

### Lernende Organisation - von der Hierarchie zur Selbststeuerung: Workshop auf der Tagung "Wieviel Wandel verträgt der Mensch? Veränderungsfähigkeit und die Grenzen produktiven Wandels in Betrieben"

Porschen, Stephanie

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Konferenzbeitrag / conference paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Porschen, S. (2008). *Lernende Organisation - von der Hierarchie zur Selbststeuerung: Workshop auf der Tagung "Wieviel Wandel verträgt der Mensch? Veränderungsfähigkeit und die Grenzen produktiven Wandels in Betrieben"*. München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-124577>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Evangelische Akademie Tutzing, 01.07.2008

## Workshop (5) Lernende Organisation: Von der Hierarchie zur Selbststeuerung

Dr. Stephanie Porschen

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München<sup>1</sup>



Evangelische Akademie Tutzing

### WIE VIEL WANDEL VERTRÄGT DER MENSCH?

Veränderungsfähigkeit und die Grenzen  
produktiven Wandels in Betrieben

kda  
Kirche + Arbeit

MANAGEMENT  
AKADEMIE  
MÜNCHEN

IWW  
INSTITUT FÜR  
WIRTSCHAFTS-  
WISSENSCHAFTEN

30. Juni und 1. Juli 2008  
Tagungsort: Evangelische Akademie Tutzing

## Lernende Organisation: Von der Hierarchie zur Selbststeuerung

Evangelische Akademie Tutzing      Dr. Stephanie Porschen      01.07.2008

### 1. Vorstellungsrunde und Interessen

Ein paar Worte zu meiner Person: Ich arbeite mit einem Forscherteam am Institut für sozialwissenschaftliche Forschung ISF München vor allem an Untersuchungen zu Kooperation und Kommunikation in Unternehmen. Die Organisation von Kooperation und Kommunikation ist letztlich ein Spiegelbild der in Unternehmen vorherrschenden Organisationsstruktur. An der Organisation der Kooperation und Kommunikation lässt sich ablesen

- inwieweit das Unternehmen hierarchisch organisiert ist;

<sup>1</sup> In dieses Workshop-Material fließen Präsentationen ein, die im Rahmen des Workshops aufgrund der Arbeit im Freien nicht eingesetzt werden konnten sowie einige über den Workshop hinaus gehende Informationen. Im Workshop selbst standen Erfahrungsberichte und die gemeinsame Diskussion im Vordergrund. Die Diskussionsergebnisse werden in diesem Papier zum einen als Abschrift eines erstellten Metaplanposters und der erstellten Flipchartposter präsentiert. Zum anderen fließen sie in ausgearbeiteter Form in das Resümee ein, welches in das Schlussplenum der Tagung eingebracht wurde.

- wie dezentral dezentrale Strukturen wirklich sind;
- inwieweit also Selbstorganisation in Unternehmen, die sich hierfür öffnen bzw. öffnen müssen, tatsächlich zugestanden wird
- aber auch, welche Probleme daraus wiederum erwachsen können.

Mit den heute in Unternehmen zunehmend vorfindbaren dezentralen und selbständigen Einheiten geht vor allem das Problem einher, die Koordination und Steuerung der arbeitsteiligen Prozesse in den Griff zu bekommen. Diese erhebliche Nebenfolge von Reorganisationsprozessen ist noch keineswegs gelöst. Vorgesetzte haben Angst Kontrolle zu verlieren, Mitarbeiter sehen sich vor unzumutbare Kommunikationsanforderungen gestellt oder sind eben mit dem Ausschluss davon konfrontiert. Die Frage nach einer ausgewogenen Abstimmungs- und Austauschkultur ist inzwischen äußerst virulent in Unternehmen. Dazu nenne ich zunächst erst einmal nur das Stichwort Meeting-Euphorie und seine Folgen, die ich mit Kolleginnen im Rahmen einer dieses Jahr veröffentlichten Studie untersucht habe (Bolte u.a. 2008; Porschen 2008).

Fragestellungen, die ich behandle, sind aber auch solche zu einem „personalorientierten“ oder „sozialen“ Wissensmanagement, wie auch zu Partizipationsmöglichkeiten für die Unternehmensentwicklung – oder besser für die Arbeitsprozessgestaltung - wie Ideenmanagement etc., also Themen, die für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation äußerst relevant sind.

Bevor ich zum Workshopeinstieg ein paar Worte zur lernenden Organisation und dem Weg zur Hierarchie zur Selbststeuerung sage, würde mich zunächst erst einmal interessieren, mit welchen Vorstellungen und Interessen Sie in diesen Workshop gekommen sind.

