

**Vertrauen in Organisationen:  
Welchen Einfluss haben  
Reorganisationsmaßnahmen auf  
Vertrauensprozesse?**

Eine Fallstudie

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
der Philosophie an der  
Ludwig-Maximilians-Universität  
München

vorgelegt von: Ursula Bohn

im März 2007

Erstgutachter: Prof. Dr. Dr. Stefan Kühl

Zweitgutachter: Prof. Dr. Ulrich Beck

Datum der Disputation: 16.07.2007

## *Inhaltsverzeichnis*

<b>1. Das neu entfachte Interesse an Vertrauen in turbulenten Zeiten.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Vertrauen: Die neue (alte) Ressource im Unternehmen .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Zum Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Wandel als Imperativ in der IT-Branche .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4. Vertrauen als Schlüsselvariable im Anpassungsprozess? .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Stand der Forschung.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Vertrauensforschung im Überblick .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Vertrauen als interpersonelle Variable .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. Management von Vertrauen.....</b>	<b>8</b>
<b>2.4. Vertrauen als Gegenentwurf zu Kontrolle und Macht .....</b>	<b>9</b>
<b>2.5. Vertrauen bei Veränderungsprozessen .....</b>	<b>11</b>
<b>2.6. Reorganisationen als Forschungsgegenstand.....</b>	<b>13</b>
<b>2.7. Die eigene theoretische Grundlage.....</b>	<b>16</b>
<b>3. Die Theoretische Grundlage.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. Vertrauen – Theoriepositionen im Überblick .....</b>	<b>17</b>
3.1.1. Luhmanns Vertrauenskonzept .....	19
3.1.1.1. Vertrautheit .....	20
3.1.1.2. Vertrauen .....	21
3.1.1.3. Wozu überhaupt Vertrauen? .....	22
3.1.1.4. Persönliches Vertrauen .....	25
3.1.1.5. Persönliches Misstrauen.....	27
3.1.1.6. Zuversicht .....	29
3.1.1.7. Systemvertrauen.....	31
3.1.2. Eigene Zuspitzung von Luhmanns Kategorien.....	33
<b>3.2. Organisation und Vertrauen .....</b>	<b>35</b>
3.2.1. Organisation.....	35
3.2.1.1. Programme.....	38
3.2.1.2. Organisationsstrukturen (Kommunikationswege / Hierarchie).....	40
3.2.1.3. Personal.....	41
3.2.1.4. Informalität .....	42
3.2.2. Systemvertrauen – Vertrauen in die Organisation .....	44
3.2.2.1. Die Qualität von Systemvertrauen .....	44
3.2.2.2. Misstrauens- und Vertrauensstrategien.....	45
3.2.2.3. Schwächung von Systemvertrauen .....	48
3.2.2.4. Systemvertrauen fußt auf der Identität einer Organisation.....	49
3.2.3. Persönliches Vertrauen – Vertrauen innerhalb der Organisation.....	53
3.2.4. Wann zerbricht Systemvertrauen? .....	56
<b>3.3. Unternehmenswandel – Wenn Komplexität noch komplizierter wird .....</b>	<b>57</b>
<b>3.4. Regorganisation und Vertrauen – die Forschungsfragen .....</b>	<b>61</b>
<b>4. Die Forschungsmethodik.....</b>	<b>65</b>
<b>4.1. Fallstudie als Forschungsdesign .....</b>	<b>65</b>
4.1.1. Vorteile eines Fallstudiendesigns .....	66
4.1.2. Kritische Würdigung von Fallstudien.....	68

<b>4.2. Konzeption der Fallstudie</b> .....	<b>69</b>
4.2.1. Falldefinition, Untersuchungseinheiten und Untersuchungszeitraum.....	70
4.2.2. Auswahlstrategie.....	71
4.2.3. Feldzugang.....	73
4.2.4. Erhebungsverfahren, Erhebungsablauf und Untersuchungszeitraum .....	75
4.2.5. Analyse des empirischen Materials – Datenaufbereitung .....	77
<b>4.3. Zur Anonymisierung</b> .....	<b>79</b>
<b>5. IT-Deutschland – eine Fallstudie</b> .....	<b>80</b>
<b>5.1. IT-Deutschland – Ein Unternehmen im permanenten Reorganisationsprozess.</b> <b>80</b>	
5.1.1. Aufbruchstimmung (1990er – 2001) .....	81
5.1.1.1. Expansionseifer und strategische Hoffnungen .....	81
5.1.1.2. Patchwork-Identität und Familiensinn .....	83
5.1.1.3. Das Leben vor IT-Deutschland .....	85
5.1.2. Konsolidierung (2002 – 2004).....	88
5.1.2.1. Neuausrichtung und neue Führung .....	89
5.1.2.2. Kulturwandel.....	92
5.1.2.3. Skepsis der Mitarbeiter .....	94
5.1.2.4. Zerschlagene Hoffnungen und Führungswechsel .....	95
5.1.3. Krisenmodus (2004 – heute).....	96
5.1.3.1. Strategische Umorientierung.....	97
5.1.3.2. Drohkulissen .....	98
5.1.3.3. Reorganisationsmüde .....	100
5.1.3.4. Wenn Change Projekte auf Reorganisationen treffen .....	102
5.1.4. Zwischenbemerkung.....	104
<b>5.2. Prozesse und Regelungen</b> .....	<b>105</b>
5.2.1. Theoretischer Exkurs zur Prämisse Programme (Regeln und Prozesse) .....	106
5.2.2. Top-Management und Reorganisationsprojekte .....	107
5.2.2.1. Die Projektförmigkeit von Reorganisationen.....	109
5.2.2.2. Folgen aus dem Projektfokus .....	110
5.2.2.3. Reorganisationen lenken den Blick auf formale Regeln .....	112
5.2.2.4. Umstellung auf „Krisenmodus“ - Folgen für Vertrauen .....	114
5.2.3. Das Mittlere Management und Change Manager .....	117
5.2.3.1. Zwischen den Fronten.....	117
5.2.3.2. Der eigene Vorteil zählt .....	119
5.2.3.3. Warten auf den definierten Prozess.....	122
5.2.3.4. Change Manager und der Kampf gegen die Kurzfristigkeit .....	124
5.2.4. Die Mitarbeitersicht .....	125
5.2.4.1. Zweckverschiebung als Misstrauenserklärung.....	125
5.2.4.2. Reorganisationsprojekte verhindern Prozessverbesserungen.....	126
5.2.4.3. Zwischen Ergebniserfüllung und Prozessbefolgung .....	128
5.2.5. Fazit: gesunkenes Systemvertrauen und Zunahme an persönlichem Misstrauen .....	129
<b>5.3. Organisationsstrukturen: Zusammenspiel von Hierarchie und Kommunikation</b> .....	<b>131</b>
5.3.1. Theoretischer Exkurs zu Organisationsstrukturen .....	131
5.3.2. Die Ausgangssituation .....	134
5.3.3. Top-Management.....	137
5.3.3.1. Anbaustrategie .....	137
5.3.3.2. Paradigmenwechsel.....	139
5.3.3.3. Ambivalenzstrategie .....	140
5.3.4. Folgen der Ambivalenzstrategie .....	142
5.3.4.1. Das Dilemma der mittleren Manager .....	142
5.3.4.2. Keine Kontinuität, keine Zeit, keine Glaubwürdigkeit, kein Vertrauen.....	144
5.3.4.3. Überforderung der Führungsrolle .....	148
5.3.5. Mitarbeitersicht.....	152
5.3.5.1. Fehlende Handlungsorientierung .....	153
5.3.5.2. Strukturelle Hürden.....	154
5.3.5.3. Rückzug .....	156
5.3.6. Konsequenz: Teufelskreis aus Mangel an Vertrauen und Bedürfnis nach Vertrauen.....	160

---

<b>5.4. Personal als Anker für persönliches Vertrauen.....</b>	<b>161</b>
5.4.1. Personalentscheidungen – ein theoretischer Exkurs .....	161
5.4.2. Die Ausgangslage bei IT-Deutschland .....	162
5.4.2.1. Von der „People Company“ zum Kostenfaktor .....	163
5.4.2.2. Personalwechsel und Richtungswechsel des Top-Managements .....	164
5.4.3. Karrierewege brechen zusammen .....	166
5.4.3.1. Informelle Karrierewege - Die (Ohn-)macht der Hierarchen.....	166
5.4.3.2. Formale Aspekte der Karriereförderung .....	169
5.4.3.3. Unplanbare Karrierewege verstärken negative Vertrauenstendenzen.....	172
5.4.4. Informelle Netzwerke .....	173
5.4.4.1. Cliques als Kompensation der strukturellen Inkonsistenz .....	173
5.4.4.2. Die Netzwerke der Manager .....	174
5.4.4.3. Reorganisationen verändern die Richtung von persönlichem Vertrauen .....	176
<b>6. Fazit .....</b>	<b>178</b>
<b>6.1. Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>178</b>
<b>6.2. Zeit als kritischer Faktor .....</b>	<b>181</b>
<b>6.3. Handlungsmöglichkeiten.....</b>	<b>184</b>
<b>6.4. Schlussbetrachtung - Was diese Arbeit leitet (und was nicht).....</b>	<b>188</b>
<b>7. Anhang .....</b>	<b>192</b>
<b>7.1. Übersicht der Interviewcodierung .....</b>	<b>192</b>
<b>7.2. Sekundärauswertung schriftlicher Dokumente .....</b>	<b>192</b>
<b>7.3. Zitierrichtlinie für Interviews.....</b>	<b>193</b>
<b>7.4. Interviewleitfaden .....</b>	<b>194</b>
<b>8. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>196</b>

## *Vorwort*

Wenn in der vorliegenden Studie immer wieder die Rede von strukturellen Rahmenbedingungen für Vertrauen die Rede ist, möchte ich hier die Gelegenheit ergreifen und mich bei den Menschen bedanken, die meine persönlichen Rahmenbedingungen für das Gelingen dieser Arbeit waren:

Ich bedanke mich bei Prof. Dr. Dr. Stefan Kühl für die wissenschaftliche Betreuung und das feste Vertrauen in mich, den Spagat zwischen intensiv erlebter empirischer Praxis und distanzierter wissenschaftlichen Beobachtung zu meistern.

Eine empirische Arbeit ist nur so gut, wie der Zugang zum empirischen Feld.

Mein Dank gilt daher IT-Deutschland für die Kooperation, die mir diese Fallstudie erst ermöglicht hat, und allen Interviewpartnern für ihre wertvollen Einblicke in das Unternehmen.

Die Rahmenbedingungen bei IT-Deutschland haben auch mein Vorhaben beeinflusst, das durch personelle und strukturelle Änderungen überraschende Wendungen genommen hat. Dass diese Arbeit dennoch gelingen konnte, verdanke ich dem Engagement meiner Betreuer und Betreuerinnen bei IT-Deutschland. Sie haben mir die nötige Freiheit gelassen, mich auf meine Arbeit zu konzentrieren und waren gleichzeitig Sparringspartner, Mentoren und geduldige Vermittler bei unklaren Zuständigkeiten und Vorschriften.

Ohne die finanzielle, ideelle und emotionale Unterstützung meiner Familie wäre diese Arbeit undenkbar gewesen. Sie haben mir das nötige Grundvertrauen gegeben. Herzlichen Dank an meine Eltern für ihre Unterstützung in vielerlei Hinsicht, nicht nur während dieser Dissertation, sondern auch während der Jahre meines Studiums. Vielen Dank an Marianne Bohn für ihr akribisches Korrekturlesen und ihren Durchblick im Rechtschreibreformdschungel. Danke an Harald Thomas für wertvolle, inspirierende Diskussionen und entscheidende Perspektivenwechsel. Und vor allem Danke an Fabian Bohn für technische, organisatorische und seelische Unterstützung, für ein Leben neben der Doktorarbeit und fürs Dasein.

München, im März 2007

Ursula Bohn

---

# 1. Das neu entfachte Interesse an Vertrauen in turbulenten Zeiten

## 1.1. Vertrauen: Die neue (alte) Ressource im Unternehmen

„Vertrauen Führt. Worauf es in Unternehmen wirklich ankommt“ (Sprenger 2002), „Vertrauensmanagement im Unternehmen“ (Seifert 2001), „The high cost of lost trust“ (Simons 2002) und „Vertrauen als Organisationsprinzip“ (Schweer 2003), sind nur einige der Titel zu Arbeiten neuesten Datums über Vertrauen in Arbeitsbeziehungen. Allem Anschein nach hat die Arbeitswelt Vertrauen als „soziale Ressource“ (Geramanis 2002) (wieder-) entdeckt. Vertrauen, so scheint es, ist zu einem potenten Gegengift der strukturellen Umwälzungen geworden, welche die Gesellschaft und besonders die Wirtschaft mit Plagen wie „Lean Production“, „Rationalisierung“, „Turbokapitalismus“, „Intrapreneurship“ „Ich-AG“, usw. heimsuchen. Wirkt Vertrauen als Heilmittel für brüchig gewordene traditionelle Organisationsformen, da herkömmliche Steuerungsformen betrieblicher Koordination wie etwa Macht und Anordnung nicht mehr greifen? Oder handelt es sich bei der aufkommenden Begeisterung für Vertrauen als Organisationsprinzip um eine weitere Managementmode? Was steckt hinter dem erwachten Interesse an einem ubiquitären, aber amorphen Phänomen<sup>1</sup> wie Vertrauen in Wirtschaftszusammenhängen, warum wird es gerade jetzt wieder aktuell?

Diesen Fragen soll mit der vorliegenden Arbeit nachgegangen werden, und zwar mit einer zweifachen Absicht: Zum einen soll die Theoriediskussion um Vertrauen in Organisationen mit dem hier vorgestellten Konzept erweitert und nach Möglichkeit präzisiert werden. Zum anderen soll anhand einer empirischen Fallstudie aus der IT-Branche so weit ins organisationale Detail gegangen werden, dass die Zusammenhänge von Vertrauen und Reorganisationsprozessen in so vielen Facetten wie möglich herausgearbeitet werden.

## 1.2. Zum Aufbau der Arbeit

Warum diese Fallstudie sich auf ein Unternehmen in der IT-Branche und auf Reorganisationsprozesse konzentriert, soll im Folgenden geklärt werden. Zunächst aber wird ein kurzer Überblick zum Aufbau dieser Arbeit gegeben:

---

<sup>1</sup> vgl. Endreß (2002: 5ff)

Diese Studie gliedert sich im Wesentlichen in sechs Teile und orientiert sich am allgemeinen Aufbau einer wissenschaftlichen Arbeit. Der selektive oder eilige Leser kann sich demnach relativ einfach einzelne Themenblöcke herausgreifen.

Nach einer allgemeinen Hinführung zum Thema (1) und der Darstellung des Forschungsstands zu Vertrauen in Organisationen und zu Reorganisationen allgemein (2), folgt die theoretische Grundlage dieser Arbeit (3), in der zunächst Begrifflichkeiten zum Themenkomplex Vertrauen erklärt und voneinander abgegrenzt werden. Anschließend fokussiere ich mich auf das Vertrauenskonzept von Niklas Luhmann und wende dieses auf Organisationen an. Mit der Formulierung der Forschungsfragen schließt die theoretische Vorarbeit ab und es folgt die Darstellung der methodologischen Herangehensweise (4). Hier wird allgemein auf Fallstudien als Forschungsmethode eingegangen und die eigene empirische Vorgehensweise erklärt. Der fünfte Teil ist der Analyse der Fallstudie (5) gewidmet, bei der das Fallunternehmen vorgestellt und hinsichtlich der drei Ebenen Personal, Programme und Organisationsstrukturen auf die Zusammenhänge von Vertrauen und Reorganisation untersucht wird. Im letzten Teil der Studie werden alle einzelnen Argumentationsstränge aufgenommen und zu einem Fazit (6) verknüpft, das mit Schlussfolgerungen für die Praxis ergänzt wird.

### **1.3. Wandel als Imperativ in der IT-Branche**

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Diese alte Weisheit wird nicht nur gerne von Veränderungsspezialisten, Managementgurus oder Organisationsberatern gebraucht. Blickt man sich heute speziell im Wirtschaftsleben um, so ist Veränderung Imperativ und Drohung zugleich geworden angesichts gestiegener Dynamik und Komplexität<sup>2</sup>. Märkte und Unternehmen agieren global, was eine Fülle von Folgeerscheinungen nach sich zieht, wie etwa die Verlagerung von Arbeitsplätzen oder die Zunahme globaler Konkurrenz. Die Informatisierung<sup>3</sup> ermöglicht es, auf immer vielfältigere Arten Wissen zu speichern und zu verarbeiten und ruft damit immer mehr Koordinationsbedarf hervor. Das begünstigt einerseits Unternehmen, die sich auf die Verarbeitung

---

<sup>2</sup> vgl. z.B. Faust (2000: 62f) zur gestiegenen Komplexität und Dynamik moderner Gesellschaften für den Kontext des gestiegenen Beratungsbedarfs an Managementberatung

<sup>3</sup> Informatisierung und Informationsgesellschaft bezieht sich hier auf die Definition von Manuel Castells: „(...) societies will be informational, not because they fit into a particular model of social structure, but because they organize their production system around the principle of maximizing knowledge-based productivity through the development and diffusion of information technologies, and by fulfilling the prerequisites for their utilization.“ (Castells 1996: 204)

von Wissen spezialisiert haben, andererseits sind alle Organisationen und Personen gleichermaßen davon betroffen, auf einmal „Wissensmanagement“ betreiben zu müssen.

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Das könnte auch das Motto jenes Unternehmens sein, das im Rahmen dieser Dissertation beforscht wird. Das Unternehmen, das für diese Arbeit „IT-Deutschland“ genannt wird, vereint in sich exemplarisch jene Problemlagen, die allgemein in den Organisationstheorien neueren Datums benannt werden:

IT-Deutschland ist ein Dienstleistungsunternehmen, das Dienstleistungen entlang der gesamten IT-Wertschöpfungskette anbietet: von der Hardwarewartung, der Betreuung ganzer IT-Netzwerke bis hin zur Beratung und Konzeption hochkomplexer Softwarelösungen. Damit bewegt sich das Unternehmen in einem sehr volatilen Markt, der von schnellen Entwicklungs- und kurzen Produktlebenszyklen geprägt ist. Nach wie vor ist die Branche noch nicht konsolidiert, neue Produktrends werden schnell aufgenommen und wieder verworfen. Die Branche ist geprägt von Firmenzusammenschlüssen, Fusionen und auch von Firmenverkäufen. Nach einer Phase der Spezialisierung und der Auslagerung aller IT-Dienstleistungen in eigenständige Firmen während des New Economy Booms um 2000, werden diese Dienste zunehmend wieder in die Konzerne eingegliedert. Themen wie Outsourcing, Offshoring, Shared Services bewegen die Branche und führen zu immer neuen Geschäftsstrategien. Die technologische Entwicklung ist überdies bei weitem noch nicht ausgereizt, so dass mit jeder Neuerung neue Geschäftsmöglichkeiten erwachsen und alte Geschäftsmodelle angepasst werden müssen, um an der Spitze der technologischen Entwicklung zu bleiben. Durch den globalen Wettbewerb sind nicht nur die Kundenunternehmen global geworden, auch die eigene Ausrichtung erfordert es, sich weltweit aufzustellen und beispielsweise Produktionsstandorte über die gesamte Welt zu verteilen. Unternehmen, die sich in diesem Markt bewegen, sind daher einem enormen Veränderungs- und Anpassungsdruck ausgesetzt.

Im Zuge dieses Drucks finden unterschiedliche Reorganisations- und Rationalisierungsprozesse statt, welche die innerbetriebliche Zusammenarbeit grundlegend verändern, was in der aktuellen Organisationsforschung breit diskutiert wird<sup>4</sup>. Die

---

<sup>4</sup> Sowohl in der Arbeits- und Industriesoziologie als auch in der Managementtheorie wird über neue Organisationsformen und Managementkonzepte diskutiert. Exemplarisch seien hier genannt: Jäger (1999) zur „Reorganisation der Arbeit“, Kühl (2004b) zur „Krise der Industriesoziologie“,

---

klassische bürokratische Arbeitsorganisation wird beispielsweise zunehmend von projektförmiger, dezentral organisierter Arbeit abgelöst; interne Kooperationsbeziehungen werden neu definiert und als interne Kunden-Lieferantenbeziehungen aufgestellt, die Linienorganisation weicht einer Matrixstruktur<sup>5</sup>.

IT-Deutschland befindet sich in jenem Spannungsfeld, das auf „postbürokratische“ (Kühl 1998) Unternehmen zutrifft. Als Dienstleistungsunternehmen muss es mit den Folgen neuer Organisations- und Marktanforderungen zurechtkommen: Die Grenze zwischen Markt und Organisation verschwimmt zunehmend und wird durch zahlreiche Firmeneingliederungen fließend; die Arbeit ist größtenteils projektförmig organisiert, nur noch die Zentralfunktionen können als klassische Abteilungen angesehen werden. Die stabilen Strukturen, die vor allem traditionelle Organisationsformen auszeichnen, werden zunehmend von der Logik des permanenten Wandels abgelöst. Einerseits wird Wandel als neue Managementideologie im Sinne der lernenden Organisation gefördert (vgl. Kühl 2000; Kühl 2002a: 65ff), andererseits werden die Zyklen strukturbedingter Reorganisationsmaßnahmen immer kürzer<sup>6</sup>.

#### **1.4. Vertrauen als Schlüsselvariable im Anpassungsprozess?**

Auffällig ist bei dem vielfach festgestellten Paradigmenwechsel in der betrieblichen Arbeit die erhöhte Aufmerksamkeit, die der einzelnen Person zukommt, sei es als „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß und Pongratz 1998), Intrapreneur (Deutschmann et al. 1995) oder Wissensarbeiter. Die Bedeutung des Individuums und seine Fähigkeit Arbeit zu koordinieren und zu gestalten ist in den Vordergrund des wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Interesses gerückt. Daher verwundert es nicht, dass sogenannte „weiche“ Themen, wie Unternehmenskultur und Vertrauen, die sich an eine personenzentrierte Wahrnehmung von Organisationen anlagern, eine Renaissance in der öffentlichen Diskussion erfahren. „Vertrauen Führt“ behauptet, wie eingangs gesehen, Reinhard Sprenger (2002) und zahlreiche andere Managementartikel beschreiben die Vorzüge und Fallstricke von Vertrauen in Unternehmen, da die bewährten Steuerungsinstrumente angesichts der gesellschaftlichen Umbrüche nicht mehr in vollem Umfang greifen.

---

Deutschmann et al. (1995), Kadritzke (1997) und Kühl (2002a) zu Managementkonzepten, Geramanis (2002) allgemeiner zum Wandel der Gesellschaft und Auswirkungen auf Organisationen. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen.

<sup>5</sup> vgl. beispielsweise Deutschmann et al. (1995: 438)

<sup>6</sup> vgl. Jäger (1999: 30)

Wie noch ausführlicher gezeigt wird, befindet sich IT-Deutschland aufgrund der beschriebenen Marktbedingungen in einem permanenten Wandel und Anpassungsprozess, der von häufigen Reorganisationen geprägt ist. Dieser Prozess ist augenfällig, jedoch ein Stück weit symptomatisch für die gesamte IT-Dienstleistungsbranche. Ebenfalls symptomatisch ist das erhöhte Interesse bei IT-Deutschland an Werten und Visionen, die sich am Faktor Mensch festmachen, also beispielsweise die Betonung von persönlichem Engagement und Verantwortungsübernahme oder eben in der Betonung von Vertrauen in der Außendarstellung:

„Den Kern der Unternehmenskultur bei [IT-Deutschland] bildet Vertrauen. Vertrauen ist nichts Selbstverständliches – wir verdienen es uns. Im heutigen Geschäftsleben ist es entscheidend, einmal gewonnenes Vertrauen immer wieder von neuem unter Beweis zu stellen. Denn das Geschäft mit IT-Services basiert auf guten Beziehungen: Nur langfristige Partnerschaften sichern den Kundenerfolg. Mit exzellenten Lösungen und hoch qualifizierten Mitarbeitern rechtfertigt [IT-Deutschland] das Vertrauen, das die Kunden dem Unternehmen entgegen bringen.“ (o.V. 2004: 2, unveröff. Material)

Vertrauen steht ebenfalls im Mittelpunkt einer 2003 erfolgten Werbekampagne, bei der mittels erfolgreicher Projekte und Kundenbeziehungen auf das entgegengebrachte Vertrauen in IT-Deutschland aufmerksam gemacht werden soll. Demgegenüber stehen die Ergebnisse der letzten Mitarbeiterbefragung aus dem Jahr 2004, die vor allem zeigen, dass die Mitarbeiter immer weniger auf die Strategie und die Unternehmensleitung vertrauen<sup>7</sup>. Die Instabilität der Organisationsstrukturen und die häufigen Umorganisationen werden von den Mitarbeitern nicht als Chance, sondern als Bedrohung gesehen. Eine erste Erklärung, warum also gerade während Reorganisationen Vertrauen thematisiert wird, ist das offensichtliche Fehlen desselben im Unternehmen. Wenn bereits über Vertrauen gesprochen werden muss, dann ist eine der Grundvoraussetzungen, die implizite Vertrauenswürdigkeit nicht, mehr gegeben.

„Es [das Vertrauen, Anm. d. Verf.] verflüchtigt sich, wenn es thematisiert wird. Sie sind eher dann vertrauenswürdig, wenn sie nicht um Vertrauen werben.“ (Sprenger 2002: 84)

Mit zunehmender Verunsicherung scheint Vertrauen bedroht zu sein. Oder steigt einfach das Bedürfnis nach mehr Vertrauen in Krisensituationen? Was heißt eigentlich Vertrauen im Kontext von Organisationen? Wie der anschließend beschriebene Stand der Forschung zeigen wird, sind das genau jene Fragen, die in der Forschung gestellt und erst allmählich beantwortet werden. Das Spannungsfeld, in dem sich IT-Deutschland befindet, zwischen dem Imperativ zur Veränderung und der Suche nach Vertrauen und Sicherheit, gibt spannende Einblicke in ein noch relativ unerforschtes

---

<sup>7</sup> vgl. Mitarbeiterbefragung IT-Deutschland 2004 (nicht veröffentlichtes Material)

Feld: der Einflussnahme von Reorganisationen auf Vertrauen im Unternehmen. Wie unterschiedlich dabei die wissenschaftliche Herangehensweise an das Thema Vertrauen in Organisationen ist, zeigt der Überblick zum Stand der Forschung.

## 2. Stand der Forschung

„Nach einer langen Phase der Dominanz theologischer, insbesondere aber psychologischer und philosophischer Beiträge sind erst im Zuge der jüngeren 'Karriere' der Vertrauens-thematik multidisziplinäre Zugänge zu verzeichnen: Spätestens seit Beginn der 1990er Jahre genießt sie erhöhte Aktualität in Ökonomie und Organisationstheorie, in Pädagogik und Psychologie, in Philosophie und Politikwissenschaft sowie in der Soziologie.“ (Endreß 2002: 6)

Wie bereits in der Einleitung angedeutet wurde, ist das Interesse an der Erforschung von Vertrauen in oder zwischen Organisationen seit den 1980er Jahren bei Wissenschaftlern und Praktikern gleichermaßen gestiegen<sup>8</sup>. Verschiedene Organisationstheoretiker und -experten haben sich des Themas unter verschiedensten Theorieperspektiven angenommen.

### 2.1. Vertrauensforschung im Überblick

Da die Analyse von Organisationen und der Zusammenhänge in Organisationen ein Forschungsgebiet ist, das mehrere (Teil-) Disziplinen für sich beanspruchen, erscheint das Thema Vertrauen in Organisationen als ein relativ heterogenes Feld. Je nachdem, welches theoretische Grundverständnis die Forscherin hat, wird der Fokus auf ein anderes Problem gelenkt. Ohne Anspruch auf eine erschöpfende Darstellung zu erheben, werden im Folgenden vier der wichtigsten Perspektiven auf Vertrauen vorgestellt. Wenige Forschungsarbeiten behandeln das Thema Vertrauen und Reorganisationen gemeinsam, so dass im Anschluss gesondert auf Reorganisationen als Forschungsgegenstand eingegangen wird.

### 2.2. Vertrauen als interpersonelle Variable

Eines der Themenfelder lässt sich unter dem Stichwort „Vertrauen als interpersonelle Variable“ subsumieren. Autoren, die hierzu geforscht haben, gehen davon aus, dass Vertrauen personengebunden ist und in Interaktionen, also zwischen Personen, aufgebaut wird. Konsequenterweise werden Interaktionen in Organisationen untersucht: Als Vorgesetzten – Mitarbeiter Verhältnis, zwischen Mitgliedern von Projektgruppen oder ganz generell als „developing and maintaining trust in work relationships“ (Lewicki und Bunker 1996). In den letzten Jahren ist besonders das Vertrauen in Vorgesetzte ist erforscht worden (vgl. Dirks und Skarlicki 2004).

