötig ist.



<http://www.springer.com/978-3-658-13422-8>

Leitbilder erarbeiten

Eine kurze organisationstheoretisch informierte  
Handreichung

Kühl, S.

2017, XI, 71 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13422-8