### **Der Teilnehmerkreis:**

Die Zusammensetzung der Teilnehmer des gut besuchten Workshops stellte sich als äußerst heterogen heraus. Die Teilnehmer waren aus Verbänden, öffentlichen und karitativen Einrichtungen, zum Teil Betriebsräte / Betriebsrats-

vorsitzende, von der Universität, Organisationsberater oder Angestellte in Unternehmen.

### **Die interessierenden Themen(felder) / Sammlung (grob gegliedert):**

#### **Orientierung**

- Lernende Organisation – was heißt das?
- Wer kauft Konzepte zur lernenden Organisation ein? Wer reflektiert diese für das Unternehmen?
- Neue Anforderung zur Selbstorganisation in Unternehmen, Schulorganisation, kirchlicher Organisation
- Selbstorganisation und Verantwortung?
- Zur Notwendigkeit und Nicht-Notwendigkeit Hierarchie flach zu halten
- Von der dezentralisierten Struktur zur Zentralisierung (Beispiel Versicherungskonzern)
- Überwindung der Hierarchie?
- Wie viel Hierarchie ist nötig? Wie viel Selbststeuerung möglich?
- Ent-Hierarchisierung: Es kommt zum Ausbau der Hierarchie / mehr Vorgesetzte werden eingesetzt, aber nicht immer entsprechende Befugnisse erteilt
- Reorganisationen: Neue Verortung von Führungskräften?

#### **Gestaltung**

- Selbstorganisation in hierarchischen Unternehmen, wie weit ist das möglich?
- Wie viel Veränderung ist zumutbar?
- Reorganisationsdynamik und negative Auswirkungen auf Mitarbeiter / Eingriffsmöglichkeiten?
- Wie sieht „menschlicher“ Wandel aus? Gibt es hierzu Gestaltungsprinzipien?
- Management: Was will das obere Management? Welche Rahmenbedingungen bestehen? Kompetenzverteilung? Führungspersönlichkeiten?

- Welche Ziele hat der Wandel? Grundsätzliches Verständnis schaffen – Engagement, Motivation ...
- Orientierung jenseits der Hierarchie? Schwarmbegleitung?
- Selbstorganisation und Entscheidung (wer, wie, wo, was)?
- Problem: Die Führungsverantwortung wird zur Anerkennung vergeben und ist nicht funktional begründet
- „Flaschenhals Führung“ – wie kann Verantwortung so übertragen werden, dass sie verarbeitbar ist?
- Negative Einstellungen gegenüber Hierarchien – Überwindung durch Organisationsentwicklung?
- Nutzung von Fachwissen zur Weiterentwicklung von Organisationen?

### Neue Belastungen

- Verantwortungsübertragung und neue Belastungen in dezentralen Unternehmensstrukturen ...
- Was veranlasst Mitarbeiter sich im Rahmen selbstgesteuerter Arbeit immer mehr selbst auszubeuten?

## 2. Einstieg

### Lernende Organisation?

- › Anpassungsfähige, auf äußere und innere Reize reagierende Organisation
- › Optimierung des Bestehenden + Veränderungen der strukturellen Grundlagen des eigenen Handelns
- › Experten- u. Produktwissen erweitern
- › Milieuwissen, Führungswissen hinterfragen
- › Metawissen über den Umgang mit Experten- und Produktwissen erlangen

Die „lernende“ Organisation ist ein schillernder und in der Regel sehr breit gefasster Begriff. Sie soll die Anpassungsfähigkeit an die jeweiligen Umweltbedingungen – die in der Regel mit Marktverhältnissen übersetzt werden – gewährleisten.

## Hierarchie **und** Selbststeuerung ...

- › Kontrollierte Autonomie
- › Zentralistische Dezentralisierung
- › Bürokratische Entbürokratisierung
- › Erzwungene Freiheit
- › Gemanagte Autonomie
- › Geführte Selbststeuerung
- › Fremdorganisierte Selbstorganisation

Quelle: Kühl 2002, S. 36

Evangelische Akademie Tutzing

Dr. Stephanie Porschen

01.07.2008

Insbesondere das Label Selbststeuerung erscheint vielen als fragwürdig. Bezeichnungen wie kontrollierte Autonomie, zentralistische Dezentralisierung, bürokratische Entbürokratisierung, erzwungene Freiheit, gemanagte Autonomie, geführte Selbststeuerung und fremd organisierte Selbstorganisation zeigen die häufig unausgewogene Verknüpfung der Selbstorganisation in Verbindung mit Hierarchie an.