---

<sup>8</sup> vgl. Langusch (2004: 9), der das gestiegene Interesse an Vertrauen bereits in den 1980er Jahren ansiedelt.

Im Zentrum des Interesses steht das in der Organisation tätige Individuum, das Vertrauen aufbauen, steigern oder wiederherstellen soll. Kramer und Tyler (1996) haben in ihrem Sammelband „Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research“ eine Reihe von verschiedenen Aspekten dieses interpersonellen Vertrauens gebündelt<sup>9</sup>. Viele dieser Arbeiten haben eine sozialpsychologische Grundlage. Der Fokus liegt auf der persönlichen Disposition, Vertrauen wahrzunehmen und vertrauenswürdigen Verhalten sich selbst und anderen zu attribuieren, entweder als Merkmal der Interaktionsbeziehung oder des individuellen Charakters. Lewicki und Bunker konzipieren beispielsweise ein dreistufiges Vertrauensmodell, bei dem das Vertrauen sich über die verschiedenen Stufen hinweg entwickelt:

„(...) we suggested, that the three types of trust are linked in a sequential iteration in which achievement of trust at one level enables the development of trust at the next level.“ (Lewicki und Bunker 1996: 119)

Ausgehend von dieser Theoriegrundlage ist es für die Autoren zweitrangig, in welchem (gesellschaftlichen) Rahmen der Vertrauensaufbau stattfindet. Sowohl der Vertrauensaufbau in Paarbeziehungen als auch bei Projektgruppen in einer Großorganisation kann mit diesem Ansatz erklärt werden (vgl. die Beiträge im Sammelband von Schweer 1997). Ohne auf die Fragen einzugehen, warum Vertrauen in Organisationen benötigt wird und wie Vertrauen mit den Organisationsstrukturen zusammenhängt, definieren die Vertreter dieser Theorierichtung Vertrauen als eine grundsätzlich positive Variable, die entsprechend entwickelt und gefördert werden soll. Vertrauen ist ein Lernprozess. Schweer und Thies (2001) beispielsweise sprechen von „Vertrauen als Organisationsprinzip“, lassen den organisationalen Rahmen jedoch relativ stark in den Hintergrund treten. Luhmann setzt der allgemeinen Forderung, Vertrauen zu fördern, entgegen:

„Man darf nicht unterstellen, dass Vertrauen im Lernprozess kontinuierlich wachsen und sich bruchlos auf immer wichtigere, folgenreichere Angelegenheiten ausdehnen kann.“ (Luhmann 2000b: 58)

### **2.3. Management von Vertrauen**

Die zweite Gruppe von Arbeiten interessiert die Frage nach dem Management von Vertrauen. Hier steht weniger das Verstehen im Vordergrund, wie Vertrauen in interpersonellen Interaktionen überhaupt aufgebaut wird, als vielmehr die Gestaltbarkeit und Steuerbarkeit von Vertrauen. Vertrauen wird als eine wichtige Variable zur Koordinierung von Handlung innerhalb Organisationen angesehen. Vertretern dieser

---

<sup>9</sup> vgl. ebenfalls die Fortsetzung: Kramer und Cook (2004)

Gruppe fokussieren sich, genauso wie die Vertreter einer sozialpsychologischen Ausrichtung, auf das in einer Organisation tätige Individuum. Allerdings wird das Individuum als rational handelnd und Nutzen maximierend angesehen. Die theoretischen Grundlagen entstammen aus der Betriebswirtschaftslehre: ökonomische Entscheidungstheorien („Rational Choice“), Transaktionskostenanalyse, Agenturtheorie oder Spieltheorie (vgl. Lane 1998: 5). Das Organisationsverständnis sieht eine grundsätzliche Planbarkeit und Steuerbarkeit von Organisationsstrukturen vor, daher werden Wege gesucht, das Vertrauensniveau zu messen und zu steuern. Zentrale Problemstellung bei vielen Forschungsarbeiten ist, wie die Opportunitätskosten beim Vertrauensaufbau kontrolliert und wie Risiko und Transaktionskosten gemindert werden können (vgl. Fox 1974 als einer der Begründer dieser Perspektive, Coleman 1982). Grundlage für diese Art der Vertrauensforschung ist das häufig bemühte „Gefangenendilemma“ (vgl. Geramanis 2002: 34ff)<sup>10</sup>, eine Versuchsanordnung, bei der zwei Personen abwägen müssen, ob sie das Risiko eingehen und kooperieren oder ob sie opportun handeln<sup>11</sup>.

Cummings (1996) entwickelt einen „Organizational Trust Inventory“ mit dem sich das Vertrauensniveau in einem Unternehmen messen lässt, Graeff (1998) hat ein quantitatives Modell zur Erhebung von „Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen“ ausgearbeitet, Langusch (2004) erforscht „Aufbau, Verstärkung und Diffusion“ von Vertrauen „vor dem Hintergrund der Virtualisierung im Unternehmen“, ebenfalls mit quantitativen Methoden. Um „Vertrauensmanagement in Unternehmen“ geht es auch Seifert, der mittels qualitativer Experteninterviews das Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern analysiert hat. Vertrauensvergabe in Hinblick auf Transaktionskosten haben Grüniger (2001) und Marsden (1998) untersucht. Einen theoriebasierten Beitrag hat Eberl (2003) zur Frage „Vertrauen und Management“ geschrieben.

## **2.4. Vertrauen als Gegenentwurf zu Kontrolle und Macht**

Die dritte Gruppe von Arbeiten behandelt Vertrauen mit einem ganz anderen Fokus: Vertrauen wird als Gegenmittel zu Kontrolle in Arbeitsbeziehungen dargestellt. Nicht mehr das Individuum steht im Zentrum des Interesses, sondern die kollektive

---

<sup>10</sup> Deutsch (1958) kann als der Begründer des Gefangenendilemma-Spiels für die Vertrauensforschung angesehen werden. (vgl. Langusch 2004: 45)

<sup>11</sup> Zur Kritik am Rational Choice Modell Colemans vgl. Geramanis (2002: 81ff) und Luhmann (Luhmann 2000b: 29f)

Arbeitskraft. Die meisten Arbeiten stehen in einer arbeits- und industriesoziologischen Tradition, was die Beschäftigung mit kollektiven Akteuren im kapitalistischen Verwertungszusammenhang erklärt<sup>12</sup>. Vertrauen ist keine interpersonelle Variable mehr und wird nicht als persönliche Eigenschaft definiert, sondern ist eine soziale Variable, die vor allem dann relevant wird, wenn es um Kooperationen geht. Die meisten Beiträge im Sammelband von Lane (1998) „Trust Within und Between Organizations“ sind aus dieser Perspektive heraus geschrieben worden. Kooperationsbeziehungen werden vor allem zwischen Organisationen oder in organisationalen Netzwerken analysiert. Apelt (1999) untersucht beispielsweise die Vertrauensbeziehung zwischen Produktionsbetrieben und deren Zulieferern und setzt Vertrauen in Beziehung zu Macht.

Hardy, Kern und Sydow, allesamt aus dem Sammelband von Lane (Lane und Bachmann 1998), befassen sich ebenfalls mit Vertrauensbeziehungen zwischen Organisationen. Vertrauen wird als positiv besetzte Kategorie dem Konzept der Kontrolle von Arbeitskraft gegenübergestellt und bildet somit einen Gegenpol zu Macht in Organisationen, wie Gondek und Littek in ihrem Beitrag „Vertrauen als Organisationsprinzip“ herausstreichen:

„Daher können Vertrauen und Vertrauensbeziehungen keine vom Management einseitig zum Zweck der Manipulation des Beschäftigtenhandelns bewusst eingesetzte Strategien sein, um die Beschäftigten über die wirklichen Bedingungen ihres Handelns zu täuschen. Umgekehrt können sie jedoch auch nicht aus einem einseitigen Interesse der Beschäftigten heraus entstehen.“ (1992: 41)

Eine umfassende theoretische Diskussion von Vertrauen als „soziale Ressource“ bietet Geramanis (2002), der in der Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine steigende Bedeutung von Vertrauen in Arbeitsbeziehungen sieht.

„Sobald eine Gesellschaft jedoch beginnt instabil zu werden, beginnen zugleich die ehemaligen Sicherheiten in den Augen der Akteure instabil, riskant und unverlässlich zu werden.“ (Geramanis 2002: 136)

Zündorf (1986) stellt Vertrauen neben Macht, Einfluss und Verständigung als einen wichtigen Mechanismus zur Handlungskoordination dar, der nicht als Gegenkonzept zu Kontrolle zu verstehen ist, sondern als eine Alternative zu den drei genannten anderen.

„Werden die Leistungserwartungen oder Rahmenbedingungen verletzt, kann das Vertrauen jederzeit zurückgezogen, einseitig aufgekündigt und durch Mechanismen machthafter Lenkung und Kontrolle ersetzt werden. Vertrauenssysteme haben Vertragssystemen gegenüber die Vorteile größerer Flexibilität und leichter Kündbarkeit,

---

<sup>12</sup> vgl. Kühl (2004a: 64f) zum Kontrollproblem der Arbeitskraft in der industriesoziologischen Debatte.

---

dafür aber die Nachteile geringerer Berechenbarkeit und größerem Risikoeinsatzes.“ (Zündorf 1986: 49)

Speziell Vertrauen in Netzwerken ist Thema von Arbeiten, die sich mit der „sozialen Einbettung“ von Vertrauen aus der Perspektive der Netzwerkanalyse befassen (vgl. Burt und Knez 1996, zur social embeddedness oder Krackhardt und Hanson 1993 zu informellen Netzwerken).

## **2.5. Vertrauen bei Veränderungsprozessen**

Sehr wenige Autoren gehen explizit auf Vertrauen bei Veränderungsprozessen ein. Das liegt zum einen an der theoretischen Ausrichtung der Forschungsarbeiten. Wenn beispielsweise bei sozialpsychologischen Arbeiten der Aufbau von Vertrauen selbst als Prozess angesehen wird, tritt das Umfeld, in dem Vertrauen aufgebaut wird, zwangsläufig in den Hintergrund. Zum anderen ist der empirische Zugang im Fall von Reorganisationsprozessen innerhalb von Organisationen nicht unbedingt einfach, weshalb nur wenige empirische Arbeiten dazu vorhanden sind. Eine der Ausnahmen ist die Dissertation von Willetner (2002) die an einem konkreten Unternehmensbeispiel das Vertrauensverhältnis bei einem Reorganisationsprozess untersucht hat und anschließend Handlungsempfehlungen ausspricht.

Webb (1996) und Mishra (1996) haben beide zu Vertrauen und Krisen geschrieben mit dem Schwerpunkt auf die individuelle Wahrnehmung von Krisen und Vertrauen. Einig sind sich die Autoren, dass in Krisensituationen oder bei Reorganisationen Vertrauen an Einfluss gewinnt: Die Verunsicherung steigt und damit das Bedürfnis nach Vertrauen. Gleichzeitig wird die Grundlage von Vertrauen immer brüchiger, weil benötigte Garantien und Sicherheiten bei Veränderungen nicht mehr vorhanden sind. Auf diese Beobachtung wird sich die vorliegende Arbeit ebenfalls stützen. Darauf wird aber in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

Insgesamt ist jede Art der Kategorisierung der Forschungsliteratur zum Thema Vertrauen und Organisation nur bedingt möglich und daher willkürlich, da zum einen die Grenzen zwischen wissenschaftlichen (Teil-) Disziplinen besonders bei anwendungsorientierten Forschungsthemen ineinander fließen. Lane (1998) beispielsweise schlägt eine Zuordnung der Arbeiten nach den verschiedenen Definitionen von Vertrauen vor, eine Sortierung nach Forschungsthemen ist ebenfalls denkbar. Zum anderen ist Vertrauen selbst ein ubiquitäres Phänomen, das in jeder Theorierichtung Beachtung findet und immer unter dem eigenen Theoriefokus anders wahrgenommen,

definiert und analysiert wird<sup>13</sup>. Endreß hat das erwachte Interesse an Vertrauen in der Forschung so zusammengefasst:

„Im Rahmen der Soziologie hat sich die Forschung zum Vertrauensphänomen zugleich in sehr verschiedenen Teilbereichen erheblich intensiviert. Neben Arbeiten zur soziologischen Theorie stehen hier Beiträge zur Organisationsanalyse und Managementforschung, zur Arbeits- und Industriesoziologie, zur Transformationsforschung und Techniksoziologie. Verschiedene Umstände haben dabei in den vergangenen zehn Jahren zum Aufstieg dieser Thematik zu einem der Gravitationszentren soziologischer Forschung geführt. So ist für den Bereich der Managementforschung auf die sog. asiatische Herausforderung zu verweisen (vgl. Ouchi 1981), für die Arbeits- und Industriesoziologie fungiert die Rationalisierungsdebatte seit den 1980er Jahren als Hintergrund, die im Konzept einer "Abwärts-Spirale des Vertrauens" (Fox 1974: 102) ihren prägnanten Ausdruck fand, und für die Transformationsforschung bilden naturgemäß die Umbruchprozesse in verschiedenen mittelosteuropäischen Gesellschaften nach 1989 den entscheidenden Anstoß.“ (Endreß 2002: 6)

Für meine Forschungsperspektive ist die Verbindung zwischen Organisationstheorie(n) und Vertrauen besonders relevant, weshalb hier eine Einordnung nach den verschiedenen Auffassungen über Organisationen versucht wurde. Aus dieser Perspektive fällt auf, dass Organisationen als Sonderform sozialer Ordnung eher unberücksichtigt bleiben. So stellt sich für mich die Frage: Was für einen Unterschied macht es dann, das Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen oder zwischen Ehepaaren zu untersuchen? Wie in dieser Arbeit noch dargelegt werden soll, besteht in meinen Augen ein nicht zu vernachlässigender Unterschied, denn Organisationen greifen viel stärker in die Gestaltung von sozialen Beziehungen ein, als dies in einer „einfachen“ Interaktion geschieht, beispielsweise durch die Anerkennung formaler Mitgliedschaftsregeln und die daraus abgeleiteten Verhaltenserwartungen. Die systematische Bearbeitung des Themas Vertrauen unter Berücksichtigung des organisationalen Rahmens ist in der Soziologie bislang ausgeblieben<sup>14</sup>. Geramanis (2002) hat diese Lücke mit einer umfassenden theoretischen Analyse von Vertrauen als „soziale Ressource“ gefüllt, geht aber verstärkt auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ein, die zu einer veränderten Wahrnehmung und zu einem veränderten Bedürfnis von Vertrauen geführt haben. Vertrauen innerhalb von Organisationen analysiert er unter dem Aspekt des Kontrolldilemmas bei Arbeitsbeziehungen.

---

<sup>13</sup> Auf die Forschungsliteratur zu Vertrauen allgemein wird bei der theoretischen Abhandlung von Vertrauen näher eingegangen.

<sup>14</sup> einen wichtigen Versuch dieser Art haben die Autoren der Ausgabe 14/2003 der „Zeitschrift Erwägen, Wissen, Ethik“ geleistet. Ausgehend von dem Hauptartikel von Schweer (2003) diskutieren Vertreter aus (Sozial-)Psychologie und Soziologie die begrifflichen Bestimmungen von Vertrauen, Systemvertrauen und persönlichem Vertrauen im organisationalen Kontext. Hier wird unter anderem deutlich, wie die verschiedenen theoretischen Perspektiven auf Organisation den Diskurs bestimmen.

Diese Dissertation wird dazu beitragen, die vorhandene Forschungslücke mit einem empirischen Beitrag zur Analyse von Vertrauen innerhalb einer Organisation zu schließen. Zudem soll die vorhandene soziologische Theorie zu Vertrauen in Organisationen zugespitzt und weiterentwickelt werden, indem die Theorie von Niklas Luhmann zu Vertrauen auf Organisationen angewandt und einer empirischen Überprüfung unterzogen wird.

## **2.6. Reorganisationen als Forschungsgegenstand**

Ein weitaus größerer Teil empirischer Arbeiten befasst sich mit dem Thema Reorganisationen und Wandel in Organisationen. Generell wurde in der Industrie- und Organisationssoziologie ein sehr differenziertes Bild von Reorganisationsprozessen gezeichnet, je nach theoretischer Perspektive werden verschiedene Aspekte von Reorganisationen betrachtet. Dieses Forschungsgebiet ist so weit gefasst, dass ein systematischer Überblick kaum erarbeitet werden kann. Daher wird nur ein kursorischer Einblick in die Forschungsthemen und –ergebnisse gegeben<sup>15</sup>.

Das Interesse an Veränderungen, Organisationswandel und Reorganisationen hat eine lange Forschungstradition. Mit dem Beginn der Human Relations Bewegung in den 1950er Jahren in den USA und mit den ersten Experimenten zu informellen Gruppen begann das Interesse an der Gestaltung und somit Veränderung von Organisationsstrukturen und Prozessen. Methoden wie Survey-Feedback oder Action Learning wurden erarbeitet. Aus dieser Denktradition heraus ist die Forscherin keine distanzierte Beobachterin mehr, sondern benutzt ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse dazu, in den Prozess aktiv einzugreifen. Die Beiträge sind selten rein analytisch, sondern werden im Hinblick auf Interventionsmöglichkeiten für die Gestaltung von Organisation verfasst (vgl. Brentel et al. 2003; Königswieser und Exner 1998). Der Fokus liegt auf Arbeitsgruppen in Betrieben, womit gruppenspezifische Themen wie Mikropolitik, normenbasiertes Handeln und Unternehmenskulturen in den Blick kommen<sup>16</sup>.

Die Arbeits- und Industriesoziologie als eigenständige soziologische Teildisziplin hat sich vornehmlich mit betrieblichem Wandel in produzierenden Unternehmen beschäftigt. Jäger (1999) zum Beispiel gibt einen Überblick zur „Reorganisation der Arbeit“, welche durch neue Produktionsprozesse wie „Lean Management“ oder

---

<sup>15</sup> Collins (1998) gibt beispielsweise in seinem Buch „Organizational Change“ den Stand der Forschung im englischsprachigen Raum zu geplanten Organisationsveränderungen wider

<sup>16</sup> Siehe dazu auch Luhmann (2001: 409) bzw. (2000a: 330)

„Reengineering“ ausgelöst wird. Durch neuartige Kooperationsbeziehungen wird Vertrauen benötigt, ohne dass explizit die Bedingungen für Vertrauen betrachtet werden<sup>17</sup>. Der Fokus der industriesoziologischen Arbeiten liegt allerdings auf Industriebetrieben und den veränderten Arbeitsbedingungen in der industriellen Fertigung. Der Dienstleistungssektor wird erst in jüngster Zeit in die Betrachtung mit einbezogen. Hermann Kotthoff (1997a) etwa hat zum Thema Wandel in der Firmenkultur geforscht und wertvolles empirisches Material zusammengetragen. Der Aspekt des Wandels wird ausgiebig analysiert, Vertrauen bleibt jedoch nur eine implizite Variable als Bestandteil von „Arbeitskulturen“.

Neben der Analyse veränderter Arbeitsbeziehungen ist die Betrachtung der verschiedenen Reorganisationsprozesse an sich ein Thema in der Literatur. Hier geht es um die Fragen, welche Reorganisationstypen es gibt, was sie bewirkten, welche erfolgreich sind. Cameron et al. (1993) haben in einer Studie zwölf negative Eigenschaften („dirty dozen“) zusammengetragen, die schlecht durchgeführte Reorganisationen aufweisen. Eine dieser Eigenschaften ist der Verlust von Vertrauen seitens der Mitarbeiter in ihre Vorgesetzten (vgl. Cameron et al. 1993: 29). Diese Variable ist aber lediglich eine unter zwölf, die untersucht wird. Auf die Gründe, warum Vertrauen abnimmt, wird nicht näher eingegangen.

Brunsson und Olsen (1993) zeigen in ihrem Buch „The reforming Organisation“ auf, dass Reorganisationen als Organisationsroutinen anzusehen sind, denn jede Reorganisation gibt Anlass zu einer nächsten, da die Reorganisationsziele entweder nicht ausreichend erfüllt worden sind oder eine Reorganisation erfolgreich war und nun Bedarf an genau dem Gegenteil der bisherigen Reorganisation besteht (vgl. Brunsson und Olsen 1993: 33ff). Das bedeutet, dass nach Brunsson und Olsen Reorganisationen zum Organisationsalltag gehören und Organisationen Routinen ausgebildet haben, wie mit Reorganisationsprozessen umgegangen wird. Die Autoren beschreiben vor allem die Entkopplungsprozesse zwischen Reformideen, d. h. der Entscheidung über Reformen und die tatsächliche Implementierung von Reformen. Das Thema Vertrauen wird gar nicht beachtet. Dennoch bietet dieser Ansatz ein wichtiges Analyseraster für die verschiedenen Prozessebenen von Reorganisationen.

Abgesehen von wissenschaftlichen Beiträgen gibt es zum Thema Wandel und Reorganisation eine unübersichtlich große Zahl an Managementliteratur, die den praktisch

---

<sup>17</sup> Ausnahmen siehe oben.

tätigen Managern mit Ratschlägen zur Gestaltung und Umsetzung von Reorganisationsunterstützen will. Im Gegensatz zu wissenschaftlichen Beiträgen wird hier Vertrauen häufig angesprochen und als wichtige Erfolgsvariable identifiziert (bspw. Sprenger 2002; Shea 1984; Levering 2000; Heitger und Doujak 2002; Simons 2002; etc.). Eine genaue Definition, was dieses Vertrauen ausmacht, wird allerdings selten geleistet. Ebenso wenig werden die Bedingungen, denen Vertrauen in einer Organisation unterliegt, reflektiert.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Vertrauen in Bezug auf Veränderungsprozesse in Organisationen zwar kein völlig neues Forschungsfeld darstellt, bislang jedoch nur einzelne Aspekte - Vertrauen oder Reorganisation allgemein, Vertrauen im Mitarbeiter-Vorgesetzten Verhältnis, etc. - betrachtet worden sind, ohne diese Ebenen sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Mit dem Paradigmenwechsel in der Organisationstheorie weg von der Vorstellung einer durchrationalisierten, durchgeplanten Organisation, die, einmal aufgestellt, nur noch nachjustiert werden muss, hin zum evolutionären Organisationsmodell<sup>18</sup>, das nur durch ständige Anpassung und Lernleistung überleben kann, kommen nun die Probleme und Anforderungen in den Blick, die an solche Organisationen im permanenten Ausnahmezustand herangetragen werden. Wenn auch die Bedeutung von Reorganisationen, Reformen, Lernprozessen und dergleichen von der Wissenschaft und von Praktikern erkannt worden ist, bleiben die meisten Beobachtungen einem linearen, rationalen Schema verhaftet. Es gibt einen Zustand vor der Reorganisation in der Organisation und es gibt einen Zustand nach Abschluss (erfolgreich oder nicht) einer Reorganisationsmaßnahme. Was aber passiert *während* einer Reorganisation? Wenig Augenmerk ist bislang auf diesen Zeitraum gelegt worden, einerseits weil der Prozess der Reorganisation als notwendiger aber lästiger Übergang gesehen wird und somit so kurz und flüchtig als möglich erscheinen soll, andererseits weil das Hauptinteresse bei Reorganisationen auf dem Nachher, den Ergebnissen der geplanten Veränderung liegt<sup>19</sup>. Wenn also nach dem derzeitigen Credo von Change Spezialisten Organisationen sich zunehmend auf einen *permanenten* Wandel - sei es als ständigen Anpassungsprozess

---

<sup>18</sup> vgl. Luhmann (2000a: 346ff)

<sup>19</sup> Die Annahme eines linearen Veränderungsprozesses mit einer Zuordnung von Ursache und Wirkung findet sich sogar bei Ansätzen der systemischen Organisationsberatung. Schließlich glaubt jeder Beratungsansatz an die Wirksamkeit seiner eigenen Methoden und muss auf vorher – nachher Vergleiche zurückgreifen können.

---

oder als Lernprozess – einstellen müssen, dann erscheint es mir umso wichtiger, den tatsächlichen Reorganisationsprozess als Untersuchungsgegenstand zu wählen und nicht nur die erzielten Ergebnisse. Dies soll ebenfalls mit dieser Arbeit geleistet werden. Dabei wird der in der Literatur postulierte Zusammenhang zwischen Reorganisationen und Vertrauen aufgegriffen und als Basis für die Analyse herangezogen. Die Annahme, dass Reorganisationen Vertrauen im Unternehmen beeinflussen, wird also übernommen. Welche Aspekte der Reorganisation und welche Folgeerscheinungen auf das Vertrauensniveau wirken, wird einerseits theoretisch ausgearbeitet und andererseits anhand einer empirischen Fallstudie überprüft.

## **2.7. Die eigene theoretische Grundlage**

Wie aus diesem Kapitel hervorgeht, ist das Feld der Vertrauensforschung also noch lange nicht erschöpfend bearbeitet; um ein besseres Verständnis von Vertrauen für / in Organisationen wird immer noch gerungen.

Im folgenden Kapitel wird daher die eigene theoretische Grundlage dieser Arbeit dargestellt. Zunächst wird allgemein auf soziologische Theorien zu Vertrauen eingegangen, um den Literaturüberblick abzurunden. Anschließend erfolgt eine Fokussierung auf Luhmanns Theorie zu Vertrauen, die weiter spezifiziert wird, um sie für eine Organisationsanalyse nutzbar zu machen. Mit dieser eigenen Spezifikation soll ein weiteres theoretisches Konzept zur Erfassung von Vertrauen in Organisationen vorgestellt werden. Dieses Konzept - ohne bereits zu weit vorgreifen zu wollen - legt vor allem den Fokus auf die Systemebene von Vertrauen, berücksichtigt also den *Kontext* von Vertrauen in Organisationen. Diese Kontextualisierung ist meiner Wahrnehmung nach noch zu wenig die Forschung aufgenommen worden.

### 3. Die Theoretische Grundlage

Zunächst gilt es, Vertrauen theoretisch zu definieren und zu erklären. Es werden grundlegende Unterscheidungen zum Begriff und zum Konzept des Vertrauens getroffen. Unter anderem wird Vertrauen von verwandten Begriffen wie Zuversicht und Vertrautheit abgegrenzt. Vertrauen wird anhand von Luhmanns Definitionen spezifiziert und es wird speziell auf Systemvertrauen als diejenige Vertrauensform eingegangen, die Organisationen charakterisiert.

#### 3.1. Vertrauen – Theoriepositionen im Überblick

„Vertrauen ist nie ein Thema des soziologischen Mainstreams gewesen. Weder die klassischen Autoren noch moderne Soziologen verwenden den Terminus in einem theoretischen Zusammenhang. Aus diesem Grunde ist die Ausarbeitung theoretischer Rahmenstrukturen (...) relativ vernachlässigt geblieben.“ (Luhmann 2001: 143)

Arbeiten zu Vertrauen, gleich welcher theoretischen Ausrichtung und gleich welchen analytischen Fokus, sind sich in einem Punkt überraschend einig: Vertrauen ist ein Begriff, der sehr unterschiedliche Bedeutungen hat. Martin Endreß hat dies - stellvertretend für andere Theoretiker<sup>20</sup> - wie folgt auf den Punkt gebracht:

„Wenn nicht alles und jedes, so lässt sich offenkundig doch zumindest vieles unter dem scheinbar so vertrauten Begriff des ‚Vertrauens‘ thematisieren. Aufgrund dieses Befunds scheint Max Webers Urteil über den Begriff der ‚Macht‘ auch auf den des ‚Vertrauens‘ bezogen werden zu müssen: Vertrauen scheint soziologisch amorph.“ (Endreß 2002: 6f)

Die begriffliche Flüchtigkeit von Vertrauen zeigt sich darin, dass Vertrauen jeweils aus der eigenen – vertrauten – Theorieperspektive definiert wird und diese theoretische Grundeinstellung die eigene Definition dominiert. Vertretern der ökonomischen Theorie, wie z.B. der Spieltheorie, behandeln Vertrauen unter den Aspekten der Berechenbarkeit, des Abwägens von Risiko und Vorteil und der Eindämmung von opportunistischem Verhalten<sup>21</sup>. Vertreter einer sozialpsychologischen Sichtweise betonen dagegen die interpersonalen Beziehungen, die für den Aufbau von Vertrauen nötig sind und stellen den Prozess der Vertrauensbildung in den Vordergrund<sup>22</sup>. Lane (1998: 8) führt eine weitere Gruppe von Theoretikern auf, die ihren Vertrauens-

---

<sup>20</sup> Bspw. Lane (1998); Geramanis (2002)

<sup>21</sup> vgl. bspw. Coleman (1982); Arrow (1974), Shapiro (1987), Geramanis (2002) und Fox (1974) als Begründer dieser Vertrauensdefinition. Lane (1998:4) fasst diese Vertrauenskonzepte unter dem Begriff „calculative trust“ zusammen.