Stefan Kühl hat hierzu 2002 folgende widersprüchliche Anforderungen an die Beschäftigten beschrieben:

- ›Sei-Selbständig-Paradox‹:

Die zentralistische Einführung dezentraler Strukturen kommt einer Verordnung zur Selbständigkeit gleich. Wie sieht es mit der Befähigung und den tatsächlichen Möglichkeiten dazu aus?

- ›Entscheide-selbst-aber-nur-unter-Vorbehalt- Paradox‹:

Das Management lässt entscheiden, lässt sich die Revidierbarkeit der Entscheidung allerdings offen.

- ›Organisier-dich-selbst-aber-nicht-so-Paradox‹:

Damit ist letztlich die Bedrohung bereits existierender Selbstorganisation angesprochen! Es ist hinreichend bekannt, dass ein Unternehmen ein Problem hätte, wenn die Mitarbeiter tatsächlich Dienst nach Vorschrift machen würden. Dementsprechend gab es in Unternehmen immer schon selbst entwickelte Strategien und Selbstorganisationsprinzipien um die Arbeitsprozesse wirklich am Laufen zu halten. Die offiziell eingeführte Selbststeuerung gibt nun einen neuen verordneten Rahmen für die selbständige Organisation der Arbeit vor

...

Solche Widersprüche finde ich auch in meinen eigenen Untersuchungen in verschiedenen Ausprägungen. Letztendlich deutet all dies darauf hin, dass die Hierarchie das zentrale Koordinationsmedium in Organisationen bleibt.

## Hierarchie *und* Selbststeuerung ...

Die Steuerung über Hierarchie bleibt das zentrale Medium für die Koordination von nicht-hierarchischen Koordinationsformen wie Markt oder diskursive Koordination !

Quelle: Kühl 2002, S. 36

Bei Kollegen, wie Fritz Böhle, ist ebenfalls nachzulesen, dass es im Rahmen erfolgreicher Dezentralisierung zu neuen Anforderungen an die Re-Zentralisierung übergreifender Aufgaben kommt.

## Hierarchie *und* Selbststeuerung ...

„Es gibt kein umfassendes neues Organisationskonzept, das sich die Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt flächendeckend überstülpen können. Es sind vielmehr einzelne „Bausteine“ und „Baustellen“, durch die der organisatorische Wandel zu Wege gebracht wird. Und auch dann, wenn Neues erfolgreich eingeführt wurde, entstehen auf dieser Grundlage wiederum neue Anforderungen an die Weiterentwicklung. So entstehen beispielsweise (erst) durch eine erfolgreiche Dezentralisierung wiederum neue Anforderungen an die Re-Zentralisierung übergreifender Aufgaben. Durch die Einführung von Projektarbeit wird die funktionale Gliederung in Abteilungen nicht aufgehoben, sondern beides muss neu miteinander verbunden werden.“

Fritz Böhle 2008, S. 9

Evangelische Akademie Tutzing

Dr. Stephanie Porschen

01.07.2008

Auf dem Weg zu einem lernenden (also ein sich an die jeweiligen Umweltanforderungen anpassendes Unternehmen) führt kein Weg daran vorbei die Mitarbeiter als Mitwirkende ernst zu nehmen. Darüber herrscht – wie auch in den bisherigen Vorträgen zu hören war – weitgehend Konsens. Inwieweit geschieht das aber und wo liegen hierfür Grenzen? Müssen sich dafür klassische Unternehmensstrukturen auflösen? Wird Hierarchie überflüssig?

Das Ergebnis bzw. die Ergebnisse des Workshops können unterschiedliche sein. So lassen sich beispielsweise Ihre [den Teilnehmern] unauflöslich erscheinende Widersprüche herausarbeiten. Vielleicht ergeben sich aus dem Diskussionsprozess aber auch Gesichtspunkte zu fairen Bedingungen, Antworten auf die Frage nach neuen Strategien für den Umgang mit Verantwortung, Kompetenzverteilungen etc. Vielleicht kristallisieren sich trotz der heterogenen Zugänge und Erfahrungshintergründe, die durch diesen Teilnehmerkreis eingebracht werden, Ideen zur Versöhnung von Hierarchie und Selbstorganisation in hybriden Organisationen heraus und es entsteht



der ein oder andere Vorschlag – jenseits von Pauschalrezepten – wie der Mensch den Wandel besser vertragen könnte. Für den Austausch untereinander liegen bereits genügend Anknüpfungspunkte vor ...