<sup>22</sup> vgl. die Beiträge in Kramer / Tyler (1996); Schweer / Thies (2001); Willeitner (2002) und Garfinkel (1963) als Begründer dieser Vertrauensdefinition

begriff normen- oder wertebasiert definieren<sup>23</sup>. Auf diese Einteilung wurde bereits im vorangegangenen Kapitel eingegangen.

Versucht man die Diskussion des Vertrauensbegriffs in der Soziologie historisch einzuordnen, so fällt auf, dass sich die frühen Arbeiten noch verstärkt mit der gesellschaftlichen Dimension von Vertrauen auseinandergesetzt haben<sup>24</sup> und dass ab den 1980ern Vertrauen hauptsächlich in Bezug auf bestimmte gesellschaftliche Teilfunktionen bzw. Teilsysteme betrachtet wird<sup>25</sup>. Zusätzlich wenden sich Nachbardisziplinen wie Psychologie und Ökonomie, Pädagogik oder Politikwissenschaft dem Phänomen Vertrauen zu<sup>26</sup>. Das mag zum einen historisch bedingt daran liegen, dass die „Klassiker“ der Soziologie Gesellschaftstheorien entwickelt haben und sich später erst Teildisziplinen wie die Organisationssoziologie gebildet wurden. Zum anderen wird in bestimmten Gesellschaftsbereichen wie z.B. Politik, Massenmedien oder Wirtschaft Vertrauen wieder als relevante Einflussgröße wahrgenommen, weil hier ein Vertrauensverlust festgestellt wird – meist als Folge eines gesellschaftlichen Wandels<sup>27</sup>.

Wer sich mit Vertrauen im Kontext von Organisationsanalysen beschäftigt, wird mit einer Vielzahl von Beiträgen konfrontiert, die auf unterschiedlichste Art Vertrauen, Organisation und das Verhältnis von Vertrauen in Organisationen definieren. Dies ist einerseits der Interdisziplinarität der Vertrauensforschung und der Organisationsforschung zuzuschreiben, andererseits der bislang wenig systematisch ausgearbeiteten Vertrauentheorie.

Lutz Zündorf (2003) schlägt angesichts der Diskussion um Vertrauen zwei Argumentationslinien zur Bearbeitung der Vertrauensproblematik im Kontext von Organisationen vor: entweder explorativ die verschiedenen Theoriepositionen und Detailstudien zusammenzustellen und zu sortieren oder das Thema Vertrauen in eine Theorie mit größerer Reichweite einzubetten. Ich möchte für diese Arbeit der zweiten Argumentationslinie folgen und mittels der Systemtheorie von Niklas Luhmann die

---

<sup>23</sup> Begründer dieser Richtung ist Parsons, davon abgeleitet Barber (1983); Fukuyama (1995) und auch Schweer (Schweer 2003) in seiner Schlussfolgerung.

<sup>24</sup> z.B. Simmel, Durkheim, Max Weber bei Endreß (2002) und Simmel (1900) siehe auch den Aufsatz von Möllering (2001) zur Bedeutung von Simmels Beiträgen zum Vertrauensbegriff

<sup>25</sup> z.B. Vertrauen innerhalb oder zwischen Organisationen (Lane und Bachmann 1998); Vertrauen als Teilproblem in der Transaktionskostentheorie (Coleman); Vertrauenswandel im Wirtschaftssystem (Zucker 1986)

<sup>26</sup> vgl. Endreß (2002: 6)

<sup>27</sup> vgl. z.B. die Diagnose von Geramanis (2002: Kapitel 4);

Frage klären, was Vertrauen eigentlich heißt, wenn es auf Organisationen angewendet wird und wie sich Vertrauen ändert bzw. verändern lässt. Mit der Diskussion dieser Fragen soll ein Beitrag zur Entwicklung einer soziologischen Vertrauens-  
theorie geleistet werden.

Viele Autoren beziehen sich bei der Analyse und Definition von Vertrauen auf das Konzept von Niklas Luhmann, etwa in der Unterscheidung von Systemvertrauen<sup>28</sup> und persönlichem Vertrauen oder der Verwendung der Begriffe wie Zuversicht, Vertrautheit und Vertrauen<sup>29</sup>. Selten jedoch wurde dabei das Vertrauenskonzept in Bezug auf die Organisationstheorie von Luhmann angewendet. Wenn überhaupt explizit auf ein bestimmtes theoretisches Organisationsverständnis in diesen Arbeiten hingewiesen wird, geschieht dies aus einer ökonomischen Theorieperspektive heraus<sup>30</sup>. Damit blieb die Analyse von Vertrauen innerhalb des gleichen Theoriekontextes, dem der Systemtheorie, bislang weitgehend unberücksichtigt.

Luhmann selbst hat das Vertrauenskonzept nicht systematisch, bestenfalls glossarisch in seine Organisationstheorie integriert<sup>31</sup>. Diesem Umstand ist meiner Meinung nach die versatzstückartige Verwendung der luhmannschen Vertrauensdefinitionen in der gegenwärtigen Theoriediskussion um Vertrauen in Organisationen geschuldet. Mit diesem Kapitel soll eine systematische Erarbeitung der einzelnen Begriffe aus Luhmanns Vertrauensdefinition sowie die Einbettung in seine Organisationstheorie geleistet werden.

Bevor nun in die Untiefen einer detaillierten Betrachtung von Vertrauen in Organisationen eingetaucht werden soll, müssen zunächst Begrifflichkeiten, die zur Definition von Vertrauen zur Verfügung stehen, geklärt werden.

### 3.1.1. Luhmanns Vertrauenskonzept

Auch wenn sich innerhalb der Soziologie noch kein einheitlicher Vertrauensbegriff herausgebildet hat<sup>32</sup>, wird Vertrauen in der Wissenschaft einhellig anderes definiert, als die alltägliche Vorstellung davon. Wenn wir im Alltag auf die Pünktlichkeit der

<sup>28</sup> und die etwas unglückliche, weil nicht definierte, Bezeichnung von systemischem Vertrauen in der psychologischen Forschung (vgl. Schweer 2003: 323)

<sup>29</sup> vgl. z.B. Geramanis (2002), Willeitner (2002), Endreß (2001), Gambetta (2001), Zucker (1986), Lane (1998)

<sup>30</sup> Bspw. Geramanis (2002), die Beiträge in Kramer / Tyler (1996), Apelt (1999), Zündorf (2003) und besonders Fox (1974), der sich als Ausnahme nicht auf Luhmanns Vertrauenskonzept bezieht.

<sup>31</sup> Ein einziges Unterkapitel in „Funktion und Folgen formaler Organisation“ (1999) verweist im Titel explizit auf Systemvertrauen. Sonst bleibt Vertrauen ein stark untergeordnetes – wenngleich grundlegendes - Thema.

<sup>32</sup> vgl. Luhmann (2001: 143)

öffentlichen Verkehrsmittel, auf die Treue des Ehemanns und die Unparteilichkeit von Schiedsrichtern vertrauen oder darauf, dass uns der Himmel nicht auf den Kopf fällt, dann handelt es sich im wissenschaftlichen Sinne um verschiedene Formen von Vertrauen bzw. um Vorformen des eigentlichen Vertrauensbegriffs, der bei Luhmann zur Anwendung kommt: Um Vertrautheit (der Himmel fällt uns nicht auf den Kopf) und um persönliches Vertrauen (das Vertrauen in den treuen Ehemann) einerseits sowie um Zuversicht bzw. Systemvertrauen andererseits (öffentliche Verkehrsmittel sind zuverlässig, ebenso Schiedsrichter).

Für Verwirrung haben jedoch die beiden Versionen von Luhmanns Artikel „Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen“ (2001) gesorgt, der zunächst auf Englisch (1988a) und anschließend erst auf Deutsch erschienen ist. Hier liegt es an der unterschiedlichen Komplexität der deutschen und englischen Sprache, dass die Begriffe „familiarity“, „confidence“ und „trust“ von verschiedenen Autoren anders übersetzt und somit anders interpretiert worden sind. Während „familiarity“ meist einhellig als „Vertrautheit“ übersetzt worden ist und einheitlich als die Vorstufe und Grundvoraussetzung für Vertrauen angesehen wird, herrscht besonders beim Begriff „confidence“ Unstimmigkeit sowohl in der Bezeichnung (Zutrauen oder Zuversicht) als auch in der Definition, was „confidence“ von anderen Vertrauensarten abgrenzt<sup>33</sup>. Die einzelnen Begriffe sollen im Folgenden präzisiert werden.

### 3.1.1.1. Vertrautheit

Vertrautheit ist die Grundlage für Vertrauen und für Misstrauen, ja sie ist die Grundvoraussetzung dafür, dass wir uns überhaupt in der Welt zurecht finden (vgl. Luhmann 2000b: 23). Vertrautheit ist die „alltägliche Lebenswelt“ im Schützchen Sinne<sup>34</sup>, die auch Garfinkel (1963) bei seinen Feldexperimenten untersucht hat. Bei diesen klassischen Experimenten hatte Garfinkel seine Studenten dazu aufgefordert, sich z.B. in der Familie zu benehmen, als ob sie Gast wären. Damit wurde die als „fraglos gegebene“ bzw. vertraute Familiensituation aufgebrochen und in Frage gestellt. Die Familienmitglieder waren stark irritiert und versuchten meist mit der

---

<sup>33</sup> vgl. Etwa Geramanis (2002: 70ff), Apelt (1999),

<sup>34</sup>Die Alltägliche Lebenswelt ist die, die der normale Erwachsene als „schlicht gegeben vorfindet“, d.h. alles, was ihm unproblematisch vorkommt und alles was er fraglos als gegeben annimmt. (Schütz und Luckmann 1979:25). Wie brüchig die alltägliche Lebenswelt dennoch ist, wird bei interkulturellen Studien immer wieder aufgezeigt: Die eigene alltägliche Lebenswelt unterscheidet sich zum Teil radikal von der anderer Kulturkreise (bspw. Hall 1990).

Frage „Wieso benimmst du dich so eigenartig?“ das unvertraute Verhalten der Studenten wieder in vertraute Kategorien zu überführen (vgl. Garfinkel 1963: 226ff).

Vertrautheit ist demnach die Basis sozialen Handelns. Gesellschaft findet immer im vertrauten, bekannten Rahmen statt, denn selbst Unvertrautes wird durch die Markierung als „Unbekannt“ wieder in eine vertraute Kategorie übersetzt und in die Gesellschaft eingeführt.

“We can live within a familiar world because we can, using symbols, reintroduce the unfamiliar into the familiar. We never have to leave the familiar world. It remains our life-world.” (Luhmann 1988a: 95; Siehe auch Luhmann 2001)

Diese Grundvertrautheit ist stets an der Vergangenheit orientiert, es ist das Schütz-sche „immer weiter“:

„In der Vergangenheit gibt es keine ‚anderen Möglichkeiten‘ mehr, sie ist stets schon reduzierte Komplexität. Die Orientierung am Gewesenen kann daher die Welt vereinfachen und verharmlosen. Man unterstellt, dass das Vertraute bleiben, das Bewährte sich wiederholen, die bekannte Welt sich in die Zukunft hinein fortsetzen wird.“ (Luhmann 2000b: 23)

Es besteht in einer vertrauten Welt zunächst kein Anlass, sich unvertraut zu fühlen. Die Asymmetrie zwischen Vertrautheit und Unvertrautheit wird stets zugunsten des Vertrauten hin aufgelöst<sup>35</sup>.

Meist wird in der wissenschaftlichen Behandlung von Vertrauen diese allgemeine Vertrautheit – ganz im Sinne des Begriffs – stillschweigend als elementar vorausgesetzt. Eine Ausnahme bildet die Vertrauensdefinition von Zucker (1986: 57), die Vertrautheit als eine Komponente von Vertrauen nennt, diese Vorbedingung allerdings ebenfalls mit dem Begriff der Zuversicht vermischt.

### 3.1.1.2. Vertrauen

In Abgrenzung zur grundlegenden Vertrautheit entwickelt Luhmann seine Vertrauensdefinition:

„Wir können das Problem des Vertrauens nunmehr bestimmter fassen als Problem der riskanten Vorleistung.“ (Luhmann 2000b: 27)<sup>36</sup>

In diesem kompakten Satz sind alle Elemente enthalten, die für eine Vertrauensvergabe relevant sind. Vertrauen ist im Gegensatz zur Vertrautheit in die Zukunft gerichtet und kommt immer dann zum Tragen, wenn aufgrund einer nicht behebbaren Ungewissheit eine Entscheidung getroffen werden soll. Die Vorleistung besteht

---

<sup>35</sup> vgl. Geramans (2002: 73). Wenn uns also eine andere Kultur fremd erscheint, so ist dieses „Fremde“ die vertraute Kategorie, mit der wir das Unbekannte einordnen.

<sup>36</sup> Siehe auch Luhmann (1988a: 95)

darin, dass wir, wenn wir vertrauen, uns nicht gänzlich auf die Vorerfahrungen und auf das vergangenheitsorientierte Wissen verlassen können, sondern diese Informationen willentlich überstrapazieren, also „überziehen“ müssen (Luhmann 2000b: 23), um den Sprung ins kalte Wasser des unergründbaren Vertrauens zu wagen<sup>37</sup>. Umgekehrt ist ein Vertrauen völlig ohne Vorabinformationen auch kaum möglich; irgendeinen Anhaltspunkt benötigen wir, um die Vertrauenswürdigkeit einer Person oder eines Systems zu bestätigen. Riskant ist die Vergabe von Vertrauen deshalb, weil

„ (...) der Schaden beim Vertrauensbruch größer sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauensbeweis gezogen wird.“ (Luhmann 2000b: 28)

Bei Vertrauen muss also immer etwas auf dem Spiel stehen - sonst wäre Vertrauen nicht nötig. Dieses Etwas muss aber als Risiko kalkulierbar und reflektiert sein. Ansonsten handelt es sich um die Einschätzung einer Gefahr, der mit bloßer Hoffnung (ebd.: 28) oder Zuversicht begegnet wird<sup>38</sup>. Liegen ausreichend vollständige Informationen vor, benötigen wir kein Vertrauen, wir können aufgrund der vorhandenen Informationen unsere Entscheidung treffen. Lässt sich also ein Risiko vollständig berechnen, benötigen wir kein Vertrauen mehr. An dieser Stelle unterscheidet sich Luhmanns Vertrauensbegriff von dem der wirtschaftswissenschaftlichen Entscheidungstheoretiker, die eine Vertrauensvergabe zum Teil mit einer Wette gleichsetzen, und somit die Berechenbarkeit der Wahrscheinlichkeit, ob Vertrauen honoriert oder gebrochen wird, stark betonen<sup>39</sup>. Luhmann wendet sich gegen die Annahmen, dass die Vergabe von Vertrauen stets aus einem rational überlegten Verhalten hervorgeht und dass das Risiko von enttäushtem Vertrauen zum Zeitpunkt der Entscheidung berechenbar ist<sup>40</sup>.

### 3.1.1.3. Wozu überhaupt Vertrauen?

Die unterschiedlichen Definitionen von Vertrauen beruhen zum Großteil darauf, dass die Frage, auf welcher sozialen Grundlage die vertrauensvolle Erwartung aufbaut, unterschiedlich beantwortet wird. Ob die Grundlage von Vertrauen auf ökonomischer Berechnung, Werten und moralischen Vorstellungen, kulturellen Prägungen oder geteilten Wahrnehmungsmustern beruht<sup>41</sup>, ist für Luhmanns Vertrauensbegriff eher zweitrangig. Viel wichtiger als die Frage: „Woher kommt das Vertrauen?“ ist

---

<sup>37</sup> vgl. Luhmann (2000b: 31; 38)

<sup>38</sup> vgl. Luhmann (1988a: 98; 101)

<sup>39</sup> vgl. Coleman (1982)

<sup>40</sup> vgl. zur Kritik: Luhmann (2000b: 29f) und Geramanis (2002: 82ff)

<sup>41</sup> vgl. Lane (1998: 49)

hier: „Wozu überhaupt Vertrauen?“ Das Augemerck wird also auf die Funktionalität von Vertrauen gelenkt.

Kurz gesagt, Vertrauen reduziert Komplexität indem es Unsicherheit absorbiert. Komplexität bedeutet, ein System besteht aus so vielen Elementen, dass nicht mehr jedes Element mit jedem anderen verknüpft werden kann und somit nur selektive Relationen zwischen den Elementen vorgenommen werden können<sup>42</sup>. Beispielsweise leben wir in einer Welt, die weit mehr Möglichkeiten bereithält, als dass wir auf alle reagieren können. Die Welt ist zu komplex, um jede einzelne Option zu prüfen und gegen andere abzuwägen. Eine Art Komplexität zu reduzieren, ist die Ausbildung von sozialen Systemen, die durch interne Selektionsleistungen weniger Komplexität als ihre Umwelt aufweisen<sup>43</sup>.

„Soziale Systeme reduzieren die Weltkomplexität, indem sie Möglichkeiten ausschließen.“ (Kneer und Nassehi 2000: 42)

Komplexität bedeutet aber auch, dass Unsicherheit darüber besteht, welche Wahl überhaupt getroffen werden soll, weil unbestimmt ist, ob eine Situation so oder auch anders eintreffen kann (Problem der doppelten Kontingenz). Vertrauen bezieht sich auf eine Vorwegnahme möglicher zukünftiger Ereignisse, weil man sich unter Annahme, dass das Vertrauen nicht enttäuscht wird, auf bestimmte Ereignisse festlegt und andere (einen Vertrauensbruch) dafür außer Acht lässt. Vertrauen benötigt man daher „zur Reduktion einer Zukunft von mehr oder weniger unbestimmt bleibender Komplexität.“ (Luhmann 2000b: 19)

Bittet beispielsweise Frau M. ihre Nachbarin Frau S., die Blumen in ihrer Wohnung zu gießen während sie im Urlaub ist, muss Frau M. Frau S. Vertrauen schenken. Denn sie kennt Frau S. nicht gut genug, um abzuschätzen, ob sie tatsächlich gewissenhaft ihre Blumen gießt und – wichtiger noch – ob sie die Privatsphäre ihrer Wohnung respektiert und nicht die Gelegenheit nutzt in ihrer Abwesenheit genüsslich ihre Schränke zu durchwühlen. Dieser Schaden kann durchaus größer sein als ein paar angetrocknete Topfpflanzen. Frau M. könnte natürlich ausgiebige Erkundigungen über Frau S. anstellen, um ihre Integrität zu überprüfen oder sie könnte sämtliche Gegenstände wegsperren, die sie auf keinen Fall unbeaufsichtigt lassen will. Doch sind diese beiden Alternativen zeitaufwändig und schließen nicht vollständig die Möglichkeit aus, dass Frau S. den Wohnungszugang in ihrer Abwesenheit in irgend-

---

<sup>42</sup> vgl. Luhmann (1978: 13)

<sup>43</sup> vgl. Luhmann (2000b: 5)

einer Form ausnutzt. Dadurch, dass Frau M. Frau S. aber bittet, ihre Blumen zu gießen, vertraut sie der Nachbarin und schließt durch ihre Vertrauensvergabe für sich alle anderen Optionen aus außer der, dass Frau S. ihre Blumen gewissenhaft gießt und sonst nichts tun wird.

Die Unsicherheit, die immer in Bezug auf Zukünftiges vorhanden ist, wird absorbiert, indem man jetzt so (vertrauensvoll) handelt, als ob die Vertrauenserwartung nicht enttäuscht wird. Inwieweit die Entscheidung zu vertrauensvollem Handeln richtig war, kann dann erst im Nachhinein festgestellt werden, nämlich wenn das Vertrauen honoriert oder missbraucht wird.

„Vertrauen ist und bleibt ebenfalls ein Problem. Komplexität ist ein nichthintergehabtes Risiko. Angesichts der Unvermeidlichkeit des Risikos wird die Form, die es annimmt, entscheidend. Als Risiko des Vertrauens können Systeme es in den meisten Fällen leichter tragen. Aber es bleibt zu fragen, unter welchen Bedingungen und mit welchen weiteren Folgeproblemen.“ (Luhmann 2000b: 38)

Für das Beispiel mit dem Blumengießen bedeutet das, dass die Nachbarin Frau M. erst nach ihrem Urlaub feststellen kann, ob ihre Wohnung in dem gleichen Zustand ist, wie sie sie zuvor verlassen hat oder nicht. Durch ihre Vertrauensvergabe konnte sie sorgenfreier in den Urlaub fahren, weil sie die negativen Alternativen für sich ausgeschlossen hat. Trotzdem konnte sie damit nicht das Risiko ausschalten, dass ihre Privatsphäre verletzt wird.

Ausgehend von diesen grundsätzlichen Überlegungen sind weitere Unterscheidungen notwendig, um dem Problem von Vertrauen in Organisationen besser auf die Spur zu kommen. Wie viele andere Theoretiker<sup>44</sup> auch, differenziert Luhmann zwischen verschiedenen Vertrauensarten: persönliches Vertrauen, das dem hier vorgestellten Beispiel entspricht, Systemvertrauen, das vor allem für Organisationen relevant wird, und Zuversicht, eine Art generalisiertes Vertrauen auf gesellschaftlicher Ebene.

---

<sup>44</sup> Zucker (1986) unterscheidet zwischen process-, characteristic- und institutional-based trust; Cummings / Bromiley (1996) unterscheiden sozialpsychologisch drei Ebenen von Vertrauen: Kognitiv, Affektiv und intendiertes Verhalten; Lewicki / Bunker (1996) drei Stadien von Vertrauensintensität; Creed / Miles (1996) Definieren für jede Organisationsform eine eigene Ebene von Vertrauen; ebenso Powell (1996), der für verschiedene Kooperationsformen von Netzwerken analog zu den Netzwerkformen verschiedene Vertrauensebenen definiert; Giddens (1995: 107) unterscheidet zwischen Vertrauen in Einzelpersonen und in abstrakte Systeme und benennt „Zugangspunkte“, die zwischen den beiden Ebenen vermitteln; Sydow (1998) nennt in Anlehnung an die Strukturierungstheorie von Giddens, drei Vertrauensquellen: Experiences, Characteristics und Institutions und setzt diese drei Quellen in Bezug zu persönlichem Vertrauen und Systemvertrauen. Verhaltenswissenschaftliche Theorien, z.B. Coleman (1982) orientieren sich dagegen an der Zweiteilung: direkte Vertrauensbeziehung und Vertrauensvergabe über einen Zwischenhändler.

### 3.1.1.4. Persönliches Vertrauen

Die erste Kategorie, das persönliche Vertrauen, entspricht am ehesten der alltäglichen Vorstellung einer Vertrauensbeziehung. Es ist das Vertrauen zwischen zwei Individuen, das sich im Zeitverlauf entwickeln, festigen oder auch auflösen kann.

Persönliches Vertrauen wird in sozialen Zusammenhängen mit wechselseitiger Abhängigkeit und relativ dauerhaften Beziehungen erleichtert<sup>45</sup>. In solchen Zusammenhängen „(...) herrscht das Gesetz des Wiedersehens.“ (Luhmann 2000b: 46). Vertrauensbrüche werden erschwert, weil damit gerechnet werden muss, dass man sich immer wieder begegnet. Daher haben einige Autoren auf die Besonderheit von Vertrauen bei Freundschafts- und Intimbeziehungen verwiesen<sup>46</sup>. Hier ist das „Gesetz des Wiedersehens“ stark ausgeprägt.

Persönliches Vertrauen erfordert den gegenseitigen Einsatz von mindestens zwei Interaktionspartnern und der Aufbau des Vertrauens folgt meist einer festgelegten Reihenfolge: Erst muss es einen Anlass geben, Vertrauen zu erweisen. Dabei muss der Vertrauende (Vertrauensgeber) auf den Interaktionspartner in dieser Situation angewiesen sein. Der Vertrauende geht damit in „riskante Vorleistung“, weil er ohne die Zusammenarbeit des Interaktionspartners nicht zu dem gleichen Ergebnis kommen würde. Erst wenn der Vertrauende sich durch seine Vertrauensvergabe verwundbar gezeigt hat, ist derjenige dem vertraut wird (Vertrauensnehmer) an der Reihe, das in ihn gesetzte Vertrauen zu honorieren oder zu brechen. Der Aufbau von Vertrauen erfolgt also in kleinen Schritten und erfordert Zeit. Nur wenn der Vertrauensnehmer überhaupt die Möglichkeit zu und ein gewisses Interesse an einem Vertrauensbruch hat, wird die Strukturierung der Handlung über Vertrauen relevant<sup>47</sup>.

Wichtigste Voraussetzung für die Vergabe von persönlichem Vertrauen ist, „dass menschliches Handeln überhaupt als persönlich bedingtes Handeln sichtbar wird“ (Luhmann 2000b: 51). Mit anderen Worten, hier geht es um die Sichtbarkeit von Selbstdarstellung als vertrauensvolles bzw. vertrauenswürdige Individuum. Die einzelnen Handlungen müssen auf das eigene Agieren zurückführbar sein, um zu zeigen, dass man selbst Herr der Lage ist und die Dinge (und sich selbst) im Griff hat.

---

<sup>45</sup> vgl. auch die Zusammenfassung verschiedener Theorieansätze zu Vertrauen bei Lane: „First, theories assume a degree of interdependence between trustor and trustee. Expectations about another's trustworthiness only become relevant when the completion of one's own consequential activities depend on the prior action or co-operation of another person.“ (Lane 1998: 3)

<sup>46</sup> vgl. die entsprechenden Beiträge im Sammelband von Schweer (1997), bei Sprenger (2002) oder Lewicki / Bunker (1996).

<sup>47</sup> vgl. Luhmann (2000b: 51ff)

Diese Selbstdarstellung erfolgt in Interaktionssystemen, deren Charakteristikum die Interaktion unter Anwesenden ist.

Um auf das Beispiel von vorher noch einmal zurückzugreifen: Die Nachbarin Frau M. würde Frau S. ihren Wohnungsschlüssel kaum überlassen, wenn sie sich nicht durch häufiges Begegnen im Hausflur und kleinen Gesprächen zwischen Tür und Angel bereits etwas kennen gelernt hätten. Frau S. hat zusätzlich ein vertrauenswürdiges oder zumindest zuverlässiges Selbstbild aufbauen können, indem sie in der Vergangenheit der Frau M. mit kleineren Dingen wie eine Tüte Milch ausborgen oder ein Päckchen annehmen ausgeholfen habt. Die eigene Vertrauensbereitschaft hatte Frau M. unter Beweis gestellt, als sie die Nachbarin gebeten hatte, vormittags den Heizungsableser in der eigenen Wohnung zu beaufsichtigen. Durch diese zahlreichen kleinen Schritte ist ein Vertrauensverhältnis aufgebaut worden, auf dem nun aufbauend Frau M. ihrer Nachbarin bereitwillig den Wohnungsschlüssel weiter gibt. Ein wichtiges Axiom kommt bei dem Prozess des Vertrauens immer zum Tragen:

„Man kann Vertrauen nicht verlangen. Es will geschenkt und angenommen sein.“  
(Luhmann 2000b: 55)<sup>48</sup>

Und ähnlich wie bei Geschenken, die ein kompliziertes System an Dank und Verpflichtung zur Gegenleistung auslösen, setzt bei Vertrauen, wenn es angenommen wird, der gleiche Kreislauf ein: Vertrauen wird wechselseitig gewährt und erwiesen; man steht gegenseitig in der Schuld des anderen, das Vertrauen zu erwidern, sich dankbar zu zeigen, vertrauenswürdig zu sein<sup>49</sup>. Bei diesem feinen Geflecht an sozialen Beziehungen wird jeweils eine bestimmte Schwelle aufgebaut, welche die Grenze zwischen Vertrauen und Misstrauen bildet. Denn nicht jede abweichende Handlung zerstört sofort ein Vertrauensverhältnis, sondern nur jene, welche die symbolische Absicherung des Vertrauens verletzt. Da Vertrauen nicht bewiesen werden kann, muss es nämlich durch Symbole bestärkt und bestätigt werden<sup>50</sup>.

„Eben deshalb ist es [das Vertrauen, Anm. d. Verf.] auf symbolische Absicherung angewiesen: Es reagiert auf kritische Informationen nicht wegen der Fakten, die sie berichten, sondern weil sie als Indikatoren für Vertrauenswürdigkeit fungieren.“  
(Luhmann 1987b: 180)

Welches Ereignis tatsächlich der sprichwörtliche Stein des Anstoßes ist, hängt zudem von den jeweiligen Interaktionspartnern und der Beziehung zwischen ihnen ab<sup>51</sup>.

---

<sup>48</sup> vgl. auch Luhmann (1987b: 181)

<sup>49</sup> vgl. Luhmann (2000b: 56f)

<sup>50</sup> vgl. Luhmann (2000b: 36f)

<sup>51</sup> vgl. Luhmann (2000b: 57, 96f)

„Wo jeweils die Schwellen und Wendemarken liegen, welche Ereignisse Symbolwert haben und den Prozeß der Vertrauens- oder Misstrauensbildung vorantreiben oder bremsen, ergibt sich demnach weniger aus Natur als vielmehr aus Geschichte“ (Luhmann 2000b: 100)

Wenn das Blumengießen also nach den Vorstellungen von Frau M. erfolgreich verlaufen ist, besteht bereits eine so niedrige Vertrauensschwelle, dass es ihr möglich ist, ihren Zweitschlüssel dauerhaft bei Frau S. zu deponieren, für den Fall, dass sie sich aussperrt. Die Vertrauensbeziehung ist also so belastbar geworden, dass Frau S. unerlaubt und unangekündigt in die Wohnung der Nachbarin in ihrer Abwesenheit gehen kann, um die offengelassenen Fenster bei einem Gewittersturm für sie zu schließen. Anders könnte die Nachbarin jedoch reagieren, wenn Frau S. bei nächster Gelegenheit ihre Post öffnen und lesen würde.

Einige Autoren betonen diesen verstärkenden Effekt der Vertrauensbeziehung dadurch, dass sie Vertrauen als ein Evolutionsmodell definieren: Die Qualität der vertrauensvollen Beziehung verändert sich im Zeitverlauf und wird bei zunehmender Dauer und Intensität der Beziehung immer stabiler<sup>52</sup>. Da es aber noch andere Alternativen gibt, Unsicherheit bezüglich zukünftiger Ereignisse zu reduzieren, ist es meiner Meinung nach fraglich, ob der Aufbau von Vertrauen tatsächlich einer linearen Logik folgt und mehr oder weniger zwangsläufig immer stabiler wird.

### 3.1.1.5. Persönliches Misstrauen

„Vertrauen ist die Strategie mit der größeren Reichweite. Wer Vertrauen schenkt, erweitert sein Handlungspotential beträchtlich. (...) Misstrauen ist die stärker einschränkende (aber immer noch erweiternde) Strategie. Man lässt sich auf ein Risiko nur ein, wenn man für Eventualitäten vorgebeugt hat, zum Beispiel Sanktionen in der Hand hat oder gegen Schaden ausreichend versichert ist.“ (Luhmann 1987b: 180)

Misstrauen ist nicht nur wie im Alltagsverständnis das Gegenteil von Vertrauen, sondern ein funktionales Äquivalent zu Vertrauen. Wer nicht vertraut, misstraut nicht automatisch, sondern trifft nur keine risikoreichen Entscheidungen. Denn man muss immer zwischen Vertrauen oder Misstrauen wählen können. Im Falle von Misstrauen wird nicht nur nicht risikoreich entschieden, man muss sich auch noch gegen den zu erwartenden Vertrauensmissbrauch wappnen.

„Auch Misstrauen leistet somit Vereinfachung, oft drastische Vereinfachung. Wer misstraut, braucht mehr Informationen und verengt zugleich die Informationen, auf die zu stützen er sich getraut. Er wird von *weniger* Informationen *stärker* abhängig.“ (Luhmann 2000b: 93; Hervorh. im Org.)

---

<sup>52</sup> vgl. Creed (1996)

Ist Misstrauen erst einmal vorhanden, so ist es erheblich schwieriger, sich wieder auf Vertrauen einzulassen, weil Misstrauen ein negativ-selbstbestätigendes Prinzip ist<sup>53</sup>.

Gambetta hat dazu formuliert:

„Vertrauen ist eine eigenartige Überzeugung, die nicht auf Beweisen, sondern auf einem Mangel an *Gegenbeweisen* gründet - eine Eigenschaft, die es für mutwillige Zerstörung anfällig macht. Tiefes Misstrauen ist dagegen nur mit großen Schwierigkeiten durch Erfahrung zu entkräften, denn entweder hält es Menschen davon ab, sich auf das angemessene soziale Experiment einzulassen, oder, schlimmer noch, führt zu einem Verhalten, das die Gültigkeit von Misstrauen selbst schützt.“ (Gambetta 2001: 235, Hervorh. im Original)

Misstrauen ist oftmals fatal, weil man auf die Erfüllung der negativen Einstellung fixiert ist und – ist man erst mal misstrauisch geworden – jede Kleinigkeit als Beweis für die eigene misstrauische Haltung ansieht. Shakespeare hat den zerstörerischen Kreislauf des Misstrauens in beisehielsloser Präzision in seinem Theaterstück „Othello“ nachgezeichnet.

Wann Vertrauen in Misstrauen und im seltenen Fall auch umgekehrt Misstrauen wieder in Vertrauen umschlägt, hängt vom Kontext der Situation ab, wie wir bereits beim Abschnitt „persönliches Vertrauen“ gesehen haben.

„Der Gegenvorgang, der Übergang von Misstrauen zu Vertrauen, hat ganz andere Probleme zu lösen; er wird nicht abrupt, sondern, wenn überhaupt, nur allmählich vollzogen. Er bleibt auf zusätzliche Stützen (zum Beispiel im Recht) angewiesen.“ (Luhmann 1987b: 180)

Hervorzuheben ist, dass es immer eine Wahlmöglichkeit zwischen Vertrauen und Misstrauen gibt. Da Misstrauen ebenfalls zur Reduktion von Komplexität beiträgt, wäre eine Analogie: Vertrauen ist gut, Misstrauen ist schlecht, zu kurz gegriffen. Misstrauen wird in der Gesellschaft benötigt, vor allem dort, wo Risiken kontrolliert werden müssen.

Zudem kann Misstrauen und Vertrauen innerhalb einer Organisation parallel bestehen, ohne dass die Organisation insgesamt an Beständigkeit oder Glaubwürdigkeit verliert und zwar auf der Ebene von Systemvertrauen. Dazu im Folgenden mehr. Das ist in einer Freundschaftsbeziehung beispielsweise schwieriger. Teile ich mit meiner Freundin Geheimnisse, vertraue ihr also private Dinge an, weigere mich aber, ihr Geld zu leihen, weil ich in ihre (Rück-) Zahlungsmoral kein Vertrauen habe, kann diese Freundin zu Recht die gesamte Freundschaftsbeziehung in Frage stellen. Hier fällt es auf mich zurück, wenn ich einerseits selbst nicht konsistent in meiner Selbstdarstellung bin und andererseits diese Inkonsistenz der Freundin unterstelle.

---

<sup>53</sup> vgl. Luhmann (2000b: 98)

Organisationen bieten auf den ersten Blick mit ihren (meist) auf Dauer gestellten Mitgliedschaftsregeln einen passenden Rahmen für vertrauensvolle, persönliche Beziehungen. Als Arbeitnehmerin muss ich meistens damit rechnen, dass ich den Kolleginnen in meinem unmittelbaren Arbeitsumfeld mehr als einmal begegnen werde. Dagegen spricht, dass persönliches Vertrauen in risikofreien Interaktionen, z.B. wenn die Beziehung durch formale Rollen eindeutig geklärt ist, überflüssig wird:

„(...) dass in völlig risikofreien Rollenbeziehungen, wenn die Beteiligten zum Beispiel durch Mitgliedschaft in Organisationen gegen alle persönlichen Konsequenzen abgeschirmt sind, sich kaum Ansatzpunkte für die Entwicklung und Stabilisierung persönlichen Vertrauens bieten.“ (Luhmann 2000b: 58)

Hier wird deutlich, dass persönliches Vertrauen in Abhängigkeit des Kontextes entsteht. Gibt es andere Möglichkeiten die Unsicherheiten zu absorbieren, werden diese Möglichkeiten ausgeschöpft. Dieses Zitat ist ein erster Hinweis darauf, dass Vertrauen in Organisationen eine andere Qualität hat als persönliches Vertrauen in Freundschaftsbeziehungen. Sobald aber eine Rolle persönliche Entscheidungsfreiheit zulässt – etwa die Rolle der Managerin – werden Handlungen auf die Person zurechenbar und damit ist eine Grundlage für persönliches Vertrauen gegeben.

Neben dem spezifischen, personengebundenen Vertrauen beschreibt Luhmann zwei weitere, generalisierte Vertrauensarten: Zuversicht und Systemvertrauen. Beide Begriffe haben, wie bereits angedeutet, für Verwirrung gesorgt, nicht zuletzt deswegen, weil Luhmann in seinem ersten Artikel die Unterscheidung Vertrautheit / Zuversicht / Vertrauen verwendet, in seiner später verfassten Monographie jedoch Vertrautheit / persönliches Vertrauen / Systemvertrauen als Kategorien beschreibt. Sind also Zuversicht und Systemvertrauen austauschbare Begriffe? Im Folgenden werde ich zeigen, dass beide Begriffe unter Anwendung von Luhmanns Theorien voneinander zu unterscheiden sind und dass sich diese Unterscheidung lohnt. Man erhält damit präzisere Kategorien für empirische Untersuchungen.

### **3.1.1.6. Zuversicht**

Zuversicht oder Confidence ist eine unspezifische Grundeinstellung angesichts der Unsicherheiten der alltäglichen Lebenswelt. Sie ermöglicht es uns grundsätzlich auf

die Funktionsfähigkeit der Welt zu vertrauen<sup>54</sup>. Zuversicht ist in gewisser Weise alternativlos: Ohne dass wir jeden Tag zuversichtlich darauf vertrauen, dass die U-Bahn fährt (vielleicht sogar pünktlich) und nicht aus den Gleisen springt, dass die Chefin uns immer noch als eine Mitarbeiterin erkennt und uns nicht mit einer Waffe angreift, wäre das alltägliche Leben kaum zu meistern. Wir wären nicht mehr in der Lage am „normalen“ Leben teilzunehmen.

"Der Normalfall ist jener der Zuversicht. Der Mensch ist zuversichtlich, dass seine Erwartungen nicht enttäuscht werden:" (Luhmann 2001: 147)

Vertrauen und Zuversicht bilden oftmals einen fließenden Übergang. Denn immer dann, wenn wir bewusst, also reflektiert, mögliche Risiken unseres Tuns abschätzen – sollen wir zu diesem oder jenem Arzt gehen – wird aus Zuversicht eine Vertrauensfrage: Kann ich diesem Arzt meine Gesundheit anvertrauen? Wenn nicht, dann verlieren wir nicht automatisch unsere Zuversicht in das Gesundheitssystem im Ganzen. Denn ob wir zuversichtlich sind oder vertrauen, hängt von der Wahrnehmung und Zuschreibung der Situation ab. So lange wir die Situation als alternativlos und gegeben wahrnehmen, besteht Zuversicht. Im Gegensatz zu Vertrautheit kann Zuversicht enttäuscht werden, denn Zuversicht richtet sich ebenfalls auf zukünftige Erwartungen. Das ist die große Gemeinsamkeit mit Vertrauen.

Zuversicht grenzt sich von Vertrauen dagegen vor allem durch die generalisierte Haltung und durch die Zuschreibung externer Umstände im Enttäuschungsfall ab<sup>55</sup>. Damit erscheint Zuversicht in eine ähnliche Kategorie zu fallen wie Systemvertrauen, das sich ebenfalls von „einfachem“ Vertrauen bzw. persönlichem Vertrauen abgrenzen lässt. Für die Beschreibung von Systemvertrauen, systemischem Vertrauen oder Institutionenvertrauen<sup>56</sup> werden oftmals beide Begriffe Luhmanns herangezogen. Meines Erachtens bildet Zuversicht aber die Grundlage für Vertrauen auf *gesellschaftlicher* Ebene, da hier der Normalfall der zuversichtlichen Erwartung ist. In der Gesamtgesellschaft ist jeder inkludiert, weshalb Zuversichtsenttäuschungen nicht mit einer Aufkündigung der Mitgliedschaft sanktioniert werden können. Die Enttäuschung muss externen Faktoren zugeschrieben werden. Man hat keine andere Wahl als auf gesellschaftlicher Ebene zumindest zuversichtlich zu sein. Stephan Voswinkel spricht pointiert darüber, dass „der Mensch zum Vertrauen verdammt“ ist (Voswinkel 2003: 378). Auf gesellschaftlicher Ebene ist die zuversicht-

---

<sup>54</sup> vgl. Seifert 2001: 21)

<sup>55</sup> vgl. Luhmann (2001: 148)

<sup>56</sup> vgl. Zucker (1986)

liche, vertrauensvolle Haltung der Normalfall. Eine grundlegende misstrauische Haltung dagegen wird als pathologisch markiert und ist ein Fall für die Psychiatrie<sup>57</sup>. Luhmann leitet eine Zunahme von Zuversicht und eine Abnahme von Vertrautheit in der Gesellschaft an der Entwicklung der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft ab:

„Vertrauen bleibt unerlässlich in zwischenmenschlichen Beziehungen, aber die Partizipation an funktionellen Systemen wie Wirtschaft oder Politik ist nicht mehr eine Sache persönlicher Beziehungen. Sie erfordert Zuversicht, aber kein Vertrauen.“ (Luhmann 2001: 156)

Dieses Zitat zeigt auch, dass für die generelle Partizipation an gesellschaftlichen Teilsystemen zunächst „nur“ Zuversicht ausreicht, um selbst handlungsfähig zu sein. Wie bereits angedeutet, ist der Wechsel zwischen Zuversicht und Vertrauen oftmals fließend, sobald sich die zuversichtliche Erwartungshaltung z.B. auf einen ganz bestimmten Arzt fokussiert und nicht mehr auf das Gesundheitssystem im Allgemeinen bezieht.

Wenngleich Zuversicht ähnlich ubiquitär zu sein scheint wie die Vertrautheit mit der eigenen Lebenswelt, so kann Zuversicht im Extremfall schwinden – man denke nur an Währungskrisen, bei denen die Zuversicht in das Geldsystem innerhalb einer Gesellschaft zusammenbrechen kann. Dieser Mangel an Zuversicht hat schwerwiegendere Konsequenzen:

„Ein Mangel an Zuversicht kann - ohne weitere Reflexion - einen Mangel an Vertrauen bedeuten, und ein Mangel an Vertrauen heißt, dass jedes Verhalten, das Vertrauen voraussetzt, ausgeschlossen wird. (...) Demnach können ein Mangel an Zuversicht und das Bedürfnis nach Vertrauen einen Teufelskreis bilden.“ (Luhmann 2001: 157)

### **3.1.1.7. Systemvertrauen**

Systemvertrauen vermittelt dagegen eine andere, wenngleich ähnlich generell gelagerte Vertrauensqualität auf einer enger gefassten Systemebene. Systemvertrauen ist spezifischer auf funktionale Teilsysteme der Gesellschaft bzw. auf Organisationen ausgerichtet. Es ist insofern selektiv, als es für eine bestimmte Organisation oder für bestimmte Kommunikationsmedien gilt. Luhmann definiert Systemvertrauen hauptsächlich als ein Vertrauen in die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien und geht vor allem auf Geld, Wahrheit, und politische Macht ein. Diese Kommunikationsmedien haben die Funktion, Selektionsleistungen losgelöst von Individuen

---

<sup>57</sup> vgl. Voswinkel (2003: 378)

und über längere Ketten hinweg zu erbringen<sup>58</sup>. Systemvertrauen beruht auf reflexivem Vertrauen. Das heißt, dieses Vertrauen funktioniert nur, wenn man selbst und andere darauf vertrauen<sup>59</sup>, dass ein System funktioniert wie es funktionieren soll<sup>60</sup>. Im Hinblick auf die Zuschreibung von Erwartungen, die enttäuscht werden können, ähnelt Systemvertrauen dem Zustand der Zuversicht:

„Das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit von Systemen schließt Vertrauen in die Funktionsfähigkeit ihrer immanenten Kontrollen ein. Die Risikoneigung muss in diesen Systemen selbst unter Kontrolle gehalten werden.“ (Luhmann 2000b: 77)

Luhmann schreibt dem Systemvertrauen ebenfalls eine ähnliche Unausweichlichkeit zu, wie Zuversicht:

„All diese Überlegungen drängen zu dem Schluss, dass Systemvertrauen gewisse Funktionen und Züge der Vertrautheit in sich aufgenommen hat, also eigentlich jenseits von persönlich geleistetem Vertrauen und Misstrauen liegt.“ (Luhmann 2000b: 78)

Auf den ersten Blick sind beide Begriffe, Zuversicht wie Systemvertrauen, nicht trennscharf voneinander abgegrenzt. Beide setzen grundsätzlich die positive Einstellung des Vertrauens voraus. Dennoch betont Systemvertrauen die Reflexivität des Vertrauens stärker als der Begriff Zuversicht es vermag. Luhmann (2000b) hat in seinem Hauptwerk zu Vertrauen das Systemvertrauen in einer allgemeinen Form, sowie als Spezialfall von Vertrauen in Organisationen, bzw. als Vertrauen in spezifische gesellschaftliche Teilsysteme verwendet<sup>61</sup>. Dies erschwert eine klare Unterscheidung der verschiedenen Vertrauensqualitäten von Zuversicht und Systemvertrauen. Im ersten Fall kann Systemvertrauen mit der Definition von Zuversicht gleichgesetzt werden, im zweiten Fall bezeichnet Systemvertrauen eine eigene Vertrauensqualität, die auf der Grenzziehung des Organisationssystems aufbaut und die Möglichkeit der Exklusion voraussetzt<sup>62</sup>. Dann erst gelingt es der Organisation eigene „Vertrauensschwellen“ (Luhmann 2000b: 100) zu definieren und festzulegen, in welchem Bereich der Organisation eher mit Vertrauen oder eher mit Misstrauen zu rechnen ist.

---

<sup>58</sup> vgl. Luhmann (2000b: 61f)

<sup>59</sup> vgl. Luhmann (2000b: 91)

<sup>60</sup> Auf diesen Aspekt verweisen besonders Zucker (1986) mit dem Konzept des „institutional-based trust“ oder auch Coleman (1982) mit seinem Konzept des „third party trust“ sowie Burt / Knez (1996) mit „Trust and Third Party Gossip“. Siehe auch Giddens (1995: 107)

<sup>61</sup> vgl. Luhmann (2000b: 60ff) für allgemeines Systemvertrauen und Luhmann (2000b: 112ff) für Systemvertrauen im Sinne von Organisationsvertrauen.

<sup>62</sup> vgl. Luhmann (2000b: 120) insbesondere ab S. 122ff zur Überlegung, dass Systemgrenzen wie kritische Schwellen zur Vertrauensvergabe wirken und von einem System gestaltet werden können.

### 3.1.2. Eigene Zuspitzung von Luhmanns Kategorien

Für die weitere Ausarbeitung schlage ich daher vor, *Zuversicht* für den Zustand des *Vertrauens auf gesellschaftlicher Ebene* zu verwenden und jene Aspekte mit einzuschließen, die mit der allgemeinen Definition von Systemvertrauen zusammenfallen, und *Systemvertrauen* für das spezifische Vertrauen auf *der Ebene von Organisationen* zu verwenden<sup>63</sup>.

„Vertrauen bleibt unerlässlich in zwischenmenschlichen Beziehungen, aber die Partizipation an funktionellen Systemen wie Wirtschaft oder Politik ist nicht mehr eine Sache persönlicher Beziehungen. Sie erfordert Zuversicht, aber kein Vertrauen.“ (Luhmann 2001: 156)

Um die Kategorisierung zu vervollständigen, beziehe ich *persönliches Vertrauen* dann auf die *Interaktionsebene*. Wann immer also von persönlichem Vertrauen die Rede ist, handelt es sich um personengebundenes Vertrauen, das in einer Interaktion zwischen Personen schrittweise aufgebaut wird. Hierbei spielt die Selbstdarstellung des Einzelnen für die Abschätzung der Vertrauenswürdigkeit eine entscheidende Rolle.

Diese Dreiteilung ist so zu verstehen, dass je nach Vertrauensart bestimmte Kontextualisierungen zu beachten sind. Betrachte ich ein sehr allgemeines Phänomen wie das Vertrauen in die Kaufkraft von Geld, befinde ich mich auf der Ebene der Gesellschaft. Dieses Vertrauen ist für die meisten Beteiligten eine diffuse Zuversicht, dass Geld ein anerkanntes Tauschmittel ist. Zuversicht wird hier über die Anonymität der relevanten Dritten hergestellt, die am Zahlungsverkehr beteiligt sind. Eben weil ich darauf vertraue, dass die anderen, wie „jedermann“, Geld als selbstverständliches Zahlungsmittel anerkennen, bin ich zuversichtlich<sup>64</sup>. Betrachte ich Systemvertrauen, so ist das abstrakte Vertrauen dahingehend spezifiziert, dass es jetzt um Vertrauen in ein bestimmtes System geht - um eine Organisation - und deren Kriterien für Vertrauenswürdigkeit wie etwa das Systemvertrauen in eine Bank, die mein Vermögen für mich verwaltet. Soll persönliches Vertrauen analysiert werden, dann ist das nur über die Betrachtung von Interaktionen möglich. In Interaktionen kann man ein eige-

---

<sup>63</sup> „Vielmehr meinen wir jetzt den Fall, dass ein System, sei es eine Person oder ein Sozialsystem, an einem anderen Sozialsystem teilnimmt, dass es also mit einigen seiner Handlungen durch Mitgliedschaftsverhältnisse in ein Sozialsystem eingeflochten ist und nun in Vertrauensfragen kritisch unterscheidet, ob das Vertrauen vom Standpunkt dieses Mitgliedschaftssystems aus für systeminterne oder für systemexterne Vorgänge gefordert ist“ (Luhmann 2000b: 120)

<sup>64</sup> vgl. Luhmann (1987a: 71)

nes Selbstbild aufbauen und darstellen, sich als verlässlich und vertrauenswürdig zeigen, sich durch seine Persönlichkeit von anderen unterscheiden<sup>65</sup>.

„Unter diesen Bedingungen ist noch einmal das Verhältnis zwischen Zuversicht und Vertrauen bedeutsam. Die großen funktionalen Systeme sind nicht nur an Zuversicht sondern auch an Vertrauen gebunden. Wo es an Zuversicht mangelt, gibt es ein diffuses Gefühl der Unbefriedigtheit und Entfremdung oder sogar der Anomie. Dies muss keine unmittelbare Auswirkung auf das System haben. Wo jedoch das Vertrauen fehlt, verändert sich die Art und Weise, die wie Menschen über wichtige Fragen entscheiden. Vertrauen ist, wie man sich erinnern wird, eine Haltung, die risikobereite Entscheidung zulässt.“ (Luhmann 2001: 156)

In diesem Zitat streicht Luhmann noch einmal heraus, dass es bei der Betrachtung von funktionalen (Teil-)Systemen verschiedene Ebenen von Vertrauen gibt: Der Ort an dem Menschen wichtige Entscheidungen fällen ist in den meisten Fällen eine Organisation, hier wird also Systemvertrauen relevant.

Die Dreiteilung von Zuversicht, Systemvertrauen und persönlichem Vertrauen schließt nicht aus, dass es verschiedene Verschachtelungen und Überlagerungen von Vertrauensarten geben kann. Innerhalb einer Organisation, die von Systemvertrauen getragen wird, bilden sich persönliche Vertrauensbeziehungen, die nur zum Teil an die Organisation gebunden sind (z.B. Liebesbeziehungen unter Kollegen). Umgekehrt sind Organisationen durch die Zuversicht in die Funktionsfähigkeit von generalisierten Kommunikationsmedien allgemein abgesichert (z.B. generelle Zuversicht in das Zahlungssystem)<sup>66</sup>. Auch beinhalten Interaktionssysteme Elemente von Zuversicht: dass auf Partys eine gesellige Stimmung herrscht ist sozusagen Systemmerkmal dieser Interaktionsform und die Partygäste teilen die gleiche zuversichtliche Einstellung, dass dieses Merkmal auf alle Partys zutrifft.

Nur die Aspekte, die spezifisch für eine bestimmte Organisation gelten, müssen innerhalb einer Organisation gegen Vertrauensverluste abgesichert werden. Denn im Gegensatz zu persönlichem Vertrauen entlastet Systemvertrauen die Vertrauenden von der Verantwortung für die Vertrauensvergabe<sup>67</sup>.

<sup>65</sup> vgl. Goffmans Abhandlungen zur Selbstdarstellung im Alltag (Goffman 1959)

<sup>66</sup> Stephan Voswinkel schlägt ebenfalls eine Differenzierung zwischen Organisations- und Systemvertrauen vor, jedoch bezeichnet er die allgemeine Vertrauensform als Institutionenvertrauen und handelt sich hier wieder das Definitionsproblem ein, was eine Organisation von einer Institution unterscheidet. (vgl. Voswinkel 2003: 378)

Institutionen als „Mittler“ von Zuversicht zu benennen ist dennoch berechtigt, wenn man Institutionen als institutionalisierte Verhaltenserwartungen präzisiert: „Institutionen beruhen mithin auf der faktischen Übereinstimmung abzählbarer Meinungsäußerungen, sondern auf deren erfolgreicher Überschätzung. Ihr Fortbestand ist gewährleistet, solange fast alle unterstellen, dass fast alle zustimmen;“ (Luhmann 1987a: 71)

<sup>67</sup> vgl. Luhmann (2000b: 111)

„Organisation macht Vertrauen und Misstrauen keineswegs überflüssig, aber sie entpersönlicht diese Mechanismen. Wer vertraut, tut das nicht mehr auf eigenes Risiko, sondern auf das Risiko des Systems;“ (Luhmann 2000b: 124)

## 3.2. Organisation und Vertrauen

Nach der allgemeinen Bestimmung der Vertrauensbegriffe wird der Fokus nun konkreter: Vertrauen innerhalb einer Organisation soll betrachtet werden. Hierzu werden zwei Vertrauensarten relevant: Systemvertrauen, das qua Definition das Vertrauen in Organisationen bezeichnet und persönliches Vertrauen, das im Kontext von Organisationen ebenfalls entstehen kann.

Damit die Besonderheiten von Systemvertrauen besser verstanden werden, erfolgt zunächst ein kurzer Exkurs über wichtige Merkmale von Organisationen.

### 3.2.1. Organisation

Organisationen sind kaum auf Vertrauen im alltäglichen Sinn angewiesen, obwohl das auf den ersten Blick verwunderlich sein mag – herrschen doch besonders günstige Voraussetzungen für persönliches Vertrauen. Die Mitglieder einer Organisation müssen damit rechnen, sich wiederzusehen und sind meist im Arbeitsablauf voneinander abhängig<sup>68</sup>. Doch Organisationen absorbieren den Großteil der Unsicherheit (Komplexität) nicht mehr über solche persönlichen Bekanntschaftsbeziehungen, sondern über formale Strukturen, deren Anerkennung die Bedingung einer jeden Mitgliedschaft in einer Organisation ist. Unter Komplexität ist zu verstehen<sup>69</sup>:

„Unter Komplexität wollen wir verstehen, dass es stets mehr Möglichkeiten gibt, als aktualisiert werden können.“ (Luhmann 1987a: 31)

Mit der Formalisierung von Strukturen werden Erwartungen generalisiert und von den individuellen Eigenschaften von Personen unabhängig gemacht. Das heißt, die Komplexität, hervorgerufen durch die doppelte Kontingenz jeder Situation, wird eingeschränkt. Kontingenz bedeutet:

„Unter Kontingenz wollen wir verstehen, dass die angezeigten Möglichkeiten weiteren Erlebens auch anders ausfallen können, als erwartet wurde;“ (Luhmann 1987a: 31)

Doppelt wird diese Kontingenz dadurch, dass ich das Gegenüber als ein anderes Ich erkenne, das ebenfalls Wahlmöglichkeiten hat und diese Wahlmöglichkeiten anders ausfallen können als erwartet wurde<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> vgl. Ausführungen zu persönlichem Vertrauen

<sup>69</sup> vgl. auch Luhmann (1978: 13)

<sup>70</sup> vgl. Luhmann (1987a: 33)

Organisationen schaffen es nun, über ihre Grenzziehung und ihre Mitgliedschaftsbestimmungen, diese doppelte Kontingenz einzugrenzen:

„Jeder kann immer auch anders handeln und mag den Wünschen und Erwartungen entsprechen oder auch nicht – *aber nicht als Mitglied einer Organisation.*“ (Luhmann 1998: 829 Hervorh. im Org.)