### 3. Verschiedene Fälle aus dem Teilnehmerkreis und Diskussion möglicher gemeinsamer Themen / Fragestellungen

Aufgrund der geschilderten Interessen und weiteren Inputs kristallisieren sich zwei grobe Themenblöcke heraus, die in zwei Untergruppen weiter behandelt werden.

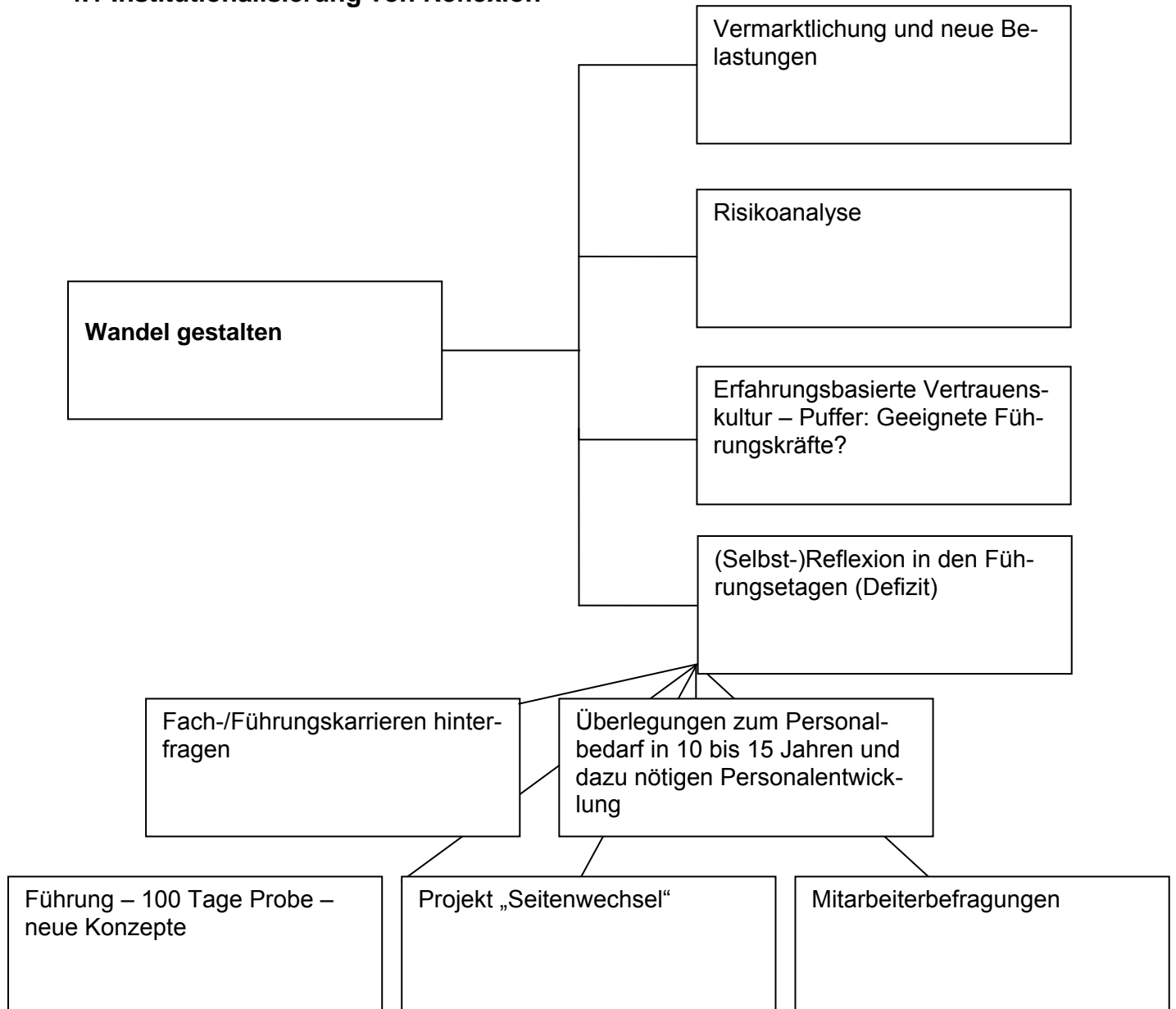
- Gruppe I: Führung – Aufgaben und Institutionalisierung von Reflexion
- Gruppe II: Organisationsgestaltung – Stellschrauben „Selbstorganisation“ - Kulturwandel?