Damit die generalisierten Erwartungen durchgesetzt werden können, muss an einer anderen Stelle eine Grenze gezogen werden, nämlich bei der Entscheidung über die Mitgliedschaft. Nur Mitglieder müssen sich an den formalisierten Erwartungen orientieren und diese anerkennen, ansonsten steht ihre Mitgliedschaft auf dem Spiel. Alle anderen, also alle Nichtmitglieder, bleiben bei Organisationen explizit außen vor. Damit bestimmt die Organisation ihre eigenen Grenzen und den Ausschnitt der Umwelt, die sie wahrnimmt<sup>71</sup>.

Warum die formalen Erwartungen den Bedarf an persönlichem Vertrauen in Organisationen so stark herabsetzen<sup>72</sup>, wird deutlich, wenn wir genauer betrachten, was Formalisierung für die Organisation eigentlich bedeutet. Es heißt zunächst, dass Verhaltenserwartungen in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht generalisiert werden (vgl. Luhmann 1999: 61).

Die *zeitliche* Formalisierung bewirkt eine generelle „Dauergeltung“ der Erwartungen, die an ein Mitglied gestellt werden:

„*Zeitlich* bindet die Mitgliedschaftsrolle Verhaltenserwartungen an den Fortbestand des Systems und verleiht ihnen dadurch formale Dauergeltung. Sie gelten fort, auch wenn sie faktisch enttäuscht werden.“ (Luhmann 1999: 61; Hervorh. im Org.)

Die formalen Regeln einer Organisation gelten also so lange, bis sie durch eine Entscheidung geändert werden. Die Normalarbeitszeit von 35 Stunden in der Woche bleibt als Regel gültig, auch wenn einzelne Arbeitnehmer permanent bis zu 60 Stunden in der Woche arbeiten, um ein Projekt zu stemmen. Die Mehrarbeit wird von dieser formellen Regel nicht anerkannt. Erst wenn der Vorstand offiziell die 40 Stunden Woche anordnet, gilt diese Arbeitszeit bis auf weiteres. Das erspart ständiges Nachfragen und Verhandeln, ob bestimmte Regeln noch gelten oder nicht.

*Sachlich* erfolgt die Formalisierung durch die „Bildung konsistenter Rollenzusammenhänge“ (Luhmann 1999: 63), der Mitgliedschaftsrolle. Durch eine allgemein gültige Mitgliedschaftsrolle gelten alle formalen Erwartungen für alle Mitglieder gleichermaßen und die Erwartungen sind so gebündelt, dass man im Prinzip gegen

<sup>71</sup> vgl. Luhmann (2000a: 392) und (1998: 829)

<sup>72</sup> vgl. Luhmann (2000b: 58)

alle formalen Erwartungen rebelliert, wenn man nur eine Anweisung des Vorgesetzten nicht befolgt oder eine Vorschrift außer Acht lässt<sup>73</sup>.

Soziale Generalisierung bedeutet, dass ein Konsens über die generelle Anerkennung der formalen Erwartungen besteht:

„In *sozialer* Richtung kommt die Generalisierung von Verhaltenserwartungen darin zum Ausdruck, dass innerhalb des Systems Konsens mit den formalen Erwartungen bei allen Mitgliedern ungeachtet ihrer individuell unterschiedlichen Einstellungen unterstellt werden kann.“ (Luhmann 1999: 68; Hervorh. im Org.)

Der Konsens bezieht sich auf die offizielle Zustimmung der Mitglieder und nicht auf ihre individuellen Motive. Es reicht, wenn jemand öffentlich den formalen Erwartungen zustimmt, auch wenn er gegen jede Autorität ist. So lange sich so ein Arbeitnehmer formal an die Regeln hält, ist seine Mitgliedschaft nicht gefährdet.

Eine Organisation gestaltet durch die Formalisierung der Erwartungen ihre Strukturen flexibel und elastisch, weil die Erwartungen so weit abstrahiert sind, dass sie eine gewisse Allgemeingültigkeit für die Mitglieder darstellen. Selbst die Motivation zur Mitgliedschaft wird durch Zahlung von Gehältern generalisiert und so von den Zwecken der Organisation entkoppelt<sup>74</sup>. Mitglieder verpflichten sich mit ihrer Mitgliedschaft dazu, die formalen Regeln zu beachten. Da die Organisation durch ihre allgemeine Formalstruktur Flexibilität erreichen will, sind die einzelnen Stellenbeschreibungen nicht spezifisch genug, um die Arbeitsrolle vollständig zu determinieren. Es entsteht daher eine „zone of indifference“, also ein Ermessensspielraum, innerhalb dessen die Arbeitsrolle des Einzelnen interpretiert wird. Zu dem Ermessensspielraum gehört ebenfalls, dass sich ein Organisationsmitglied zunächst allgemein auf die Mitgliedschaft verpflichtet hat und Änderungen seiner Stellenbeschreibung hinnehmen muss<sup>75</sup>. Diese generalisierte Mitgliedschaftserwartung wird durch die jeweils individuelle Stellenbeschreibung spezifiziert.

Die Formalstruktur setzt sich bei Luhmanns Theorie aus drei Typen von Entscheidungsprämissen zusammen: Aus Programmen, Kommunikationswegen bzw. der Hierarchie – der Einfachheit halber Organisationsstruktur genannt - und aus dem Personal. Diese drei Prämissen strukturieren im Prinzip die gesamte Organisation<sup>76</sup>. Dabei sind die einzelnen Prämissentypen funktionale Äquivalente, d.h. sie können untereinander ausgetauscht werden, da sie in gleichwertiger (aber nicht gleicharti-

<sup>73</sup> vgl. Luhmann (1999: 63; 96)

<sup>74</sup> vgl. Luhmann (1999: 90ff)

<sup>75</sup> vgl. Luhmann (1998: 837) und Barnard (1970: 143f)

<sup>76</sup> Für die Definition und Beschreibungen von Entscheidungsprämissen, siehe grundlegend Luhmann (1998: 833f; 1978: 52ff und 2000a: 222 – 239)

ger!) Weise formale Ordnung herstellen. Dass eine Organisation sich selbst überhaupt über Entscheidungen strukturieren kann, verdankt sie den beiden oben angesprochenen Merkmalen: Der Grenzziehung mittels Exklusion – nur Mitglieder gehören zur Organisation, alle anderen Personen sind ausgeschlossen - und der Entscheidung zur Mitgliedschaft, wenn man an der Organisation teilnehmen möchte<sup>77</sup>. Entscheidungsprämissen sind, allgemein gesprochen, Voraussetzungen, die bei ihrer Verwendung nicht mehr überprüft werden<sup>78</sup>. Damit wird derjenige, der eine Prämisse anwendet von Komplexität entlastet. Die Unsicherheit, wie er sich entscheiden soll, wird auf die Entscheidung reduziert, sich an der Prämisse zu orientieren oder nicht. Eine Prämisse ist zum Beispiel die formale Festlegung der Kommunikationswege: Gibt es eine klassische pyramidenförmige Hierarchie mit einem Unternehmenslenker an der Spitze oder sollen die Kommunikationswege in Form einer Matrix angeordnet sein, mit jeweils relativ gleichberechtigten Knotenpunkten, bei denen die Informationen aus verschiedenen Bereichen zusammenlaufen? Wer bereits eine strategische Reorganisation miterlebt hat, weiß, dass diese Prämissen per Entscheidung geändert werden können und dass mit der Entscheidung, ab sofort gelte die Matrixorganisation anstelle einer Linienorganisation, beileibe noch nicht der Arbeitsalltag in einer Organisation geregelt ist. Lediglich der grundsätzliche Rahmen, wie weitere Entscheidungen gefällt werden sollen, ist damit festgelegt<sup>79</sup>.

„Sie [die Prämissen, Anm.d. Verf.] legen die künftigen Entscheidungen noch nicht fest, sie können ja nicht jetzt schon in der Zukunft entscheiden. Aber sie fokussieren die Kommunikation auf die in den Prämissen festgelegten Unterscheidungen.“ (Luhmann 2000a: 224)

### 3.2.1.1. Programme

Der im Alltagsverständnis augenscheinlichste Prämissentyp in einer Organisation ist der der Entscheidungsprogramme:

„Programme sind Entscheidungen, die für mehr als nur eine Entscheidung gelten. Sie zwingen zugleich das Verhalten in die Form der Entscheidung, das Programm anzuwenden oder dies nicht zu tun.“ (Luhmann 1998: 842)

Programme geben Anweisungen, wie ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll und legen Zwecke und Mittel fest<sup>80</sup>. Sie sind so angelegt, dass sie unabhängig von dem Zeitpunkt ihrer Anwendung definiert werden können, zum Beispiel das Programm in

<sup>77</sup> vgl. Luhmann (1998: 830; 844) und (2000a: 390)

<sup>78</sup> vgl. Luhmann (2000a: 222)

<sup>79</sup> vgl. Luhmann (2000a:223, 229)

<sup>80</sup> Für die folgenden Ausführungen zu Programmen siehe grundlegend Luhmann (2000a: 256 – 278; 1971: 113 - 143) und March (1958: 141 – 151)

einer Personalabteilung: Immer wenn eine Bewerbung eingeht, müssen die Unterlagen eingescannt und elektronisch erfasst werden. Wann genau die Bewerbungen eingehen und für welche Position die Bewerbung zugeordnet ist, kann vorab nicht eingeschätzt werden. Das ist für das Programm auch irrelevant. Allerdings lassen sich zwei Programmtypen anhand ihrer grundsätzlichen zeitlichen Orientierung unterscheiden: Zweckprogramme, die zukunfts- oder outputorientiert sind und Konditionalprogramme, die vergangenheits- oder inputorientiert sind. Bei Zweckprogrammen wird das zu erreichende Ziel festgelegt, die Mittel zur Zielerreichung sind dem Programmausführenden frei gestellt. Hier gilt: Alles, was nicht explizit verboten ist, ist bei der Wahl der Mittel erlaubt. Zweckprogramme kommen dann zur Anwendung, wenn das Ergebnis bzw. der Weg dorthin wenig bekannt ist, etwa in Forschungsabteilungen: Das Ziel ist bekannt, aber die Zielerreichung noch nicht, schließlich muss das neue Produkt erst erschaffen werden. Die Kopplung zwischen Mittel und Zwecken ist eher lose.

Konditionalprogramme hingegen weisen eine enge Kopplung zwischen einzusetzenden Mitteln und dem zu erreichenden Zweck auf. Die Mittel wurden mit der Programmierung festgelegt, so dass bei Konditionalprogrammen die Orientierung am Input überwiegt. Das schlägt sich in der einfachen Formel nieder: Alles, was nicht erlaubt worden ist, ist verboten – bezogen auf ein bestimmtes Programm. Derjenige, der ein Konditionalprogramm ausführt, muss sich dafür rechtfertigen, wenn er die Anweisungen ignoriert. Fehler, die im Programm enthalten sind, fallen hingegen nicht zu seinen Lasten, sondern zu Lasten desjenigen, der das Programm erstellt hat. Konditionalprogramme lassen sich typischerweise in einer wenn-dann Beziehung darstellen, wie in dem obigen Beispiel aus der Personalabteilung angeführt wurde.

Programme haben den Vorteil, dass sie, miteinander kombiniert, komplexe Anweisungsketten bilden können. Prozessbeschreibungen sind nichts anderes als ineinander geschachtelte, aufeinander bezogene Programme. Programme gelten unabhängig von den Personen, die sie ausführen. Das gilt in besonderem Maße für Konditionalprogramme. Bei Zweckprogrammen haben die ausführenden Personen mehr Einfluss, da es in ihrem Ermessensspielraum liegt, welche Mittel gewählt werden. Ein Konditionalprogramm wird sich kaum verändern, wenn die ausführende Person wechselt, ein Zweckprogramm schon, weil eine neue Person die Mittel zur Zielerreichung anders wählen wird. Sind Programme in ihrer Funktion gleich –Reduktion von Komplexität

---

und zeitlich auf Dauer gestellte Entscheidungen – folgen die zwei verschiedenen Programmarten unterschiedlichen Programmlogiken.

### **3.2.1.2. Organisationsstrukturen (Kommunikationswege / Hierarchie)**

Eine zweite Prämisse sind die Kommunikationswege, die festlegen, wer mit wem zu welchem Anlass in der Organisation kommuniziert<sup>81</sup>. Mit dieser Regelung gelingt es der Organisation, Interaktionen zeitlich zu straffen und hintereinander zu schalten. Das heißt, es können Weisungsketten gebildet werden, die einerseits die Kommunikationswege festlegen, andererseits auch bestimmen, wer für welche Informationen verantwortlich ist. Komplexität wird also in zweifacher Hinsicht reduziert: Bei einer formalen Kommunikation müssen nicht mehr alle denkbar möglichen Kommunikationswege berücksichtigt werden, sondern nur diejenigen, die formal vorgegeben wurden. Dies wird immer dann deutlich, wenn die vorgeschriebenen Kommunikationswege nicht eingehalten werden: Wer eine Email mit einer spezifischen Anfrage an einen sehr großen Verteiler schickt, handelt sich eine Rüge ein, da er die vorgeschriebenen Wege nicht beachtet und versucht hat, mit allen zu kommunizieren. Sanktioniert werden kann auch das Auslassen bestimmter Kommunikationsstufen. Wer mit seiner Beschwerde nicht zu seinem direkten Vorgesetzten geht, sondern zu dem darüber, kann mit seinem Anliegen allein durch den Hinweis abgewiesen werden, sich doch an die offiziellen Kommunikationswege zu halten. Dadurch, dass mit den Kommunikationswegen die Reihenfolge und der Vorrang von Kommunikation geregelt werden, entstehen hierarchische Beziehungen in der Organisation, die sich in einer oben-unten bzw. in eine „Kästchen-in-Kästchen“ (Luhmann 1998: 835) Sichtweise der Mitglieder niederschlägt. Diese Hierarchie lässt sich meist anhand von Organigrammen abbilden und zeigt damit die Struktur der Kommunikationswege. Die Anerkennung der formalen Hierarchie ist Teil der Mitgliedschaftsbedingung, und mit dieser Anerkennung hat eine Organisation ungleich mehr Möglichkeiten Komplexität zu reduzieren und nach ihren Vorstellungen wieder aufzubauen, als es in einer einfachen Interaktion möglich wäre. Die formale Hierarchie ist ein weiteres herausragendes Merkmal von Organisationen, das sie von Gesellschaft und Interaktionen unterscheidet. Wer welche Position in der Organisation inne hat, ergibt

---

<sup>81</sup> Für die weiteren Ausführungen zu Kommunikationswegen vgl. grundlegend Luhmann (1999:156 – 172 Rangfragen, 172 – 196 Verantwortung und Verantwortlichkeit, 196 – 206 Formalisierung des Kommunikationsnetzes, 206 – 216 Führer und Vorgesetzte; 2000a: 316 – 329)

sich nicht mehr aufgrund persönlicher Merkmale wie Bildung, Herkunft, Geschlecht<sup>82</sup>, sondern aufgrund formalisierter und generalisierter Rangordnungen, die nur innerhalb der Organisation ihre Gültigkeit haben und nur dort geändert werden können<sup>83</sup>. Diese formelle Hierarchie ist mit formeller Macht ausgestattet, die sich darin zeigt, dass einer Anordnung von „Oben“ Folge geleistet werden muss. Sie deckt aber noch lange nicht alle Machtkonstellationen ab, die es in einer Organisation gibt. Erst durch die formale Struktur eröffnen sich die vielen informellen Machtarenen. Auf diesen Punkt wird in der Analyse noch näher eingegangen. Für eine theoretische Einleitung soll der Hinweis auf einen Unterschied zwischen formaler und informeller Macht genügen.

### 3.2.1.3. Personal

Die dritte, oft unterschätzte Entscheidungsprämisse in Organisationen, ist die Auswahl von und die Disponierung über das Personal<sup>84</sup>. Wenngleich sehr viele Dinge in einer Organisation bereits über die Festlegung von Kommunikationswegen und über Programme strukturiert sind, bedarf es immer noch konkreter Personen, diese Programme auszuführen und die Kommunikationswege einzuhalten. Zunächst wird mit der Prämisse Personal der Personalzu- und abgang geregelt: Welche Personen sollen für welche Stellen rekrutiert werden, sollen Personen extern eingestellt oder intern versetzt werden? Denn wie ein Programm angewendet wird und in welcher Weise die Kommunikationswege genutzt werden, hängt bis zu einem gewissen Grad von der Persönlichkeit des Einzelnen ab. Je weniger eine Situation über Hierarchie und Programme geregelt ist (oder werden kann), desto wichtiger wird die Auswahl der Person. Daher ist es verständlich, dass die Neubesetzung einer Position immer mit einer gewissen Neugier auf die Person verbunden ist. Wechselt der Vorstandsvorsitzende, dann rechnen alle Mitarbeiter mit einer Veränderung in der Art, wie Entscheidungen getroffen werden und versuchen so schnell wie möglich herauszufinden, welchen Entscheidungsstil der neue Vorstand bevorzugt.

---

<sup>82</sup> Wenigstens bleiben diese Merkmale formal unberücksichtigt. Informal stellen diese Merkmale nach wie vor das persönliche Kapital für Statusfragen. Auch bei der Personalauswahl spielen diese Kriterien eine Rolle, nur darf die Auswahl offiziell nicht damit begründet werden, dass man einen Kandidaten aufgrund seiner gesellschaftlichen Stellung eingestellt hat.

<sup>83</sup> vgl. Luhmann (1999: 161)

<sup>84</sup> Für Personal siehe grundlegend: Luhmann (2000a: 279 – 301; 1988b: 104 – 115 zur Macht des Hierarchen bei Personalentscheidungen)

Alle drei Entscheidungsprämissen sind einerseits funktional äquivalent zueinander, andererseits sind sie miteinander verbunden. Das bedeutet: Wenn eine Situation genauestens durch Programme geregelt ist, wie typischerweise bei der Fließbandarbeit, dann werden die Personen, die diese Programme ausführen, austauschbar. Kann eine Situation nicht über Programme strukturiert werden, weil die Handlungsalternativen nicht bekannt sind oder unabsehbar sind, dann kann der Schwerpunkt auf die einzelne Person gelegt werden, die von Entscheidung zu Entscheidung abwägen muss, was als Nächstes zu tun ist, wie das zum Beispiel bei Ärzten der Fall ist.

Der Schnittpunkt, in dem alle drei Prämissentypen aufeinander abgestimmt werden müssen, ist in einer Organisation die (Plan-)Stelle<sup>85</sup>.

„Was Planungsentscheidungen auszeichnet, ist aber ein Zwang zur Koordination verschiedenartiger Entscheidungsprämissen. (...) Das Instrument, das den Koordinationsbedarf suggestiv sichtbar und praktisch unausweichlich macht, lässt sich durch den Begriff der ‚Stelle‘ bezeichnen“ (Luhmann 2000a: 231)

Durch die Ausbildung von Stellen, die durch Stellenbeschreibungen definiert werden, kann die Organisation Aufgaben unabhängig von bestimmten Personen verteilen und somit auch aufteilen. Jede Prämisse kann durch Entscheidung geändert werden, aber es können nicht alle Prämissen, bezogen auf eine bestimmte Stelle, auf einmal verändert werden<sup>86</sup>. Wie leicht Prämissen geändert werden, wird bei Reorganisationen deutlich, wenn die Hierarchien durch ein neues Organigramm komplett verändert werden oder wenn ein neuer Prozess einen alten ersetzen soll. Die Entlassung von Mitarbeitern ist aus dieser Sicht ebenfalls nichts anderes als eine Veränderung in der Prämisse Personal, nun bestimmte Personen abzubauen. Wenn ein Prämissentyp geändert wird, wirkt sich das ebenfalls auf die anderen Prämissen aus. Daher ist es eine der wichtigsten Planungsaufgaben, während einer Reorganisation die neuen oder geänderten Rollen- und Stellenbeschreibungen auszuarbeiten und aufeinander abzustimmen.

#### **3.2.1.4. Informalität**

Die bislang vorgestellten Organisationsbegriffe betreffen die Formalstruktur der Organisation. Diese formale Struktur ist sozusagen die offizielle und öffentliche Struktur, auf die sich alle Organisationsmitglieder berufen können und an der sie sich ori-

---

<sup>85</sup> vgl. Luhmann (2000a: 230 – 237)

<sup>86</sup> vgl. Luhmann (2000a: 324f)

entieren müssen, wenn sie ihre Mitgliedschaft nicht riskieren wollen. Allerdings kann nicht alles, was in einer Organisation geschieht, „formal“ geschehen:

„Systembedürfnisse, die im Rahmen der formalen Struktur nicht anerkannt werden können, müssen in informalen Situationen befriedigt werden.“ (Luhmann 1999: 285)

Das bedeutet, dass nicht jede Handlung, jede Entscheidung und jede Kommunikation einen formalen und offiziellen Charakter hat. Entscheidungen müssen vorbereitet, müssen besprochen werden. Unvorhergesehene Situationen müssen gestaltet werden, auch wenn es keine formalen Regelungen dazu gibt. Informalität zeichnet sich dadurch aus, dass sie eben nicht offizielle Gültigkeit besitzt, dass man sich nicht auf informale Absprachen berufen kann. Würde man in einer Organisation allein die Formalstrukturen betrachten, entginge einem ein Großteil dessen, was eine Organisation ausmacht. Die informellen Strukturen bilden jedoch nicht die Kehrseite der Formalstruktur, sozusagen als losgelöste „Schattenorganisation“, sondern sind die notwendige Folgeerscheinung von Formalisierung:

„So bleiben auch die informalen Verhaltensweisen stets auf die formale Struktur als Grund des Zusammenseins rückbezogen;“ (Luhmann 1999: 285)

Jede der vorgestellten Prämissentypen kann im Hinblick auf seine formale Funktion und seine informale Ausgestaltung untersucht werden. Denn wie die Entscheidungsprämissen angewendet werden, bleibt im Ermessen der Mitglieder. Durch diesen Ermessensspielraum eröffnen sich mannigfaltige Möglichkeiten, Regeln, Anweisungen, Kommunikationswege, Personalentscheidungen etc. zu interpretieren. Die formale Macht des Vorgesetzten bezieht sich zum Beispiel allein auf seine hierarchische Stellung, die es ihm erlaubt, über Mitgliedschaft oder Nichtmitgliedschaft seiner Untergebenen zu entscheiden. Wie einflussreich der Vorgesetzte tatsächlich ist, hängt aber vor allem von seinem informellen Einfluss ab<sup>87</sup>. Auf die informelle Handhabung von Organisationsstrukturen wird in der empirischen Analyse jeweils konkret bei den einzelnen Themen eingegangen.

Mit diesem Grundverständnis von Organisation und dem Zusammenspiel zwischen formellen und informellen Strukturen wenden wir uns noch einmal dem Thema Vertrauen zu, diesmal mit einer Fokussierung auf Vertrauen in Organisationen. Alle weiteren Feinheiten eines soziologischen Organisationsverständnisses werden bei der Diskussion der Empirie dargestellt, wenn zusätzliche Erklärungen erforderlich sind.

---

<sup>87</sup> vgl. Luhmann (1988b: 104ff)

### 3.2.2. Systemvertrauen – Vertrauen in die Organisation

Für die Organisationsmitglieder bildet die Formalstruktur die Grundlage für weitere Handlungen in der Organisation, die dann nicht mehr ein individuelles Risiko sind, sondern von der formalisierten Erwartungsstruktur abgesichert werden<sup>88</sup>.

„Die Mitgliedschaftsrolle hat somit auch eine Funktion der Entlastung von einem persönlich untragbaren Risiko im Bereich des sozialen Handelns.“ (Luhmann 1999: 61)

Die Entlastung der Mitglieder von einem persönlich untragbaren Risiko hat für den Aufbau von Vertrauen weit reichende Konsequenzen.

#### 3.2.2.1. Die Qualität von Systemvertrauen

Systemvertrauen ist an die Grenzziehung von Organisation gebunden. Hinweise, an welcher Stelle vertraut und misstraut wird, bestimmt die Organisation durch ihre Entscheidungsprämissen. Mit diesen Prämissen wird die Identität der Organisation festgelegt<sup>89</sup>.

„Das Vertrauen bezieht sich dann nicht mehr auf die Identität bekannter Personen, sondern auf die Identität sozialer Systeme, die in bestimmten Grenzen durch Formalisierung von Verhaltenserwartungen garantiert ist.“ (Luhmann 1999: 72f)

„Sobald und soweit die Grenzen eines Systems definiert werden, kann es intern Teilsysteme und Mechanismen auf spezifische Funktionen zuschneiden und dabei auch Handlungen, Situationen und Rollen genauer definieren, in Bezug auf die Vertrauen bzw. Misstrauen erwartet wird.“ (Luhmann 2000b: 123)

Auf diese Identität kommt es an, wenn der Einzelne innerhalb einer Organisation entscheidet, in einer bestimmten Situation zu vertrauen oder nicht. Das entspricht der Anerkennung der generalisierten formalen Mitgliedschaftserwartungen, von denen die Entscheidungsprämissen abhängen. Werden diese Prämissen geändert, wirkt sich das ebenfalls auf das Systemvertrauen aus, da sich der Rahmen für die Vergabe von Vertrauen und Misstrauen ändert.

„Die Systemgrenzen wirken so wie kritische Schwellen (...), an denen Vertrautheit und Vertrauen in Misstrauen, Systemvertrauen in persönliches Vertrauen oder Misstrauen oder auch Misstrauen in Indifferenz umschlagen kann.“ (Luhmann 2000b: 122)

Bei einer Reorganisation ändern sich Rollen und Arbeitsabläufe, so dass zum Beispiel zwei Abteilungen künftig eng kooperieren müssen, die vor der Reorganisation eher in einem Konkurrenzverhältnis gestanden haben, wie das bei verschiedenen Cost Centern innerhalb einer Firma der Fall sein kann. Das bedeutet, dass die Vertrauensschwellen vorher eher Misstrauen aufgrund der Rollenkonstellation begünst-

<sup>88</sup> vgl. Luhmann (1999: 60)

<sup>89</sup> vgl. auch Voswinkel (2003: 378); zu Entscheidungsprämissen vgl. Luhmann (2000a: 222ff)

tigt haben. In der neuen Situation müssen die beiden Abteilungen aber zusammenarbeiten, was die Vergabe von Vertrauen als Normalfall<sup>90</sup> voraussetzt. An diesem Beispiel wird deutlich, dass Systemvertrauen immer lediglich den Rahmen für die Vertrauensvergabe festlegt. Wie sich die Mitarbeiter tatsächlich entscheiden, kann nicht vorgeschrieben werden. Auch wenn bei einer engen Zusammenarbeit von mehreren Teams innerhalb einer Abteilung die routinemäßige Erwartung die des gegenseitigen Vertrauens ist, Handlungen des Gegenübers nicht sofort durch Kontrollen abgesichert werden, muss die Zusammenarbeit nicht gemäß dieser vertrauensvollen Erwartung verlaufen. Haben die Abteilungsmitglieder gelernt, dass vertrauensvolles Handeln permanent scheitert, werden sie eher auf diese Erfahrung zurückgreifen und zunächst misstrauisch gegenüber ihren Kollegen sein<sup>91</sup>.

### 3.2.2.2. Misstrauens- und Vertrauensstrategien

Systemvertrauen beinhaltet sowohl Vertrauens- als auch Misstrauensstrategien. Beide Strategien können gleichzeitig innerhalb einer Organisation angewendet werden und ermöglichen es somit, dass innerhalb dieser Organisation Komplexität aufgebaut wird<sup>92</sup>. Umgekehrt hält eine face-to-face Interaktion, wie etwa bei einer Freundschaftsbeziehung, dieses Nebeneinander nur schwer aus.

Misstrauen auf Systemebene dient dazu, das Systemvertrauen insgesamt zu stärken. Ist das System-Misstrauen intakt, werden die misstrauischen Handlungen nicht auf die Person zurückfallen, die misstrauisch reagiert. Auch wird bei intaktem System-Misstrauen verhindert, dass sich das Misstrauen ausweitet, also auf andere Bereiche in der Organisation übertragen wird.

„Umgekehrt kann nur in Systemen, denen vertraut wird, Misstrauen so institutionalisiert und begrenzt werden, dass es nicht persönlich zugerechnet und zurückgegeben wird, also vor Ausuferung in Konflikte bewahrt.“ (Luhmann 2000b: 124)

Der Vorteil, den Organisationen hier gegenüber anderen Sozialsystemen haben, ist die Formalisierung der generellen Mitgliedschaftsbestimmungen, insbesondere aber die formale Festlegung von Rollen. Wenn es formale Rollen gibt, dann bestimmt

<sup>90</sup> „Normalfall“ heißt hier: Das was in einer sozialen Interaktion als legitime, sozial geforderte Handlung erwartet wird. Wer sich an den „Normalfall“ hält, muss sich in der Regel nicht für sein Verhalten rechtfertigen, er kann sich auf gesellschaftlichen Konsens verlassen.

<sup>91</sup> vgl. Luhmann (2000b: 123)

<sup>92</sup> Diese Auffassung wird nicht von allen Theoretikern geteilt. Gondek et al (1992) folgen beispielsweise der Definition von Fox und konstatieren: „Zwischen Vertrauen und Misstrauen besteht ein wechselseitiges Ausschließungsverhältnis. Für eine neutrale Mitte ist kein Raum gelassen: Sinkendes Vertrauen führt nicht in die Indifferenz, sondern verkehrt sich, schlägt um in Misstrauen“ (Gondek et al. 1992: 38)

vorrangig die Rollengestaltung die jeweilige Situation. Die Persönlichkeit des Einzelnen tritt zunächst in den Hintergrund<sup>93</sup>. Die Strukturierung über Rollen ist in Organisationen möglich, weil Mitgliedschaftsentscheidung nur eine Teilinkludierung der Person vorsieht, so dass Personen immer als Rolleninhaber erscheinen<sup>94</sup>. Zudem haben alle Mitglieder beim Eintritt in die Organisation zunächst generell der Anerkennung von Rollendifferenzierungen zugestimmt.

Die routinemäßige Ausweiskontrolle an der Kasse der Betriebskantine ist ein solches Beispiel institutionalisierten Misstrauens. Jeder Mitarbeiter an einem Firmenstandort wird angehalten, beim Bezahlen seines Essens unaufgefordert seinen Mitarbeiterausweis vorzuzeigen, obwohl er sich bereits durch das Passieren der Pforte als Mitarbeiter ausgewiesen hat. Hier wird den Kantinengängern systematisch misstraut, unberechtigterweise den günstigeren Mitarbeiterpreis für das Essen zu bezahlen. Die Kassiererin ist per Rollendefinition angehalten, misstrauisch zu sein und jedes Mal den Ausweis zu kontrollieren. Diese Kontrolle hat für alle weiteren Handlungen aber keinerlei Konsequenz: Nach dem Vorzeigen des Mitarbeiterausweises, kann das systembedingte Misstrauen entkräftet werden und es ist möglich sich gegenseitig einen schönen Tag zu wünschen und diesen Wunsch auch von Herzen kommen zu lassen. Ist man nicht in der Lage einen Mitarbeiterausweis vorzuzeigen, wird das Misstrauen ebenfalls nicht auf die gesamte Person übertragen. In diesem Fall muss der Mitarbeiter lediglich einen höheren Betrag für sein Mittagessen zahlen. Für die Kassiererin ist damit der Fall erledigt, sie hat keinerlei Anlass für weitere Kontrollen oder für erhöhtes Misstrauen bei zukünftigen Begegnungen. Umgekehrt wird die Kassiererin jedes Mal nach dem Ausweis fragen, auch wenn ein Mitarbeiter seit Jahren immer an der gleichen Kasse bezahlt, der Kassiererin also bekannt ist.

Wie wir bereits gesehen haben, werden die Vertrauensschwellen in einer Organisation durch die Entscheidung über Entscheidungsprämissen formal festgelegt. Je nachdem, ob Programme, Personalentscheidungen oder Kommunikationswege eher Vertrauen oder Misstrauen in Form von Kontrolle vorsehen, sind die Vertrauensschwellen in verschiedenen Bereichen einer Organisation anders gelagert. Typischerweise ist der Rahmen bei Arbeitsgruppen, in denen es um Entwicklungen und Erfindungen geht, stärker durch Vertrauen geprägt als etwa bei Montagegruppen, die

---

<sup>93</sup> vgl. Luhmann (1987a: 85ff)

<sup>94</sup> vgl. Luhmann (1987b: 166f)

in Schichtarbeit und zu vorgegebenen Taktzeiten z.B. Scheinwerfer produzieren<sup>95</sup>. Die Entwicklung neuer Produkte ist eine zukunftsgerichtete Handlung, deren Erfolg nicht vorhersehbar und somit schwer planbar ist. Hier gilt es darauf zu vertrauen, dass die Mitarbeiter der Arbeitsgruppe ein brauchbares, gewinnbringendes Produkt entwickeln. Durch Kontrolle wird das Arbeitsergebnis nicht zu erzwingen sein. Bei der Scheinwerferproduktion hingegen ist der Weg zur Zielerreichung klar definiert. Wichtiger als der Handlungsfreiraum des einzelnen Monteurs ist die gleich bleibende Qualität des Produkts. Damit nicht jeder Qualitätsfehler und jede Reklamation eine fristlose Kündigung des Montagepersonals nach sich zieht, sind generelle Qualitätskontrollen als Standard im Arbeitsprozess enthalten. Mit der Institutionalisierung von Misstrauen werden zugleich die Fehler entpersönlicht. In einem gewissen Rahmen werden Fehler pauschal toleriert, solange sie bemerkt und behoben werden. Erst wenn bei einem Einzelnen die Fehlerquote signifikant steigt, hat das persönliche Konsequenzen<sup>96</sup>. Bezeichnenderweise lagern sich persönliche Vertrauensbeziehungen genau dort in Organisationen an, wo sich informelle Handhabungen der offiziellen Kontrollen etabliert haben<sup>97</sup>.

Die Qualität von Systemvertrauen liegt also darin, innerhalb einer Organisation Vertrauens- wie Misstrauensstrategien möglich zu machen, indem ein generelles Vertrauen in die Strukturen der Organisation vorausgesetzt wird. Damit erscheint es zunächst zweitrangig, ob Organisationsstrukturen eher (persönliches) Vertrauen vorsehen oder Misstrauen bzw. Kontrollen. Wird auf die generelle Richtigkeit und Funktionsfähigkeit von Organisationsstrukturen vertraut, müssen einzelne Anweisungen, Entscheidungen und Regeln nicht immer grundsätzlich danach hinterfragt werden, ob den Entscheidungsträgern vertraut werden kann oder ob man sich auf Regeleinhalten verlassen kann. Insofern fußt Systemvertrauen auf dem Bias, dass die Organisationsstrukturen zunächst grundsätzlich als richtig und funktional anerkannt werden.

---

<sup>95</sup> zu diesem Schluss kommt Fox (1974), der davon ausgeht, dass ein hohes Vertrauensniveau (high trust) mit einem großen Entscheidungsspielraum, niedriges Vertrauensniveau (low trust) mit einem niedrigen Entscheidungsspielraum einhergeht. Allerdings leitet Fox daraus eine normative Erwartung ab, dass alle Arbeitsbeziehungen idealerweise von hohem Vertrauen geprägt sein sollten. Luhmann widerspricht dieser normativen Forderung, da Kontrollinstanzen, also System-Misstrauen durchaus dazu beitragen können, dass das Vertrauen insgesamt in der Organisation gestärkt wird (vgl. 2000b: 124). Fox scheint hier zu unterschätzen, dass es die Leistung einer Organisation ist, möglichst indifferent, also unabhängig von persönlichen Vertrauensbeziehungen funktionieren zu können.

<sup>96</sup> vgl. Luhmann (2000b: 124f)

<sup>97</sup> Bensman und Grever (1963) beschreiben die Unterwanderung offizieller Kontrollen durch informale illegale Handlungen bei der Montage von Flugzeugen. Das illegale System beruht dabei unter anderem auf persönlichen Vertrauensbeziehungen zwischen Arbeitern, Vorarbeitern und Inspektoren.

### 3.2.2.3. Schwächung von Systemvertrauen

Wenn Systemvertrauen geschwächt wird, fehlt der Schutzmechanismus der Entpersönlichung. Alle Handlungen und Regeländerungen werden dann persönlich genommen, bzw. das persönliche Risiko muss jedes Mal von neuem abgewogen werden ob es sich lohnt, vertrauensvoll zu handeln oder nicht. Der schützende Rahmen, der sonst durch die Organisation vorgegeben wird, bekommt Risse. Mitarbeiter sind dann generell skeptisch, misstrauisch gegenüber formalen Änderungen eingestellt. Das, was im Regelbetrieb vielleicht unhinterfragt als eine weitere Dienstanweisung hingenommen wird, wird plötzlich kritisch nach möglichen persönlichen Nachteilen geprüft.

Zur Verdeutlichung sei hier ein Beispiel angeführt<sup>98</sup>: In einer Organisation, die IT-Dienstleistungen anbietet, steht eine Umordnung mehrerer Bereiche in einem Unternehmens-Segment an, da sich die Technologie weiterentwickelt hat und nun bestimmte Bereiche zusammengefasst werden können und andere sich stärker spezialisieren sollen. Für diese Reorganisation haben die Bereichsleiter des Segments beschlossen, eine interne Jobbörse zu veranstalten, um die neuen Stellen mit geeigneten Mitarbeitern zu besetzen. Geplant war die Jobbörse als Gelegenheit für all jene Mitarbeiter, die Interesse an den neu geschaffenen Aufgabengebieten hatten, einfacher intern zu wechseln und leichter an Informationen zu den neuen Aufgaben zu kommen. Die Bereichsleiter hatten damit gerechnet, dass die Jobbörse den umständlichen Ausschreibungsprozess abkürzt und sich Mitarbeiter aktiv gemäß ihrer eigenen Interessen um Stellen bewerben würden. Was jedoch geschah war Folgendes: Die Mitarbeiter des betroffenen Segments weigerten sich, an der Jobbörse teilzunehmen. Sie glaubten nicht daran, dass es bei der Jobbörse lediglich um eine alternative Form der Stellenbesetzung ging, sondern, dass jede Veränderungsabsicht seitens der Mitarbeiter von den Vorgesetzten als Hinweis gedeutet werden könnte, diese Mitarbeiter auf eine „Abbauliste“ zu setzen. Die Mitarbeiter vermuteten also einen persönlichen Nachteil – die Bedrohung ihrer Mitgliedschaft – wenn sie sich an der Jobbörse beteiligen. Für die Mitarbeiter war das Risiko, als potentiell entbehrlich für ihre aktuelle Position zu erscheinen höher, als die Aussicht auf eine viel interessantere Position. Das offenkundige Misstrauen in die „richtige“ Funktion der Jobbörse hat die Bereichsleiter überrascht. Sie hatten damit gerechnet, dass diejenigen, die sich durch

---

<sup>98</sup> vgl. die Schilderung eines Abteilungsleiters im Bereich IT-Vertrieb (5-v-05).

eine neue Aufgabe weiterentwickeln wollten, die Chance dazu wahrnehmen würden. Was war geschehen? Anscheinend vertrauten die Mitarbeiter nicht mehr darauf, dass ihre Mitgliedschaft generell sicher sei bzw. dass eine Veränderungsabsicht keine persönlichen Nachteile nach sich ziehe.

Der Normalfall wäre bei diesem Beispiel gewesen, dass die Mitarbeiter ohne Bedenken an der Jobbörse teilnehmen und die Gelegenheit wahrnehmen, ihre Position zu verbessern. Die generalisierte Mitgliedschaft, deren Bedingungen jeder mit Eintritt in die Organisation zustimmt, sieht vor, dass Mitarbeiter in einem bestimmten Rahmen ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen. So lange die Tätigkeiten in diesem von der Organisation zu bestimmenden Rahmen fallen, können und müssen sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer mit einer gewissen Veränderung rechnen. Ansonsten wäre eine Organisation viel zu unflexibel, um auf Unvorhergesehenes, wie zum Beispiel technologische Neuerungen, zu reagieren. Aus diesem Grund ist die Mitgliedschaftsrolle nur relativ allgemein definiert und von der spezifischen Motivation der Mitglieder getrennt<sup>99</sup>.

#### **3.2.2.4. Systemvertrauen fußt auf der Identität einer Organisation**

Was hat das Systemvertrauen also im oben beschriebenen Beispiel geschwächt? Unter ausschließlich formalen Gesichtspunkten hätten die Mitarbeiter jedenfalls anders reagieren müssen. Um diese Frage zu beantworten, müssen wir weiter ausholen und darauf zurückkommen, dass Systemvertrauen sich nicht an der Identität einer Person, sondern an der Identität einer Organisation festmacht<sup>100</sup>.

Was aber macht dann die Identität einer Organisation aus? Sie setzt sich zum einen Teil aus den formalen Strukturen zusammen, wie wir sie oben beschrieben haben: den offiziellen Regelungen über Personal, Hierarchien, Dienstvorschriften und Tätigkeitsbeschreibungen. Sie bestimmen maßgeblich die Identität einer Organisation, die sich durch ihre eigene Grenzziehung qua Entscheidung über diese Strukturen von ihrer Umwelt unterscheidet<sup>101</sup>.

„Zu den Grundlagen der Systemtheorie gehört die These, dass Systeme sich durch die Unterscheidung von Innen und Außen konstituieren und sich durch Stabilisierung dieser Grenze erhalten.“ (Luhmann 2000b: 120)

---

<sup>99</sup> vgl. Luhmann (1999: 90ff, insbesondere 101)

<sup>100</sup> vgl. Luhmann (1999: 72f)

<sup>101</sup> vgl. Luhmann (1998: 833f)

Durch eine überwiegende Zweckprogrammierung wie z.B. „Der Kunde möchte eine Werbekampagne für sein Produkt X haben.“ und eher flachen Hierarchien, unterscheidet sich eine kleine Werbeagentur allein durch den formalen Aufbau von einer großen Behörde, die viele hierarchische Verschachtelungen aufweist und in der detaillierte schriftliche Dienstanweisungen (in Form von Konditionalprogrammen) zum Arbeitsalltag gehören.

Der formale Aufbau einer Organisation stellt jedoch nur eine Seite der Organisationsidentität dar. Vervollständigt wird das Bild durch etwas, das oft als „Organisationskultur“ umschrieben und im Allgemeinen als Informalität bezeichnet wird<sup>102</sup>. Dieser andere Teil lagert sich an die Organisationsstruktur an, in einer Art symbiotischer Verbindung:

„Systembedürfnisse, die im Rahmen der formalen Struktur nicht anerkannt werden können, müssen in informalen Situationen befriedigt werden.“ (Luhmann 1999: 285)

Luhmann definiert Unternehmenskultur als „unentscheidbare Entscheidungsprämissen“ und meint damit jene an Entscheidungen angelagerten Handlungen und Praktiken, deren Entstehung nicht mehr nachvollziehbar ist<sup>103</sup>.

„Es fehlt ihnen deshalb die ‚Positivität‘ und damit die Regel, dass alles, was durch Entscheidungen eingeführt wurde, auch durch Entscheidung geändert werden kann.“ (Luhmann 2000a: 242)

Konkret sind das die gelernten Praktiken und Erfahrungen der Mitarbeiter oder schlicht das Gedächtnis der Organisation, aus denen sich die Unternehmenskultur zusammensetzt. Auf der Interaktionsebene kommen diese impliziten Wertvorstellungen in den informellen Handlungen zum Ausdruck, wie beispielsweise in der informellen Regelung, wer mit wem zu Mittag isst oder wann ein Problem tatsächlich entlang des Dienstwegs eskaliert werden soll<sup>104</sup>. Destilliert man all diese informellen Praktiken, Gewohnheiten, Bräuche, so erhält man die der Organisation zugrunde gelegten Wertvorstellungen, die als Geschichte der Organisation tradiert und manchmal modifiziert werden<sup>105</sup>. Da sich in einzelnen Unternehmensbereichen verschiedene Wertvorstellungen ausbilden, etwa wenn Unternehmen durch Fusionen und Zukäufe gewachsen sind, ist der singuläre Gebrauch von Kultur irreführend. Innerhalb einer Organisation können mehrere Unternehmenskulturen bestehen<sup>106</sup>.

---

<sup>102</sup> vgl. zur unterschiedlichen Verwendung des Begriffs Unternehmenskultur die Anmerkungen bei Luhmann (2000a: 242f)

<sup>103</sup> vgl. Luhmann (2000a: 145, 242)

<sup>104</sup> vgl. Luhmann (1999: 205)

<sup>105</sup> vgl. Luhmann (2000a: 245)

<sup>106</sup> vgl. Luhmann (2000a: 242; 244)

Der Umstand, dass man sich hauptsächlich an extreme Ereignisse (sog. critical incidents) erinnert, beeinflusst die generelle Vertrauensdisposition in einer Organisation<sup>107</sup>.

„Die Organisationskultur mag in solchen Fällen auch als Gedächtnis fungieren, das die eigene Verletzung und Unterdrückung aufbewahrt und erinnert.“  
(Luhmann 2000a: 247)

Die in einer Organisation gültigen Wertvorstellungen geben also den Mitgliedern Hinweise darauf, wie die formell gesetzten Vertrauensschwellen interpretiert und angewendet werden<sup>108</sup>. Die Entscheidung, dort zu vertrauen, wo Vertrauen angezeigt ist, bleibt innerhalb einer Organisation nach wie vor dem Einzelnen überlassen<sup>109</sup>. Dennoch orientiert sich der Einzelne bei dieser Entscheidung maßgeblich an der allgemeinen Einschätzung der Organisation und somit an ihrer Identität. Die Mitarbeiter aus obigem Beispiel haben mehrfach die Erfahrung gemacht, dass jede Umstrukturierung eine „hidden Agenda“ hat, bei der es um Einsparung von Arbeitsplätzen geht. Daher hat sich ein Verhalten eingespielt, das nach der Regel funktioniert: „Wenn eine Reorganisation ansteht, sichere zunächst immer deinen eigenen Arbeitsplatz und glaube nicht an die offizielle Version.“ Diese Regel ist nie offiziell eingeführt oder zu irgendeinem Zeitpunkt per Entschluss in Kraft gesetzt worden. Sie hat sich aus der Geschichte der Organisation entwickelt, ist in unzähligen informalen Gesprächen unter Kollegen entstanden und hat sich so zu einer impliziten Erfahrung der Mitarbeiter manifestiert.

Im Gegensatz zur formalen Organisationsstruktur können die „unentscheidbaren Entscheidungsprämissen“ jedoch nicht in gleichem Maße gestaltet und verändert werden. Jede formale Thematisierung von Unternehmenskultur läuft Gefahr, auf Misstrauen oder Ablehnung zu stoßen. Wer sich in der internen Kommunikation explizit auf die Unternehmenswerte beruft, setzt sich dem Verdacht der Instrumentalisierung aus<sup>110</sup>. Das macht das Feld der Organisations- und Kulturentwicklung so schwierig.

Vor allem bei einem geplanten Organisationswandel ruft der Bodensatz an Unternehmenskultur daher immer einen gewissen „Trägheitseffekt“ (Luhmann 2000a: 246) hervor, wenn die Änderung der formalen Regeln und Strukturen im Widerspruch zu den eingespielten Werten und Normen einer Organisation stehen. Ein Teil

---

<sup>107</sup> vgl. auch Kimberly (1988), der in der Biographie eines Unternehmens ein Hindernis für die positive Bewertung von Veränderungen sieht.

<sup>108</sup> vgl. Luhmann (2000b: 123)

<sup>109</sup> vgl. Luhmann (2000b: 125)

<sup>110</sup> vgl. Luhmann (2000a: 246)

der Organisationsforschung hat sich mit diesem Übergang auseinandergesetzt, aktuell in der Diskussion um den „impliziten“ oder „psychologischen“ Vertrag<sup>111</sup>, bei dem gerade der Bruch des „psychologischen“ Vertrags zwischen Organisation und Mitarbeiter als zentrales Problem bei Reorganisationsmaßnahmen herausgearbeitet wurde.

Für die externe Kommunikation dagegen ist der Verweis auf eine eigenständige und „besondere“ Unternehmenskultur hilfreich, da sie dazu beitragen kann mittels Idealisierungen die Legitimation und somit die Vertrauenswürdigkeit einer Organisation gegenüber Nichtmitgliedern zu stärken<sup>112</sup>.

Besonders die Unternehmenskultur wird durch die Interpretationsleistung von Personen im Unternehmen geprägt. Die persönliche, informelle Handhabung offizieller Regeln bildet praktisch einen Teil der Unternehmenskultur. Damit verschwimmt oftmals die klare Linie zwischen der Zurechnung der Vertrauensleistungen: Liegt in dem obigen Beispiel mit der Jobbörse noch Vertrauen auf Systemebene vor (alle Mitarbeiter orientieren sich an den impliziten Werten und Erfahrungen der Organisation) oder haben wir es mit individuellen Misstrauensentscheidungen der Mitarbeiter in diesem Segment zu tun? In der Praxis verschmelzen wohl beide Ebenen miteinander. Doch scheint mir die Frage zentral für die derzeitige Vertrauensdiskussion zu sein<sup>113</sup>. Liest man die Beiträge zu Vertrauen in Unternehmen, dann oszillieren die Befunde um genau diese Zuschreibung: Wo hört Systemvertrauen auf, wo beginnt persönliches Vertrauen im Unternehmen? Kann Systemvertrauen überhaupt zu- oder abnehmen oder verändern sich lediglich die persönlichen Vertrauensbeziehungen? Und wie geht der Einzelne mit dem Vertrauen in die Organisation um? Nach den vorangegangenen Überlegungen bin ich der Meinung, dass die implizite Komponente der Unternehmenskultur sehr wohl Teil von Systemvertrauen ist, da die Wertvorstellungen und kollektiven Erfahrungen zwar hauptsächlich durch die Personen gelebt und kommuniziert werden, diese Personen aber gemäß ihrer Rolle(n) agieren, die sie als Mitglieder des Unternehmens ausweisen. Das heißt, dass von ei-

---

<sup>111</sup> vgl. Marr (2003) zum Begriff „psychologischer Vertrag“ oder Sprenger (2002); vgl. Kotthoff (1995; 1997a; 1997b), der explizit den Wandel von Firmenkultur beschrieben hat sowie Heisig (1997); Schweer (2003: 328) zur normativen Begründung von Systemvertrauen, der aber meines Erachtens übersieht, dass die Betonung von Werten hauptsächlich für die Außendarstellung relevant wird. Siehe auch Apelt (2003) als Replik.

<sup>112</sup> vgl. Luhmann (2000a: 246 und 1999: 108ff); Welchen Stellenwert die interne bzw. externe Kommunikation von Werten in einem Unternehmen einnimmt, verdient eine eigene, ausführliche Diskussion, die in dieser Arbeit nicht geleistet werden kann.

<sup>113</sup> Neben der Problemstellung, was Systemvertrauen eigentlich umfasst.

nem „Manager“ ein bestimmtes Verhalten erwartet wird, gleichgültig, ob diese Rolle von Frau Meier oder Herrn Müller ausgeübt wird<sup>114</sup>. Letztendlich können die Fragen im Einzelnen am ehesten anhand von empirischen Untersuchungen geklärt werden.

Wenn Systemvertrauen auf der Identität einer Organisation fußt, dann erhält man mit der Analyse eben dieser Organisationsidentität Einblicke in die Strukturen, die Systemvertrauen ausmachen. Dabei ist für mich die Einsicht zentral, dass sowohl formale wie auch informale Strukturen Systemvertrauen bedingen, weil sich Formalität und Informalität in einer Organisation gegenseitig bedingen.

Während die Funktion von Systemvertrauen immer gleich bleibt, kann sich die Qualität des Vertrauens verändern, wenn die Identität einer Organisation sich ändert. Wie ändert sich aber Systemvertrauen und – für alle praxisorientierten Organisationsexperten die viel spannendere Frage – kann Systemvertrauen gesteuert werden? Bevor diese Frage beantwortet wird, blicken wir auf die Besonderheiten von persönlichem Vertrauen in Organisationen.

### **3.2.3. Persönliches Vertrauen – Vertrauen innerhalb der Organisation**

Innerhalb von Organisationen bilden sich persönliche Vertrauensverhältnisse aus, und zwar immer dann,

„(...) wenn die individuelle Persönlichkeit sozialstrukturelle Relevanz bekommt, wenn sie Interaktionszusammenhänge im sozialen System vermittelt, die nur durch sie so vermittelt werden können und nach ihrem Ausscheiden umstrukturiert werden müssen.“ (Luhmann 2000b: 59)

Das kann zum Beispiel die Rolle des persönlichen Assistenten sein, dem die Chefin bei ihrer täglichen Arbeit bedingungslos vertrauen muss oder die Position der Account Managerin, die für die langjährige Geschäftsbeziehung eines Großkunden verantwortlich ist. Bei diesen Stellen hat die individuelle Persönlichkeit einen erheblichen Einfluss auf die Rollengestaltung und auf die Art und Weise, wie Entscheidungen ausgeführt werden. Besonders in Großorganisationen entstehen persönliche Vertrauensbeziehungen dort, wo der „Umfang der Verantwortlichkeit in höheren Positionen die Verantwortungsfähigkeit des Einzelnen bei weitem übersteigt“ (Luhmann 2000b: 82f). Dieses Vertrauen kann offiziell nicht adressiert werden, wenngleich beide Seiten das Vertrauen dazu verwenden auf die Beziehung gegenseitig Einfluss zu nehmen<sup>115</sup>.

---

<sup>114</sup> vgl. Luhmann (1987a: 86f)

<sup>115</sup> mehr zu Verantwortung unter Kapitel (5.3.4)

Persönliches Vertrauen ist vielfach schwieriger adressierbar als Systemvertrauen, weil es nicht mit Formalität verknüpft ist. Das bedeutet, dass persönliches Vertrauen weder zur Mitgliedschaftsbedingung gemacht noch formell verlangt werden kann. Persönliches Vertrauen wird dadurch nicht minder wichtig, denn:

„Systembedürfnisse, die im Rahmen der formalen Struktur nicht anerkannt werden können, müssen in informalen Situationen befriedigt werden.“ (Luhmann 1999: 285)

Der Projektmanager, der auf dem formalen „Dienstweg“ sein Projekt nicht termingerecht zum Abschluss bringen kann, wird auf andere Mittel zurückgreifen, um den Zeitplan einzuhalten. Das kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass er den Zulieferer bei einem informellen Mittagessen darum bittet, seinen Auftrag vorzuziehen. Der Projektmanager muss darauf vertrauen, dass der Zulieferer die informelle Absprache einhält, denn er hat seinen Zeitplan darauf eingestellt. Hält sich der Zulieferer nicht an die Absprache, dann fällt das auf den Projektmanager zurück; in seine Rolle fällt die Verantwortung für den Zeitplan.

Ohne diese Form der Vertrauensbeziehungen in Organisationen wäre die große Komplexität der verschachtelten Hierarchie nicht durchsetzbar. Vertrauen schafft hier also eine höhere Komplexität und gleichzeitig eine höhere Flexibilität gegenüber Alternativen wie etwa engmaschige Kontrollen. Wenn das Vertrauen in Organisationen – anderes als etwa formelle Macht, Programme oder Regeln – nicht offiziell angesprochen werden kann, birgt es eigentlich die Gefahr ausgenutzt zu werden. Viele Spieltheoretiker und Vertreter der Transaktionskostenökonomie befassen sich daher mit dem Problem des opportunistischen Verhaltens einzelner Akteure im Vertrauensprozess<sup>116</sup>. Zu Beginn einer Vertrauensbeziehung muss stets abgewogen werden, ob das Risiko von enttäushtem Vertrauen tragbar ist<sup>117</sup>. Besteht dagegen bereits ein Vertrauensverhältnis, dann ist die Aufrechterhaltung des Vertrauens mit weit weniger Anstrengung verbunden, als dem Gegenüber zu misstrauen. Das ist der selbstverstärkende Effekt, der eintritt. „Vertrauen erzieht.“ (Luhmann 2000b: 84). Dadurch, dass man sich in seiner Selbstdarstellung auf eine vertrauensvolle Rolle festgelegt hat, kann diese Selbstdarstellung nicht einfach aufgegeben werden, ohne dass die gesamte Persönlichkeit als unglaubwürdig wahrgenommen wird. Luhmann spricht hier wie Coleman von Vertrauen als sozialem Kapital, das nur genutzt werden kann, wenn es laufend gepflegt und angewendet wird<sup>118</sup>. Dieser Effekt ist so stabil, dass er

---

<sup>116</sup> vgl. Lane (1998)

<sup>117</sup> vgl. Coleman (1982), Lane (1998: 5)

<sup>118</sup> ähnliches auch: Gambetta (2001)

sogar bei persönlichem Vertrauen auf unbeteiligte Dritte ausgeweitet werden kann, wie Burt und Knez (1996) in ihrem Beitrag aufzeigen. Doch das persönliche Vertrauen ist in Organisationen für die Organisationsmitglieder durch die formale Struktur immer abgedeckt, so dass die grundsätzlich vertrauensvolle Haltung gegenüber anderen Organisationsmitgliedern bereits ein Merkmal der allgemeinen Mitgliedschaftsrolle ist<sup>119</sup>.