### 4. Ergebnisse der Gruppe I

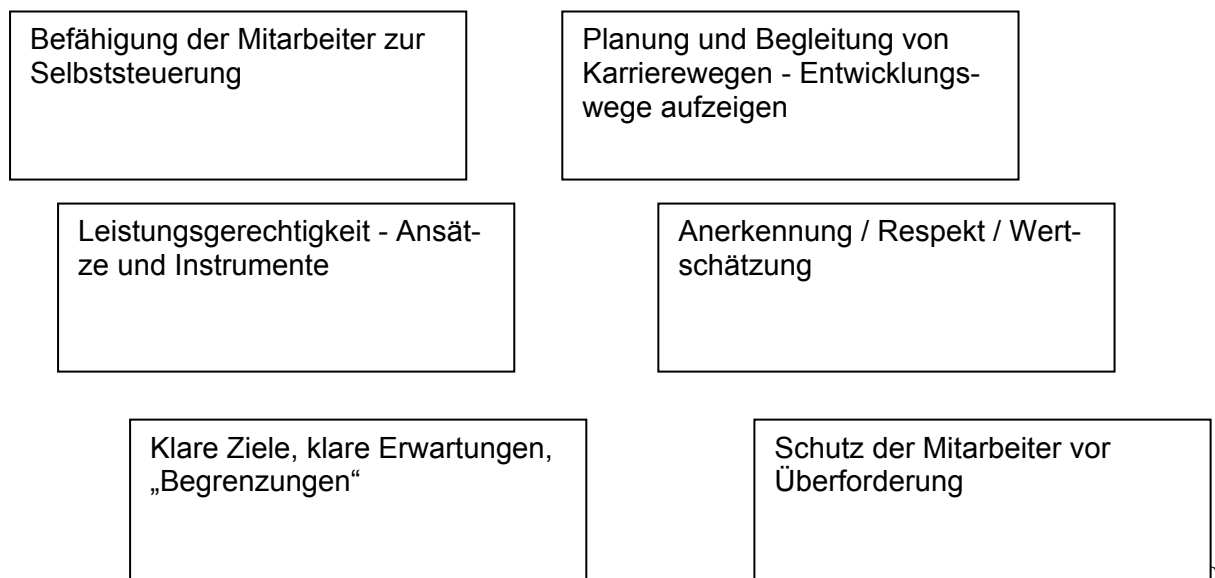


(strukturiert ...)

## 4.1 Institutionalisierung von Reflexion



## 4.2 Aufgaben Vorgesetzte / Klarheit

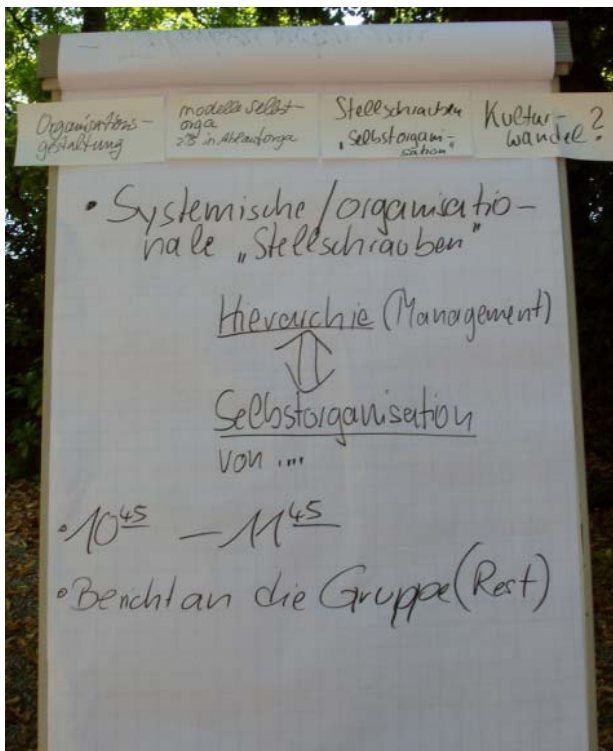


### 4.3 Personalorientierung

Ins Unternehmen gehen, sprechen, Strukturen und ihre Eignung für selbstgesteuerte Arbeit hinterfragen

- Firmengröße?
- Kritikresistenz? (Behörden, Versicherungen ...)