Wenn wir bislang von einer Parallelität von Vertrauens- und Misstrauensschwellen bei Systemvertrauen gesprochen haben, so gilt diese Parallelität nicht in Bezug auf persönliches Vertrauen. *Entweder* man vertraut einer Person *oder* man misstraut ihr. Wie man sich persönlich entscheidet, ist letztendlich hinsichtlich der Funktionalität von Vertrauen und Misstrauen gleich. In der Konsequenz, die sich für weitere Handlungen ergibt, wird aber deutlich, dass persönliches Misstrauen die eigene Handlungsfähigkeit weitaus stärker einschränkt. Denn unter Umständen kann das persönliche Misstrauen gegenüber einer Person die grundsätzliche vertrauensvolle Haltung, die sich aus der Rolle ergibt, überstrahlen. Das heißt, verhält sich der Vorgesetzte so, dass er mein persönliches Vertrauen in ihn zerstört, indem er persönliche und vor allem vertrauliche Informationen über mich an andere weitertratscht, dann misstraue ich ihm künftig. Dieses Misstrauen kann so weit führen, dass ich jede seiner Anweisung und jede Aussagen in Zweifel ziehe und als möglichen persönlichen Angriff gegen meine Person werte. Die negative persönliche Beziehung zum Vorgesetzten überwiegt damit die Rollendefinition. Dieser Zusammenhang zwischen Systemvertrauen qua Rollen- bzw. Stellenbeschreibung und persönlichem Vertrauen über informelle Beziehungen in einer Organisation führt dazu, dass über persönliches Vertrauen bzw. Misstrauen Systemvertrauen beeinflusst werden kann. Wie aber bereits angesprochen, gelingt diese Beeinflussung nur indirekt, denn die persönlichen Vertrauensbeziehungen in einer Organisation sind nur lose mit den formalen Vorgaben gekoppelt. Auf die individuelle, persönliche Vertrauensbereitschaft hat eine Organisation nur sehr begrenzten Einfluss, da diese Bereitschaft von der jeweiligen persönlichen Erfahrung abhängt, die sich auch auf Erfahrungen außerhalb des Organisationskontextes bezieht. Dies führt uns zur abschließenden Frage nach der Steuerung von Vertrauen zurück.

---

<sup>119</sup> vgl. Luhmann (2000b: 122)

### 3.2.4. Wann zerbricht Systemvertrauen?

Dass sich Systemvertrauen verändert, steht außer Zweifel. Mit jeder strukturellen Veränderung werden auch die Weichen für die Vertrauensschwellen innerhalb einer Organisation neu gestellt. Jede Unternehmensfusion bewirkt sowohl eine strukturelle Anpassung als auch eine Veränderung der Unternehmenskultur(en). Beides wirkt sich explizit wie implizit auf die Vertrauens- und Misstrauensschwellen im Unternehmen aus. Weitaus umstrittener ist, in welchem Umfang Systemvertrauen zu- oder abnehmen kann bzw. ob Systemvertrauen überhaupt insgesamt schrumpfen kann oder ob sich die Vertrauensschwellen nur anders verteilen<sup>120</sup>. Was geschieht, wenn Systemvertrauen tatsächlich abnimmt, hat Luhmann drastisch beschrieben:

„Während Systemvertrauen den Zeithorizont eines Systems ausweiten kann, zieht Vertrauensverlust ihn zusammen, und damit schrumpft die Komplexität und das Befriedigungspotential des Systems.“ (Luhmann 2000b: 75)

„Der Mangel an Vertrauen vermindert andererseits schlicht das aktive Handeln. (...) Durch Mangel an Vertrauen kann ein System an Größe einbüßen; es kann sogar unter eine kritische Schwelle zusammenschrumpfen, die für seine eigene Reproduktion auf einem bestimmten Entwicklungsstand notwendig ist.“ (Luhmann 2001: 158)

Theoretisch kann eine Organisation also an mangelndem Systemvertrauen zu Grunde gehen, weil es ihr dann nicht mehr gelingt, Entscheidungen nacheinander abzuarbeiten. Ohne die nötige innere Komplexität ist die Organisation dann nicht mehr leistungs- bzw. überlebensfähig. Den Mitgliedern erscheint dadurch ihre Mitgliedschaft zu unsicher und sie verlieren das Vertrauen in die Organisation.

Wann ist der Punkt erreicht, dass Systemvertrauen zerbricht? Kann solch eine Entwicklung gesteuert werden? Einige Autoren gehen explizit davon aus, Vertrauen sei ein „Organisationsprinzip“ (Gondek 1992 und Schweer 2001), das zum Wohle der Organisation gesteuert werden könne. Oftmals wird pauschal von der Wichtigkeit vertrauensbildender Maßnahmen ausgegangen, unabhängig davon, ob Vertrauen gebildet werden kann oder muss<sup>121</sup>. Die normative Erwartung vieler Organisationsexperten geht dahin, dass eine Organisation mit einem sehr hohen Vertrauensniveau gleichzusetzen ist mit einer guten Organisation:

„Eine Organisation, die Vertrauen als Organisationsprinzip realisiert, ist ein dynamisches, prozessorientiertes System; jeder Mitarbeiter der Vertrauensorganisation wird als autonom handelndes, sich selbst kontrollierendes Individuum betrachtet. Die

---

<sup>120</sup> Eine Frage die explizit (vgl. beispielsweise Schweer / Thies 2001; Willeitner 2002; Gondek 1992) oder implizit (vgl. beispielsweise Seifert 2001 oder Beiträge in Kramer 1996) bei den meisten Arbeiten zu Vertrauen und Organisation mitschwingt.

<sup>121</sup> vgl. Lewicki (1996), der sich allerdings sehr stark auf persönliche Vertrauensbeziehungen innerhalb von Organisationen bezieht.

Struktur der Organisation ist dezentralistisch, Prinzipien mit hoher Arbeitsteilung werden nicht verfolgt: Partizipation ist ein Kernelement der Organisation, die den Mitarbeitern zugedachten Handlungsspielräume sind hoch“ (Schweer 2003: 328)

Aus solchen Postulaten leitet sich zwangsläufig ab, dass Vertrauen in einer Organisation steuerbar und steigerbar ist. Nehmen wir aber einmal die zuvor aufgestellten Thesen ernst, dass Systemvertrauen darauf beruht, dass sowohl Vertrauensschwellen wie auch Misstrauensschwellen in einer Organisation bestehen und bestehen müssen, dann hieße das auch: Dort, wo es organisationsintern erfolgreich gelungen ist, Misstrauenssituationen zu entpersönlichen und als Teil der Organisationsstruktur zu etablieren (z.B. in Form von Routinekontrollen), muss davon ausgegangen werden, dass das Systemvertrauen in hohem Maße intakt ist. In diesen Organisationen beruht das Vertrauen darauf, dass die Kontrollmechanismen angebracht sind und ihren Zweck erfüllen, so dass der Einzelne nicht trotz sondern aufgrund dieser Misstrauensfunktionen seine Arbeitsaufgaben erfüllen kann. Das heißt ein Indikator für ein hohes Maß an Systemvertrauen in Organisationen ist die *erfolgreiche Entpersönlichung von Misstrauen*. Diese Entpersönlichung gelingt über die Rollen- und Stellenbeschreibungen der Organisation<sup>122</sup>:

„An die Stelle des persönlichen und partikularen Vertrauens ist ein generalisiertes Vertrauen in die Funktionsfähigkeit des Systems getreten, in dem man Mitglied ist und dessen allgemeine Bedingungen jeder in der Perspektive seines Arbeitsplatzes kennen und beachten muss, um Mitglied zu bleiben. Das personengebundene Vertrauen in die Richtigkeit einer Meinungsäußerung wird ersetzt durch ein generalisiertes Systemvertrauen; und dadurch ändert sich der Stil, in dem Unsicherheiten absorbiert und Verantwortung übernommen wird.“ (Luhmann 1999: 190)

Die in diesem Kapitel vorgenommene Präzisierung des Begriffs Systemvertrauens liefert nun eine geeignete Grundlage, genau diese Grenzen von Systemvertrauen empirisch auszuloten und näher zu bestimmen, was es für die Mitglieder bedeutet, einer Organisation zu vertrauen, die sich in einem Unwälzungsprozess befindet und somit gewisse Sicherheiten nicht bieten kann.

### **3.3. Unternehmenswandel – Wenn Komplexität noch komplizierter wird**

Besonders in Zeiten des Umbruchs, so die allgemeine These, wird die Bedeutung von Vertrauen immer wichtiger. Gewohnte Sicherheiten brechen weg, neue Strukturen sind noch ungewohnt und unerprobt. Kotthoff hat folgende Faktoren für ein stabiles Vertrauensverhältnis in Organisationen identifiziert: wirtschaftlicher Erfolg, Ansehen der Organisation in der Öffentlichkeit, Arbeitsplatzsicherheit für die Mit-

---

<sup>122</sup> vgl. Luhmann (1987a: 86)

glieder sowie Sozialleistungen verschiedener Art<sup>123</sup>. In der Debatte um den „Psychologischen Vertrag“ sind eben diese Faktoren gemeint, die eine Grundlage für die Loyalität der Angestellten bilden.

Organisationen initiieren Reorganisationen meist mit der Argumentation, dass wirtschaftliche Stabilität und Stärke, die, aus welchen Gründen auch immer, verloren gegangen ist, wieder hergestellt werden muss. Im Zuge solcher Reorganisationen wird eine Reihe von Maßnahmen durchgeführt, die durch angestrebte Rationalisierungseffekte Kosten senken und Gewinne erhöhen sollen. Typischerweise enthalten die Maßnahmen Kostensenkungs- und Sparprogramme, Restrukturierungen, bzw. Personalabbau, arbeitsorganisatorische Re- bzw. Dezentralisierung, Aufteilung von Geschäftseinheiten in Profit- und Cost-Center oder eine geschäftsstrategische Neuausrichtung auf der Unternehmensleitungsebene<sup>124</sup>. All diese Maßnahmen laufen aber den Grundlagen für ein stabiles Vertrauensverhältnis zuwider, weil meistens die Arbeitsplatzsicherheit und / oder die sozialen Sicherheiten in Frage gestellt werden. Kotthoff folgert daraus, dass vor allem die hochqualifizierten Angestellten in Großbetrieben in eine Vertrauenskrise geraten sind. Heisig hält dieser Schlussfolgerung entgegen:

„(...) scheint es m.E. nicht sinnvoll, von einer finalen Krise des Vertrauenssystems im qualifizierten Angestelltenbereich zu sprechen. Vielmehr sollte davon ausgegangen werden, dass die von Kotthoff durchaus angemessen beschriebenen Krisenphänomene auf eine Transformation der Vertrauensbeziehungen hinweisen. (...) Vertrauenskrisen sind somit nicht als Indiz für ein generell abnehmendes Vertrauensniveau, sondern als Auseinandersetzung um die Einlösung der mit Vertrauen verbundenen Versprechungen zu begreifen. Umgekehrt kann sogar davon ausgegangen werden, dass lokale Vertrauenskrisen in dem Maße zunehmen (werden), in dem die Bedeutung von Vertrauen zunimmt und Vertrauensbeziehungen auch in Tätigkeitsbereichen praktiziert werden, in denen sie keine Tradition haben.“ (Heisig 1997: 145)

Heisig argumentiert, dass Vertrauen an Bedeutung in Arbeitsbeziehungen zunehmen wird. Diese Meinung kann ich aufgrund der Vorüberlegungen so pauschal nicht teilen. Ob Vertrauen – oder das Bedürfnis danach - tatsächlich zunimmt und welche Vertrauensart gemeint ist, wird die empirische Untersuchung noch zeigen. Brunsson und Olsen (1993) zeigen in ihrem Buch „The Reforming Organization“, dass Reformen durchaus zum Tagesgeschäft von Organisationen gehören und somit nicht per se bedrohlich bzw. vertrauenssenkend sind. Bei der vorliegenden Fallstudie allerdings befindet sich das Unternehmen in einem permanenten Reorganisationsprozess. Hier

---

<sup>123</sup> vgl. Kotthoff (1997a: 161ff)

<sup>124</sup> vgl. Kotthoff (1997a: 224ff)

liegt die Vermutung nahe, dass dieser Dauerzustand durchaus einen stärkeren Einfluss auf Vertrauen in das Unternehmen hat, als eine einmalige Reorganisation.

Bevor der Zusammenhang zwischen Reorganisationen und Vertrauen im nächsten Abschnitt herausgearbeitet wird, sollen zunächst einige Definitionen gegeben werden, was eigentlich mit Reorganisation, Restrukturierung, Wandel etc. gemeint ist. Die meisten Begriffe sind mit verschiedenen Vorstellungen und Merkmalen verknüpft, die oft alles andere als einheitlich sind. Die Begriffe werden vom Allgemeinen hin zum Speziellen erklärt.

Wandel beschreibt ganz allgemein die Veränderung einer Organisation, sei es als unwillkürliche Entwicklung im Zeitverlauf, als bewusste Entscheidung von Hierarchen oder als nicht intendierte Folge von Entscheidungen. Wandel taucht als Begriff meist in Verbindung mit informellen Strukturen auf: als Kulturwandel oder Wandel der Führungsstile. Wandel ist somit ein Veränderungsprozess, der eher diffus ist, unorganisiert und oft ungeplant verläuft.

Reorganisation bezeichnet eine geplante, bewusste Maßnahme zur Umgestaltung von Organisationen. Einzelne Einheiten oder auch die gesamte Organisation können reorganisiert werden. Im Gegensatz zur Restrukturierung ist eine Reorganisation zunächst eine neutrale Veränderungsmaßnahme, die Elemente wie Personalabbau enthalten kann, aber nicht primär muss.

Reorganisation bzw. Reformen, wie sie Brunsson und Olsen ansprechen, beinhalten verschiedene Ebenen, an denen die Veränderungen ansetzen: Auf der „*Talk*“-Ebene oder *Ideen-Ebene*, wird über die Reorganisation gesprochen und Ideen werden generiert. Es geht es um die Veränderung der Einstellungen, Meinungen und Werte. Die Ideen-Ebene bildet eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die Reorganisationsidee in das Bewusstsein der Mitarbeiter verankert wird und dass die Reorganisation ideell unterstützt wird. Auf der „*Decision*“-Ebene oder *Prozessebene* werden die Weichen gestellt für die Umgestaltung der Organisation: Prozesse werden umgeschrieben, Organigramme neu gezeichnet, Entscheidungsvorlagen neu konzipiert. Reformen, die auf dieser Ebene erfolgreich sind, müssen aber nicht zwangsläufig die operative Arbeit beeinflussen. Nur weil eine Abteilung anders heißt, muss der Arbeitsablauf nicht unbedingt anders sein.

Zuletzt finden konkrete Veränderungen auf der „*Action*“-Ebene oder *Implementierungs-Ebene* statt. Hier geht es um tatsächliche Verhaltensänderungen, neue Arbeitsabläufe sowie veränderte Kommunikationswege, die auch benutzt werden (vgl.

Brunsson und Olsen 1993: 141f). Diese drei Ebenen beziehen sich nicht nur auf die intendierten Effekte von Reorganisationen sondern auch auf die nicht intendierten Folgen. Meistens haben Reorganisationen auf alle drei Bereiche einen Einfluss, die einzelnen Ebenen müssen aber nicht zwangsläufig und linear miteinander verknüpft sein. Eine überzeugende Reformidee muss nicht automatisch zu guten veränderten Prozessen führen und veränderte Prozesse müssen nicht unbedingt umgesetzt und verwendet werden.

Die im deutschen Sprachgebrauch häufigste Umschreibung für eine bewusste Verschlankung von Unternehmen ist „Restrukturierung“. Hinter dem scheinbar neutralen Begriff – es werden wörtlich genommen Strukturen wieder eingeführt – steht im Alltagsverständnis eine eindeutige Maßnahme: der Abbau von Mitarbeitern, garniert mit Reorganisationsprojekten oder Kostensenkungsprogrammen. Die von Kotthoff beobachteten Reorganisationsmaßnahmen waren streng genommen allesamt mit Restrukturierungsmaßnahmen verquickt. Cameron et al (1993) definieren Restrukturierung als eine bewusste Entscheidung im Gegensatz zum natürlichen Schrumpfungsprozess; diese Entscheidung enthält Maßnahmen zur Personalreduktion, sei es dass, freie Stellen nicht mehr besetzt werden, Abfindungen gezahlt werden, Personal entlassen wird oder ganze Bereiche ausgegliedert werden. Das Ziel der Restrukturierung ist eine Effizienzsteigerung, entweder in Form von Kostenreduktion, Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, Umsatzsteigerung oder um alle drei Ziele zu verfolgen. All diese Maßnahmen führen gewollt oder nicht zu einer Veränderung der Arbeitsabläufe<sup>125</sup>. Restrukturierung wird in den meisten Fällen zur Implementierungsebene von Reorganisationen gezählt, denn es geht ganz konkret um eine Reduzierung des Personals.

In dieser Arbeit wird ein Unternehmen mit permanenten Reorganisationen betrachtet. Es sind also bewusst gestaltete Veränderungsprozesse, die aber sowohl Wandel in Form von nicht intendierten Folgen der Reorganisationen als auch Restrukturierungen, als Mittel zum Zweck beinhalten.

---

<sup>125</sup> vgl. Cameron et al. (1993: 25)

### 3.4. Regorganisation und Vertrauen – die Forschungsfragen

„Eine begriffliche Unterscheidung ist natürlich noch keine empirische Theorie. Wir müssen darüber hinaus Hypothesen aufstellen und Forschungen durchführen, die jenen besonderen Bedingungen in bestimmten Systemen gelten, die den Teufelskreis eines Vertrauensverlusts durch den Verlust an Zuversicht, der wiederum einem Vertrauensverlust entspringt, der durch einen Verlust an Zuversicht bedingt ist... unterbrechen können.“ (Luhmann 2001: 158)

Mit den bisherigen theoretischen Überlegungen zu Vertrauen innerhalb einer Organisation können wir nun Thesen ableiten, die als Analyseleitfaden für den empirischen Teil dieser Arbeit dienen sollen. Wie in der Einleitung erwähnt, wurde für diesen Zweck ein Beispielunternehmen ausgewählt, das häufige Reorganisationen aufweist. Dieses Unternehmen aus der IT-Branche wird für die vorliegende Arbeit „IT-Deutschland“ genannt und im folgenden Kapitel (5) vorgestellt und analysiert werden.

Wie gelangen wir also von einer „begrifflichen Unterscheidung“ zu einer „empirischen Theorie“? Was sind die grundlegenden Annahmen zu Vertrauen, die für die besonderen Bedingungen des Systems Organisation geprüft und analysiert werden sollen?

Wie bereits erörtert, fehlte in den bisherigen Forschungsarbeiten eine explizite Verknüpfung zwischen Vertrauens- und Organisationstheorie. Diese Lücke soll mit vorliegender Studie geschlossen werden. Der Schwerpunkt der empirischen Untersuchung liegt demnach darauf, den Zusammenhang zwischen dem strukturellen Rahmen, den eine Organisation durch ihre Strukturen sowie ihre Identität vorgibt, und ihrem Vertrauensniveau herauszuarbeiten. Dieser Zusammenhang beeinflusst maßgeblich das Systemvertrauen einer Organisation. Um die Struktur einer Organisation zu verstehen, werden die einzelnen Entscheidungsprämissen - Personal, Programme und Organisationsstruktur - analysiert. Über die Festlegung der einzelnen Prämissen werden die Weichen für Systemvertrauen oder -misstrauen gestellt.

An die generelle Vertrauenserwartung ist die persönliche Vertrauensbereitschaft in einer Organisation geknüpft. Normalerweise ist davon auszugehen, dass die persönlichen Vertrauensbeziehungen in einer Organisation im Einklang mit den Organisationszielen stehen und den Arbeitsalltag erleichtern. Vorgesetzte etwa, die das persönliche Vertrauen ihrer Mitarbeiter genießen, haben einen größeren Handlungsspielraum, wenn es um die Anordnung zusätzlicher Aufgaben geht. Besteht persönliches Vertrauen zwischen Mitarbeitern verschiedener Abteilungen, können Vorgänge leichter über den kleinen Dienstweg und unter Vermeidung bürokratischer Prozesse

erledigt werden. Wenn auch solche informalen Beziehungen nicht immer konform mit den formalen Regeln einer Organisation sind, so erleichtern sie die alltägliche Zusammenarbeit und gewährleisten die nötige Flexibilität in einem Unternehmen.

Solche persönlichen Vertrauensbeziehungen sind jedoch nicht automatisch an bestimmte formale Strukturen gekoppelt, sondern lagern sich dort nur an. Weil ein Vorgesetzter viel mit seinen direkten Untergebenen zusammenarbeitet, ist es wahrscheinlich, dass sich auch persönliches Vertrauen aufbaut; es ist jedoch nicht automatisch so.

Welche Bedingungen verändern sich nun, wenn Organisationen sich permanent reorganisieren? Die oben beschriebenen Mechanismen für Vertrauen gelten zunächst nur für den Normalbetrieb einer Organisation, der von relativ hoher Stabilität gekennzeichnet ist. Im Normalbetrieb sind die Bereiche, in denen vertraut und misstraut werden soll klar markiert. Ebenso sind die Unternehmensregeln bekannt und ohne viel Interpretationsbedarf anwendbar. Mit anderen Worten, die generalisierten Mitgliedschaftserwartungen sind bekannt und gültig. Ebenso sind die spezifizierten Mitgliedschaftserwartungen, welche die eigene Stelle / Position im Unternehmen betreffen, bekannt und ausgehandelt.

Allerdings werden diese Erwartungen unklar, wenn reorganisiert wird, weil es nie zu einer präzisen Trennung zwischen dem Vorher und Nachher einer Reorganisation kommt. Es ist immer ein längerer Übergang, bei dem offen ist, welche Strukturen noch zur Anwendung kommen und welche nicht. Brunsson und Olsen sprechen deshalb von Mehrdeutigkeit (ambiguity) bei Reformen<sup>126</sup>.

Handelt es sich um eine singuläre Reorganisation in einem Unternehmen, so spielt sich der Unternehmensalltag mit der Zeit wieder ein, die neuen Strukturen gelten wieder „bis auf weiteres“. Werden Reorganisationen aber zur Regel, dann ist davon auszugehen, dass dieser Umstand einen tiefer gehenden Einfluss auf eine Organisation hat. Bisher finden sich in der Literatur nur Aussagen darüber, dass Reorganisationen generell Vertrauen verändern. Anhand der vorangegangenen Überlegungen soll bei dieser empirischen Studie geprüft werden, welche einzelnen Faktoren wie zur Veränderung von Vertrauen beitragen. Dazu gehört neben der Analyse der Organisationsstruktur, auch die Selbstdarstellung der Organisation, die Aufschluss über die Identität der Organisation gibt.

---

<sup>126</sup> vgl. Brunsson / Olsen (1993: 114)

Da der Zeitfaktor zum Aufbau von persönlichen Vertrauensbeziehungen eine entscheidende Rolle spielt, ist zu vermuten, dass häufige Reorganisationen sich negativ auf die Bildung von persönlichem Vertrauen auswirken. Auf der anderen Seite kann persönliches Vertrauen, weil es personengebunden ist, stabil bleiben, wenn durch Reorganisationen sich die Strukturen ändern. Damit würden sich persönliche Vertrauensbeziehungen stärker von der formalen Organisationsstruktur entkoppeln, so dass dieses Vertrauen nicht mehr unbedingt im Sinne der Organisation genutzt wird. Das heißt, die informellen Beziehungen werden möglicherweise dazu genutzt, einen persönlichen Vorteil zu sichern, der nicht konform ist mit den Organisationszielen<sup>127</sup>.

Mit diesen Überlegungen wurde ein Instrumentarium erarbeitet, mit dem nun in das empirische „Feld“ gegangen werden kann: Aufgrund den folgenden Leitthesen wird ganz konkret die Entwicklung des Beispielunternehmens IT-Deutschland hinsichtlich der Auswirkungen häufiger Reorganisationen auf Vertrauen analysiert. Der Übersichtlichkeit halber sind die forschungsleitenden Thesen noch einmal kurz zusammengefasst:

- (1) Das Vertrauen in einer Organisation ist über den Organisationsrahmen veränderbar. Der Organisationsrahmen wird über die Organisationsidentität sichtbar:
  - a. Jede Entscheidungsprämisse beeinflusst das Vertrauensniveau einer Organisation, da die Prämissen Teil der Organisationsidentität sind.
  - b. Die Art, wie sich eine Organisation intern und extern darstellt, beeinflusst die Vertrauensbereitschaft der Mitglieder, da die Selbstdarstellung Anhaltspunkte für den Umgang mit Werten als Teil der Organisationsidentität gibt.
- (2) Persönliches Vertrauen in einer Organisation stützt grundsätzlich Systemvertrauen, ist aber nur lose an die formale Struktur gekoppelt.

Aus diesen allgemeinen Thesen zu Vertrauen in Organisationen schließen sich folgende Überlegungen speziell zu Reorganisationen und Vertrauen an:

---

<sup>127</sup> Korruption innerhalb eines Unternehmens wäre eine extreme Ausprägung dafür, dass diejenigen, die sich illegal verhalten, sich untereinander vertrauen. Dieses Vertrauen ist dann nicht mehr im Sinne der Organisation.

- (3) Reorganisationen setzen an der Veränderung der Formalstruktur an und verändern somit den Vertrauensrahmen über die jeweiligen Entscheidungsprämissen.
- (4) Die interne und externe Darstellung der Reorganisationsprozesse beeinflusst die Bereitschaft der Organisationsmitglieder, der veränderten Identität der Organisation zu vertrauen.
- (5) Reorganisationen erschweren einerseits die Bildung von persönlichen Vertrauensbeziehungen. Andererseits entkoppeln sich persönliche Vertrauensbeziehungen zunehmend von der Formalstruktur.

Die Thesen sind bewusst so angelegt, dass zunächst keine Gewichtung im Sinne von „schlechter – besser“ „mehr – weniger“ vorgegeben ist, denn es geht mir in dieser Arbeit um das grundsätzliche Aufspüren von Zusammenhängen, weniger um die Bewertung der Befunde. Da aber das hier untersuchte Unternehmen ein Interesse an verwertbaren und praktisch anwendbaren Ergebnissen hat, werden am Ende der Arbeit verschiedene Handlungsmöglichkeiten vorgestellt, wie das Unternehmen sich aufgrund der Vertrauenssituation entwickeln könnte.

Die empirische Analyse folgt dem methodischen Design einer qualitativen Einzelstudie. Die Forschungsmethode wird im folgenden Kapitel dargelegt. Anschließend wird IT-Deutschland als „Fall“ vorgestellt.

## 4. Die Forschungsmethodik

Jede empirische Arbeit beginnt mit der Frage nach dem Forschungsgegenstand, der sinnvollen Eingrenzung des empirischen Materials, der Festlegung auf bestimmte Forschungsmethoden sowie die grundsätzliche Entscheidung welcher Forschungsansatz verfolgt werden soll. Die vorliegende Arbeit ist in Kooperation mit IT-Deutschland entstanden. Durch eine Doktorandenstelle im Personalbereich wurde ein umfassender Feldzugang bei IT-Deutschland ermöglicht. Dies hat die empirische Gestaltung der Studie maßgeblich beeinflusst, da die Voraussetzungen für einen intensiven Feldzugang besonders günstig waren.

Die Frage, wie Vertrauen innerhalb eines Unternehmens oder zwischen Unternehmen untersucht und gemessen werden soll, ist anhand von unterschiedlichen Methoden beantwortet worden. Qualitative sowie quantitative Studien zeigen, dass es bislang noch keine eindeutige wissenschaftliche Präferenz dafür gibt, wie man das Thema Vertrauen empirisch am besten erfassen kann<sup>128</sup>.

### 4.1. Fallstudie als Forschungsdesign

Wie bei jeder empirischen Studie sollte die Wahl der Forschungsmethode von der Art der Fragestellung und dem grundsätzlichen Forschungsansatz abhängig gemacht werden. Soll eine detaillierte Beschreibung angefertigt, eine Ursachen-Wirkungskette aufgezeigt, eine Theorie verifiziert oder ein neues Forschungsfeld erkundet werden? All diese Überlegungen münden unter Umständen in verschiedene Forschungsdesigns.