### 5. Ergebnisse der Gruppe II: Stellschrauben „Selbstorganisation“



Organisationsgestaltung	Modelle für Selbstorganisation (z.B. in der Ablauforganisation)	Stellschrauben „Selbstorganisation“	Kulturwandel?
-------------------------	---	-------------------------------------	---------------

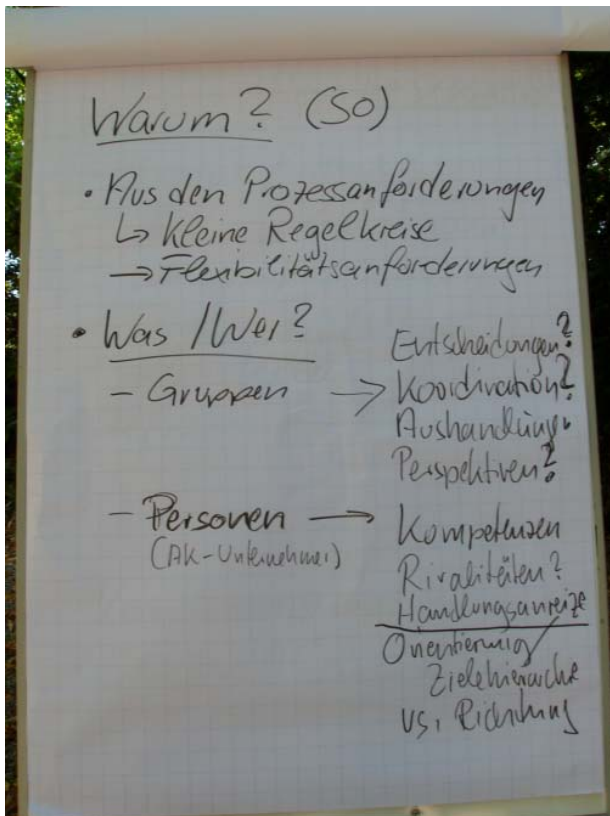
- Systemische / organisationale „Stellschrauben“

Hierarchie (Management)



Selbstorganisation von...

10:45 – 11:45  
Bericht an die Gruppe (Rest)

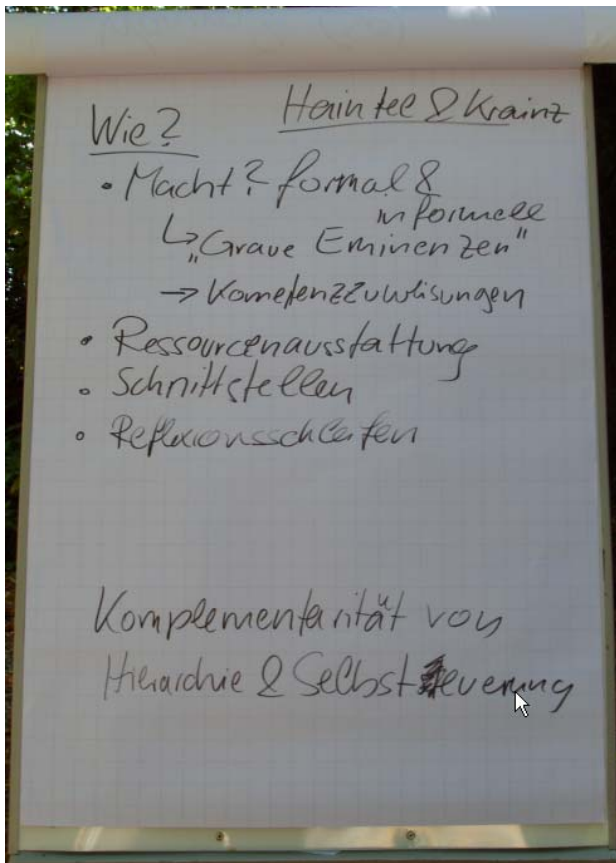


## Warum? (So)

- Aus den Prozessanforderungen
  - kleine Regelkreise
  - Flexibilitätsanforderungen

## Was / Wer?

- Gruppen
  - Entscheidungen?
  - Koordination?
  - Aushandlungen
  - Perspektiven?
- Personen (AK-Unternehmer)
  - Kompetenzen
  - Rivalitäten?
  - Handlungsanreize
  - Orientierung
  - Zielhierarchie vs. Richtung



## Wie?

Haintel & Kainz

- Macht? formal & informell  
→ „Graue Eminenzen“  
→ Kompetenzzuweisungen
- Ressourcenausstattung
- Schnittstellen
- Reflexionsschleifen

Komplementarität von Hierarchie und Selbststeuerung

## 6. Resümee / Rückmeldung ins Plenum

Vom Ende des Managements (Gary Hamel) kann nicht die Rede sein, auch nicht von einer wirklichen Ent-Hierarchisierung, ganz im Gegenteil. Prinzipiell erscheinen Hierarchie und Selbststeuerung vereinbar zu sein, das ist aber mitnichten einfach und ein wesentlich von Führung abhängiges Thema: Führung begleitet Wandel, Führung muss auch in Bezug auf Reorganisation Risikoabwägungen vornehmen *und* Führungsqualität muss gerade in Umbruchphasen der betrieblichen Organisation zentrales Thema sein.

Das ist natürlich nicht ohne – denn Führungskräfte haben i.d.R. in den Unternehmen einiges zu tragen. Dennoch erscheint die (Meta-)Kommunikation über aktuelle – den Anforderungen angemessene – Führungskonzepte und -möglichkeiten sowie geeignete Führungskräfte zentral.

- Was soll Führung auf den verschiedenen (Hierarchie-)Ebenen umfassen? Was für Aufgaben und Kompetenzen gehen damit einher und welche Steuerungsaufgaben sind tatsächlich an die Mitarbeiter übertragbar? Welche Prinzipien sollen dazu heute in den Vordergrund gestellt werden? In der Gruppe II wurde dazu beispielsweise intensiv über die Orientierung über Zielhierarchie versus Richtung diskutiert.
- „Überlegt“ eingeführte Führungspositionen müssen mit jeweils für die Aufgaben und den Bereich angemessenen Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet werden. Für die heute häufiger vorzufindenden Leerstellen ist vermutlich ein intensiver – da interessenspolitisch besetzter - Aushandlungsprozess notwendig, der letztlich einer Prozessbegleitung bedarf – wie sie von Herrn Prof. Rosenstiel vorgestellt wurde (vgl. hierzu im Vortrag Prof. Rosenstiels - Prozessbegleitung)
- Eine institutionalisierte Reflexion von bzw. zu Führung sollte weiter voran gebracht werden – so dass gemeinsame Diskussionsergebnis der Gruppe I . Dazu ist einiges denkbar – im Workshop wurden einige Ansätze eingebracht und gesammelt:
  - Ein gelungenes Persönlichkeitstraining für Führungskräfte, das Begegnungen mit Menschen aus anderen Lebenswelten, neue Erfahrungen in einem ungewohnten Arbeitsfeld und einen Zugang zu schwierigen menschlichen Themen wie Krankheit, Tod, Armut, Kriminalität etc. ermöglicht, gelingt mit dem Projekt „Seitenwechsel“. Dabei handelt es sich um ein Trainingsprogramm in sozialen Institutionen, in denen beispielsweise die Pflege von Menschen mit Behinderungen, die Begleitung von Wohnungslosen zum Sozialamt, die Erledigung von Hausaufgaben mit minderjährigen Flüchtlingen u.v.w.m. von dafür von ihrem Unternehmen freigestellten Führungskräften für eine kurze Zeit über-

nommen wird. Die Führungskräfte werden durch das Projekt in ihrer persönlichen Standortbestimmung, in der Stärkung sozialer und kommunikativer Kompetenzen, dem Überprüfen von (Vor-)Urteilen, Werten und Einstellungen sowie einem sicheren Umgang mit Mitarbeiter/innen in problematischen Lebenslagen unterstützt (vgl. [www.seitenwechsel.com](http://www.seitenwechsel.com); [www.forum-berufsbildung.de/SeitenWechsel\\_R.813.0.html](http://www.forum-berufsbildung.de/SeitenWechsel_R.813.0.html)). Im Workshop gab es Erfahrungsberichte zur positiven Wirkung des Projektes „Seitenwechsel“ auf den Umgang von Führungskräften mit ihren Mitarbeitern und die damit einhergehende Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit.

- Zukunftswerkstätten i. w. S. wie sie beispielsweise mit der Initiative Corporate Foresight im Mittelstand angestoßen wurden (einem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt, für das mehr als 100 kleine und mittelständische Unternehmen zur Verbesserung ihrer Innovationsarbeit befragt wurden), können der Reflexion dienlich sein. Es geht um mittel- bis langfristig orientierte Innovations- und Strategiearbeit im Rahmen eines strukturierten Prozesses (vgl. [www.openforesight.de/corporateforesight/](http://www.openforesight.de/corporateforesight/)). Wie soll dazu das Personal in 10 – 15 Jahren aussehen? Die Erarbeitung von Richtungen, in die das Unternehmen zukünftig steuern kann, ermöglicht es rechtzeitig entsprechende Personalqualifizierungsmaßnahmen anzustoßen (vgl. dazu Workshop 3 Loewe AG). Ist eine Vision entwickelt, kann an der entsprechenden Befähigung der Mitarbeiter gearbeitet werden. Im Rahmen des Workshops wurde angemahnt, dass Mitarbeiter auch heute noch eine Begleitung in Unternehmen zu möglichen Karrierewegen und Entwicklungsmöglichkeiten benötigen, diese aber häufig nicht mehr vorfinden. In Verbindung mit dieser Art von Zukunftswerkstatt lassen sich dazu im Unternehmen Strategien entwickeln.
- Mitarbeiter sind die „Betroffenen“ von Führung: Warum steht die Beurteilung von „Führung“ durch die „Betroffenen“ noch immer im Hintergrund? Warum haben Mitarbeiter bisher kaum Einflussmöglichkeiten auf die Führungskräfteauswahl bzw. Managementbesetzung? Die klassische Mitarbeiterbefragung beispielsweise durch den Betriebsrat kann das Manage-

ment bei strittigen Entscheidungen und Entwicklungen konfrontieren. Das reicht aber offensichtlich nicht aus – ein herkömmliches 360°-Feedback auch nicht (wer beurteilt schon gerne in der direkten Konfrontation mit dem Vorgesetzten, der einen wiederum beurteilt und über den eigenen Karriereweg mitentscheidet, so kritisch wie es manchmal angemessen wäre?).

- Die berühmten „100 Tage“ in denen es für Führungskräfte gilt, sich zu bewähren, sind inzwischen offensichtlich keine ernst genommene Probezeit mehr. Müssten aber nicht genau solche Konzepte neu aufgelegt werden, damit die tatsächlich geeigneten Führungskräfte im Amt bleiben und die anderen ausgesiebt werden? Eine innovativere Neuauflage dieses Konzeptes bedarf eines neuen Namens, damit der Ansatz überhaupt noch wahrgenommen wird - darüber waren sich die Workshopteilnehmer der Gruppe I einig.

Es lohnt sich sicherlich über weitere Instrumente / Möglichkeiten zur Institutionalisierung der (Selbst-)Reflexion von Führung – als einem Baustein beim Bemühen um einen sozialverträglichen Wandel – nachzudenken ...

Welche Reorganisation – welcher Wandel wirklich Sinn macht, bleibt ein Aushandlungsprozess, dessen Realisierung sich in der Praxis beweisen muss. Manche historische Stimme klingt dazu eher pessimistisch ...



# Lernende Organisation: Von der Hierarchie zur Selbststeuerung

## Zitat

Wir übten mit aller Macht - aber immer wenn wir begannen, zusammengeschweißt zu werden, wurden wir umorganisiert. Ich habe später im Leben gelernt, daß wir oft versuchen, neuen Verhältnissen durch Umorganisation zu begegnen. Es ist eine phantastische Methode! Sie erzeugt die Illusion des Fortschritts, wobei sie gleichzeitig Verwirrung schafft, die Effektivität vermindert und demoralisierend wirkt.

Gaius Petronius (Römischer Feldherr, 80 n. Chr.)

Nachdem der Wettbewerbsdruck unter voranschreitender Globalisierung, die Internationalisierung von Produktionsstätten, die Komplexitätssteigerung von Technik und Arbeitssystemen, die Verbesserung der Markt- und Kundenorientierung etc. weiterhin als Motor für Veränderungen wirken werden, wird bedachter Wandel nötig bleiben und damit auch die Suche nach verträglichen Wegen des Wandels und geeigneter Instrumente. Führung ist hierfür freilich nur ein Anknüpfungspunkt – wenn auch ein wesentlicher ...

## 7. Literatur / Verweise

Bolte, Annegret; Neumer, Judith; Porschen, Stephanie (2008): Die alltägliche Last der Kooperation - Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie, edition sigma, Berlin.

Böhle, Fritz (2008): Die Integration "von unten" - Ein "blinder Fleck" beim Wandel der Organisation von Unternehmen. In: Böhle, Fritz; Bolte, Annegret; Bürgermeister, Markus (Hrsg.): Die Integration von unten - Der Schlüssel zum Erfolg organisatorischen Wandels, Carl Auer, Heidelberg, S. 7-20.

Kühl, Stefan (2002): Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur, Wiley-VCH Verlag, Weinheim.

Porschen, Stephanie (2008): Enttäuschte Meeting-Euphorie. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 61. Jg., S. 261-266.

Internet:

[www.seitenwechsel.com](http://www.seitenwechsel.com)

[www.forum-berufsbildung.de/SeitenWechsel\\_R.813.0.html](http://www.forum-berufsbildung.de/SeitenWechsel_R.813.0.html)

[www.openforesight.de/corporateforesight/](http://www.openforesight.de/corporateforesight/)