Bei der vorliegenden Arbeit geht es primär um zwei Dinge: Erstens, die im Theorie-Teil vorgeschlagene Definition von Systemvertrauen und den Zusammenhang mit persönlichem Vertrauen in einer Organisation empirisch zu erproben. Zweitens den Einfluss von Reorganisationen auf das Vertrauensverhältnis in einer Organisation herauszuarbeiten, bzw. zu klären warum Vertrauen während Reorganisationen zum Problem wird. Für diese beiden Ziele bieten sich zunächst sowohl qualitative als auch quantitative Erhebungsmethoden an – schließlich geht es um die Erklärung eines Phänomens, das durchaus anhand von quantitativen Modellen erfasst werden kann<sup>129</sup>. Für die Wahl des Forschungsdesigns heißt das, dass sowohl Evaluations-

---

<sup>128</sup> Siehe Kapitel (2) für einzelne Studien

<sup>129</sup> vgl. etwa Cummings (1996) mit dem „Organizational Trust Inventory (OTI)

studien, Befragungen / Surveys, als auch Fallstudien in Frage kommen. Grounded Theory als Forschungsdesign (vgl. Strauss 1990) fällt hingegen von vornherein weg, weil explizit mit einer zuvor ausgearbeiteten Theorie ins Feld gegangen wird, um dieses zu prüfen. Bei der Grounded Theory geht man dagegen genau den umgekehrten Weg: erst aus der Empirie heraus wird die Theorie gebildet, eine zu starke theoretische Festlegung a priori wird abgelehnt<sup>130</sup>. Folgende Überlegungen haben letztendlich den Ausschlag dafür gegeben, die Fallstudie als geeignetes Forschungsdesign zu wählen:

#### 4.1.1. Vorteile eines Fallstudiendesigns

Ich konzentriere mich auf einen Prozess, den der Reorganisation, im Hier und Jetzt. Ein eindeutiger Anfangs- und Endpunkt des Reorganisationsprozesses kann schwer festgemacht werden. Dieser Prozess ist aus Sicht eines Forschers kaum beeinflussbar oder steuerbar, denn der Forscher beobachtet lediglich den Prozess ohne ihn selbst auszusteuern. Somit scheiden experimentelle und quasiexperimentelle Forschungsdesigns aus, denn diese verlangen messbare Vorher /Nachher Zeitpunkte sowie idealerweise eine Manipulation der zu messenden Variablen durch den Forscher.

Das offen angelegte Forschungsdesign einer Fallstudie bietet sich geradezu für die Erforschung von Vertrauen in einer Organisation an, zumal zusätzlich der Prozess von Reorganisationen berücksichtigt werden soll. Auch wenn mehrere Studien bewiesen haben, dass Erkenntnisse über Vertrauen mittels quantitativer Methoden gewonnen werden können, gibt es in meinen Augen einen entscheidenden Nachteil bei dieser Herangehensweise: Der Kontext von Vertrauen bleibt immer unterberücksichtigt bzw. wird allenfalls als „Störgröße“ in die Analyse mit aufgenommen<sup>131</sup>. Mir geht es bei dieser Studie aber gerade um den Kontext, in dem Vertrauen in einer Organisation gewährt oder vorenthalten wird. Die Vorteile, die eine quantitative Studie bietet, können beim Thema „Vertrauen“ meines Erachtens kaum ausgeschöpft werden. Um ein aussagekräftiges quantitatives Ergebnis zu erhalten, muss vorab theoretisch geklärt sein, welche Variable unabhängig und welche abhängig ist, es muss also ein zeitliches „Vorher“ und „Nachher“ geben. Interdependenzen und Autokorrelationen sollten dabei weitestgehend ausgeschlossen sein. Bei einer impliziten Variablen wie Vertrauen fällt es allerdings schwer, auszuwählen, welche Faktoren Vertrauen beein-

<sup>130</sup> Siehe auch Yin (1993: 64)

<sup>131</sup> vgl. Collins (1998: 130f) zur Bedeutung der Einbettung von Veränderungsprozessen in den organisationalen Kontext.

flussen und welche durch Vertrauen beeinflusst werden<sup>132</sup>. Außerdem sind die Einflussgrößen ihrerseits schwer in quantifizierbare Größen zu übersetzen. Wie misst man die Glaubwürdigkeit von Kommunikation oder die Identifikation mit dem Unternehmen? Auch wenn die Forschungsfragen so gestellt sind, dass sie eine Veränderung postulieren, bleibt offen, wie stark diese Veränderung ist und welche kausalen Zusammenhänge a priori zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen bestehen.

Vertrauen ist ein amorphes Phänomen, das generell nur indirekt gemessen werden kann. Systemvertrauen ist zudem eine „überpersönliche“ Eigenschaft einer Organisation, so dass ein direktes Abfragen von Vertrauenseinstellungen der einzelnen Mitarbeiter wenig sinnvoll ist. Zielführender ist meiner Meinung nach ein Forschungsdesign, das verschiedene Erhebungsverfahren nutzt, um die Nachteile der einzelnen Verfahren besser auszugleichen und die Vorteile zu kombinieren. Fallstudien erlauben bzw. schreiben einen Methodenmix bei der Datenerhebung vor. Der umfassende Feldzugang, der mir durch die Kooperation mit IT-Deutschland ermöglicht wurde, begünstigt ebenfalls die Verwendung verschiedenster Erhebungsverfahren: Interviews mit Mitarbeitern, teilnehmende und nicht-teilnehmende Beobachtungen, Dokumentenanalysen, Sekundärauswertungen von quantitativen Mitarbeiterbefragungen.

Mit dem Design der Fallstudie können all diese Ressourcen genutzt werden, um ein möglichst detailliertes Bild von veränderten Vertrauensbeziehungen im Unternehmen zu zeichnen. Somit entspricht dieses Forschungsdesign einem qualitativen Ansatz:

„Es geht nicht um die Reduktion von Komplexität durch Zerlegung in Variablen, sondern um die Verdichtung von Komplexität durch Einbeziehung von Kontext.“  
(Flick 1999: 57)

Die allgemeine Definition von Yin zu Fallstudien fasst noch einmal Grundzüge dieses Forschungsdesigns zusammen:

„A case study is an empirical inquiry that: investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used.“  
(Yin 1984: 23)

---

<sup>132</sup> vgl. Yin (1993: 32)

#### 4.1.2. Kritische Würdigung von Fallstudien

„Fallstudie“ wird oftmals als Sammelbegriff für verschiedene Forschungsmethodiken verwendet, mit denen „irgendwie“ qualitativ ein einzelner Fall untersucht wird, wobei die Verallgemeinerbarkeit der Forschungsergebnisse mehr als fraglich erscheint. Das liegt zum Teil darin begründet, dass mit dem Begriff Fallstudie manchmal nur eine einzige Forschungsmethode – die der ethnographischen Beobachtung – gemeint ist und diese Methode per Definition von einer objektiv gültigen Realität Abstand nimmt. Folgt man allerdings der Definition von Yin, so bezeichnet eine Fallstudie ein gesamtes Forschungs*design*, das unter Umständen verschiedene Erhebungsmethoden vorsieht und das sich ebenfalls den Kriterien der Reliabilität, Validität und Verallgemeinerbarkeit unterwirft. Diese Kriterien werden während verschiedener Forschungsstadien überprüft<sup>133</sup>. Mit Fallstudien lassen sich auf einer analytischen Ebene – nicht aufgrund statistischer Berechnungen – sehr wohl verallgemeinerbare Aussagen treffen. Das heißt, die Ergebnisse sind nicht auf eine Grundgesamtheit übertragbar, denn dazu ist die Fallzahl einfach zu klein. Aber die Erkenntnisse auf theoretischer Ebene sind auf weitere Fälle übertragbar<sup>134</sup>.

Ein zweiter Vorwurf geht in eine ähnliche Richtung: Dass nämlich bei Fallstudien die Gefahr einer subjektiven Verzerrung durch die Forscherin viel größer sei, als bei quantitativen Studien, denn bereits während der Datenerhebung könne die Forscherin die Daten durch ihre eigene Interpretation verzerren. Diese Verzerrung lässt sich dadurch minimieren, dass standardisierte Protokolle für Interviews und Beobachtungen erarbeitet werden, die einer willkürlichen Verzerrung entgegenwirken und somit mehrere Beobachter ein einheitliches Verfahren zur Datenerhebung nutzen. Ganz vermeiden lässt sich die subjektive Sicht auf die Dinge jedoch nicht, denn die Forscherin trifft bereits eine subjektive Auswahl dadurch, dass sie entscheidet, was sie für beobachtungswürdig hält und was nicht. Diese subjektive Vorauswahl findet ebenfalls bei quantitativen Designs statt, nur wird das durch die vermeintliche objektivere Datenauswertung mittels statistischer Messverfahren zu leicht übersehen<sup>135</sup>.

---

<sup>133</sup> vgl. Yin (1984: 36)

<sup>134</sup> vgl. Yin (1984: 21f)

<sup>135</sup> vgl. Yin (1984, Einleitung)

## 4.2. Konzeption der Fallstudie

Wie ist eine Fallstudie angelegt? Eine kochrezeptartige Vorgehensweise gibt es hierfür nicht, dazu ist die Forschungsmethode in der Sozialwissenschaft zu uneinheitlich definiert<sup>136</sup>. Yin (1984 und Yin 1993, besonderes S. 72ff) gibt trotzdem konkrete Anhaltspunkte, wie Fallstudien durchgeführt werden sollen. Aufbauend auf diese Hinweise habe ich folgenden allgemeinen Forschungsaufbau gewählt:

1. Definition einer geeigneten Forschungsfrage (Forschungsfragen) anhand theoretischer Überlegungen
2. Ableitung entsprechender Hypothesen, gestützt durch Recherche bestehender Forschung zu diesem Thema
3. Definition des Falls, seines Umfangs, inklusive der zu untersuchenden Untereinheiten
4. Festlegung eines Forschungsplans mit einem detaillierten Zeitverlauf, der Auflistung geeigneter Schlüsselpersonen, geplanten Erhebungsmethoden und -verfahren
5. Datenerhebung, -konsolidierung bzw. -verdichtung. Im Zuge dessen Erstellung einer Datenbank
6. Datenanalyse, Abgleich der Hypothesen, evtl. Thesengenerierung
7. Verfassen eines Forschungsberichts

Diese Auflistung suggeriert einen linearen Forschungsprozess, zeigt aber lediglich die notwendigen Schritte an, die während der Fallstudie durchlaufen werden sollen. Zwischen den einzelnen Schritten wird es immer wieder zirkuläre Phasen geben, zum Beispiel wird man nach der Festlegung des Falls und seiner Untereinheiten nochmals prüfen müssen, ob diese Auswahl der vorgefundenen Realität im Feld entspricht. Manchmal zwingt die erste Datenerhebungswelle die Forscherin dazu, ihre Forschungsfragen und ihre Erhebungsmethoden komplett zu überdenken, weil der Fall nicht mehr zu den Fragen passt oder umgekehrt.

Die Schritte 1. und 2. sind in dieser Arbeit bereits im Theorieteil (3) und im Kapitel Stand der Forschung (2) dargelegt worden. Schritt 7 ist selbsterklärend die vorliegende Arbeit. Alle anderen Schritte sollen im Folgenden dargestellt werden.

---

<sup>136</sup> vgl. etwa die Arbeit von Platt (1992) zur Entwicklung der „Case study method“ im amerikanischen Raum

#### 4.2.1. Falldefinition, Untersuchungseinheiten und Untersuchungszeitraum

Die Konzeption einer Fallstudie erlaubt der Forscherin relativ viel Freiraum: Sie kann zwischen Einzelfallstudien (single case) oder Studien mit mehreren Fällen (multiple-case) wählen, ethnographische Feldstudien, Beobachtungen, Befragungen, oder Dokumentenanalysen als Erhebungsverfahren anwenden und die Dauer „im Feld“, also die Dauer der Datenerhebung, beinahe beliebig festlegen<sup>137</sup>. Die Auswahl ist nicht willkürlich, sondern ergibt sich aus der gestellten Forschungsfrage und den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Für meine Fragestellung sind zunächst Multiple- als auch Einzelfallstudien denkbar, denn ein Vergleich mehrerer Unternehmen, die häufige Reorganisationen erleben, ist eine Möglichkeit die Forschung anzulegen. Durch die Kooperation mit IT-Deutschland hat sich die einmalige Chance ergeben, ein Unternehmen intensiv zu beforschen, was eine Einzelfallstudie nahe legt. Einzelfallstudien sind dann gerechtfertigt, wenn entweder eine etablierte Theorie geprüft werden soll oder wenn man ein Extrembeispiel oder einen einzigartigen Fall untersucht.

„The single case can then be used to determine whether a theory’s propositions are correct; or whether some alternative set of explanations might be more relevant.”  
(Yin 1984: 42f)

Ziel der vorliegenden Arbeit ist unter anderem, die theoretischen Überlegungen zu Systemvertrauen zu prüfen, so dass eine Einzelfallstudie angebracht ist.

Durch den guten Feldzugang habe ich daher eine Einzelfallstudie mit mehreren Unterfällen als Design gewählt. Damit betrachte ich zwar nur ein einziges Unternehmen, untersuche aber innerhalb des Unternehmens mehrere Untereinheiten. Der Vorteil dieser „embedded case study“ (Yin 1984: 44) liegt darin, dass durch den Vergleich der Untereinheiten Verzerrungen in der Analyse vermieden werden. Hat man unbeabsichtigt ein Extrembeispiel als Untereinheit gewählt, so können die Ergebnisse im Vergleich mit den anderen Einheiten relativiert werden. Eine wichtige Einschränkung muss aber deutlich gemacht werden: Ich konzentriere mich bei der Fallanalyse auf jene Bereiche im Unternehmen, die von häufigen Reorganisationen betroffen sind, so dass es eine Verzerrung oder einen Bias hinsichtlich dieses Merkmals gibt. Was damit etwas in den Hintergrund tritt, sind Abteilungen und Bereiche, die es geschafft haben, über mehrere Jahre hinweg stabil zu bleiben. Hier

---

<sup>137</sup> vgl. Yin (1984: 78ff)

sind andere Vertrauensstrukturen sowie ein anderer Umgang mit Vertrauen zu erwarten. Eine theoretische Verallgemeinerung ist daher nur in Bezug auf andere Firmen / Abteilungen zulässig, die ähnlich viele Reorganisationen erleben bzw. erlebt haben.

IT-Deutschland als gesamtes Unternehmen ist viel zu groß, als dass es als Ganzes für eine Organisationsanalyse in Betracht kommt. Daher habe ich mich auf die deutschen Organisationseinheiten beschränkt. Die Falleinheit ist demnach der deutsche Teil der Organisation und weiter eingeschränkt der Hauptsitz von IT-Deutschland in Deutschland. Andere Standorte in Deutschland sind insofern berücksichtigt, als die Mitarbeiterbefragungen und Unternehmens-Chats deutschlandweit durchgeführt worden sind. Die Interviews wurden jedoch hauptsächlich in der Zentrale geführt.

#### **4.2.2. Auswahlstrategie**

Bei einer qualitativen Forschung geschieht die Auswahl geeigneter Daten aufgrund von „(...) konkret-inhaltlichen statt abstrakt-methodologischen Kriterien, nach ihrer Relevanz statt nach ihrer Repräsentativität“ (Flick 1999: 85). Das heißt, es geht weniger darum, umfassende und den Anforderungen eines theoretischen Modells genügende Daten zu erheben, sondern um die gezielte Auswahl passender Beispiele. Glaser und Strauss<sup>138</sup> schlagen mit ihrem Ansatz des „theoretischen Samplings“ eine schrittweise Auswahl der Daten vor, die explizit vorsieht, dass während des Forschungsprozesses die Entscheidung über die Auswahl weiterer Daten gefällt wird. So können Erkenntnisse laufend in die weitere Forschung mit einbezogen und verarbeitet werden.

Um das Feld weiter einzugrenzen, habe ich die Auswahl auf Abteilungen, Hierarchieebenen oder Projektgruppen fokussiert, die in verstärktem Maße mit Reorganisationsmaßnahmen zu tun haben. In den verschiedenen Organisationseinheiten gibt es zum Beispiel Projektgruppen, die sich mit dem Thema Vertrauen im Unternehmen oder mit der Glaubwürdigkeit der Unternehmensstrategie beschäftigen. Geplant war ursprünglich eine Art Gegenüberstellung von Projektgruppen, die sich explizit mit Vertrauen bei der IT-Deutschland auseinandersetzen und Projektgruppen bzw. Abteilungen, die ohne bewusstes Bearbeiten von Vertrauen Reorganisationsprozesse bewältigt haben. Solche Projekte werden bei IT-Deutschland Change Projekte oder Change Prozesse genannt. Diese Projekte sollten die Untereinheiten des Falls wer-

---

<sup>138</sup> vgl. Flick (1999: 81) und Strauss und Corbin (1990: 17ff)

den. Durch diese Gegenüberstellung erhoffte ich mir eine breite empirische Basis für die Frage, inwieweit Vertrauen bei Reorganisationen eine Rolle spielt. Die Auswahl erfolgte insofern schrittweise, als mit zunehmender Organisationszugehörigkeit ein tieferes Verständnis über die verschiedenen Bereiche und Abteilungen erlangt wurde. Mit der Erschließung des ersten Projekts ergaben sich erst Einblicke und Einsichten, auf deren Grundlage die weiteren Projekte ausgewählt wurden. Ursprünglich sollten gezielt Extremfälle bei IT-Deutschland ausgewählt werden, die Projekte mit einer gelungenen Thematisierung von Vertrauen und einer misslungenen Thematisierung im Rahmen von Reorganisationsprozessen beinhalten<sup>139</sup>.

Im Forschungsverlauf ergaben sich indes einige Stolpersteine, die mich mein ursprüngliches Vorhaben aufgeben ließen und zur jetzigen Form der Auswertung geführt haben. Die untersuchten Organisationseinheiten sowie die einzelnen Projekte, die ich näher beforscht habe, hatten sich während der Untersuchung zu stark verändert. Weder blieben die Abteilungen während der eineinhalb Jahre die gleichen, noch das Personal oder die einzelnen Change Projekte. So war es schlicht unmöglich, einzelne Reorganisationsprojekte umfassend zu analysieren, weil entweder die Projektbeteiligten mehrfach gewechselt haben und / oder die Projektziele aufgegeben oder gewechselt wurden. Somit waren die einzelnen Projekte kaum vergleichbar, denn um gelungene oder gescheiterte Beispiele für den Umgang mit Vertrauen darzustellen, wäre es nötig, dass die Beispiele auch klar definiert werden können. Nach einigen Analyseschleifen entdeckte ich schließlich die Lösung, wie das empirische Material einzuordnen ist: Während die Strukturen, Personen, Ziele bei IT-Deutschland beinahe kontinuierlich im Fluss sind, bleiben bestimmte Themen und Probleme stets die gleichen<sup>140</sup>.

Aus dieser Einsicht heraus wurde nun das Material nicht nach einzelnen Bereichen des Unternehmens bzw. nach einzelnen Reformprojekten, sondern nach bestimmten wiederkehrenden Themen – Leitmotiven, wenn man sie so nennen möchte - kategorisiert. Anhand dieser Leitmotive gelingt es, die Beschreibungen und Beobachtungen der Organisation denen einer soziologischen Fremdbeschreibung entgegenzustellen. Die ursprüngliche Auswahl von Extremfällen musste also modifiziert werden. An-

---

<sup>139</sup> vgl. Flick (1999: 87)

<sup>140</sup> Diese Einsicht verdanke ich meinem zweiten Betreuer bei IT-Deutschland: Er hatte sich darüber beklagt, dass die neuesten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in einem Teil des Unternehmens praktisch identisch wären mit der Befragung zwei Jahre zuvor. Anscheinend habe man nichts gelernt, denn die Themen seien nach wie vor dieselben, war sein Kommentar.

scheinend hatte ich eher typische Fälle ausgesucht, die einen typischen Verlauf von Change Projekten bei IT-Deutschland zeigen. Dank der Flexibilität des Fallstudien-designs war die „Umwidmung“ der Untereinheiten noch im Einklang mit den gestellten Forschungsfragen, so dass diese Veränderung im Forschungsplan vertretbar ist. Somit konnte zwar das ursprüngliche Vorgehen im Feld nicht vollständig umgesetzt werden, aber die Untersuchung der Untereinheiten hat geholfen, allgemeine Muster und Probleme herauszuarbeiten. Im weiteren Forschungsverlauf stellte sich jedoch heraus, dass eine Analyse, die ausschließlich von wiederkehrenden Leitmotiven geleitet ist, immer noch zu komplex ist, um die verschiedenen Standpunkte im Unternehmen adäquat zu erfassen. Daher wurde eine weitere Kategorisierung des Materials vorgenommen: Alle Themen, die im Unternehmen zur Sprache kommen, haben für die verschiedenen Hierarchieebenen verschiedene Implikationen. Wenn Mitarbeiter nach umfassender Kommunikation verlangen, Segmentleiter sich darüber beklagen, dass es keine eindeutig kommunizierten Entscheidungen gibt und die Unternehmensspitze Gerüchte um den Verkauf des Unternehmens grundsätzlich nicht kommentiert, dann sind das drei verschiedene Perspektiven auf ein gemeinsames Thema, nämlich der internen Kommunikation bei IT-Deutschland. Um die Kategorisierung nicht unnötig zu verkomplizieren, wurden drei Perspektiven unterschieden: Die Mitarbeiterebene, das mittlere Management einschließlich der Change Manager und das Top Management. Diese drei Perspektiven werden im Anschluss an dieses Kapitel noch näher beschrieben (Kapitel 5). Wenn es für ein bestimmtes Thema angebracht ist, wird das Umfeld von IT-Deutschland als weitere Perspektive dargestellt.

#### **4.2.3. Feldzugang**

Wenn Vertrauen implizit und informell in einer Organisation wirkt, dann ist ein Zugang zu diesen informellen Strukturen sehr wichtig. Durch eine längerfristig angelegte Fallstudie erhält man den nötigen tiefgreifenden Zugang zu einer Organisation, der durch andere Erhebungsverfahren nicht gewährleistet ist:

„Fallanalysen haben in der Soziologie oft geholfen, Institutionen genauer zu analysieren, da sie die Innenschicht, das Handlungsverständnis unterhalb der Regeln institutioneller Strukturen freigelegt haben.“ (Mayring, 1996: 32, zitiert nach Iding 2000: 106)

Dadurch dass mir IT-Deutschland durch die Doktorandenstelle mir einen Forschungsauftrag erteilt hat, ist das Unternehmen daran interessiert, dass Erklärungen für die Probleme im eigenen Unternehmen entwickelt werden. Zudem ermöglichte

mir die Position als Doktorandin bei IT-Deutschland einen umfassenderen Feldzugang, der weit über die punktuelle Befragung einzelner Mitarbeiter hinausgeht. Die organisatorischen Voraussetzungen für eine detaillierte Fallstudie waren also sehr günstig und haben mich zusätzlich dazu bewogen, dieses Forschungsdesign zu wählen. Über die Position im Personalbereich war der weitere Feldzugang zu verschiedenen Projekten innerhalb IT-Deutschland zunächst unproblematisch.

Dennoch muss die eigene Rolle als Forscherin in Bezug auf Vertrauen berücksichtigt werden, um die Schwierigkeiten und Verstrickungen zwischen Forschungsebene (die Beobachtung der Beobachtung) und der Wahrnehmung (die Beobachtung der Organisationsmitglieder) aufzuzeigen. Wenn man Vertrauen „unterhalb der Regeln institutioneller Strukturen“ analysieren möchte, benötigt man selbst zunächst erst einmal das Vertrauen der Gesprächspartner. Durch die Doktorandenstelle wurde ich als reguläres Mitglied bei IT-Deutschland wahrgenommen, was einen erheblichen Einfluss auf die Gesprächsbereitschaft der Interviewpartner hatte. Das zeigte sich bereits bei den Interviews, die ich als Pretest für den Frageleitfaden geführt hatte. Mehrfach kamen Äußerungen wie „Das muss jetzt hier im Raum bleiben“ oder „Innerhalb der IT-Deutschland habe ich keine Geheimnisse“. Beide Äußerungen weisen auf die zwei Ebenen von Vertrauen in einer Organisation hin. Im ersten Beispiel wird mir als Interviewpartnerin vertraut, also als Person vertraut. Im zweiten wird mir als Mitglied von IT-Deutschland vertraut, also Organisationsvertrauen gewährt. So bleibt die empirische Erhebung ein Balanceakt zwischen der distanzierten, wertfreien Forscherperspektive und der teilnehmenden Rolle als Doktorandin bei IT-Deutschland, mit eigenem Firmenausweis und eigener Firmenemailadresse<sup>141</sup>, die Stellung zu aktuellen Problemen beziehen soll<sup>142</sup>. Um der Vereinnahmung als „normales“ Organisationsmitglied entgegenzuwirken, wurden fortlaufend Memos angefertigt, um eine erste reflektierte Beobachtung des Erlebten zu erfassen. Zudem fanden die Interviews zu einem vorher festgelegten Termin in einer möglichst neutralen Umgebung statt, so dass sich die Interviewsituation deutlich vom alltäglichen Arbeitsablauf

---

<sup>141</sup> Wie wichtig der Aspekt des „Dazuzugehören“ ist, wird an diesem Vorfall deutlich: Als ich einige Firmenmitglieder wegen einer Einladung zu einem Workshop im Auftrag meiner Betreuerin per Email angeschrieben habe, kamen einige Beschwerden von Teilnehmern, dass sie keine Einladung bekommen hätten. Es stellte sich heraus, dass die von mir abgeschickte Email von diesen Teilnehmern gelöscht worden war, weil sie mit meiner externen Emailadresse nichts anzufangen wussten und gedacht hatten, es handle sich um Email-Spam. Hätte ich die übliche Firmen-Emailadresse gehabt, hätte keiner misstrauisch reagiert.

<sup>142</sup> vgl. Flick (1999: 161ff) zur Problematik des „going native“ bei teilnehmenden Beobachtungen.

abhob. Trotzdem wird das Dilemma zwischen Distanz und notwendigem Einlassen auf die Organisation nicht aufzulösen sein.

#### **4.2.4. Erhebungsverfahren, Erhebungsablauf und Untersuchungszeitraum**

Der Untersuchungszeitraum richtete sich einerseits nach den Zeitverläufen der untersuchten Projekte, andererseits wurde ein Befragungs- und Beobachtungszeitraum festgelegt, innerhalb dessen die Datenerhebung durchgeführt wurde. Dies hat einfache forschungsökonomische Gründe, denn der Kooperationsvertrag mit dem Unternehmen war auf zunächst zwei Jahre begrenzt, so dass innerhalb dieses Zeitraums die Datenerhebung erfolgen musste. Während der gesamten Zeit bei IT-Deutschland standen praktisch jährlich bzw. sogar halbjährlich strategische Veränderungen an, so dass die Untersuchung einer einzigen Reorganisationsmaßnahme der Organisationsrealität nicht gerecht geworden wäre. Eine zeitliche Beschränkung der Feldforschung auf zwei Jahre musste dennoch eingehalten werden, um das gesammelte Material in ausreichender Detailtiefe auswerten zu können. Bei einem längeren Untersuchungszeitraum hätte ich zwar mehr Reorganisationsprojekte erfasst, aber nicht unbedingt ein tieferes Verständnis der Vorgänge bekommen.

Denn es bleibt bei einer Feldforschung immer die Frage offen, wann man das Feld als „bearbeitet“ verlassen kann, welche Ereignisse mit berücksichtigt werden, welche nicht mehr, wann man die Beobachtungen abbricht. Sollten unbegrenzt Ressourcen in Form von Zeit und Personaleinsatz zur Verfügung stehen, dann ist eine Feldstudie über mehrere Jahre durchaus denkbar. Doch die möglichst erschöpfende Datengewinnung kann nicht das alleinige Ziel einer Feldstudie sein, wichtiger noch ist die zielgerichtete Datenaufbereitung und -analyse. Je mehr Informationen also gesammelt werden, desto schwieriger wird es, diese Informationen aufeinander zu beziehen, auszuwerten und zu gewichten. In der qualitativen Forschung wird daher der Zeitpunkt, an dem die Datengewinnung abgeschlossen werden kann, vorsichtig als „Sättigungsgrad“ bzw. „theoretische Sättigung“ (Flick 1999: 82) bezeichnet. Das heißt, wenn die Forscherin den Eindruck hat, genügend Informationen zu einem Thema gesammelt zu haben, wenn keine neuen, überraschenden Aspekte mehr hinzukommen, ist es angezeigt, die Datenerhebung abzuschließen. Dieser Zeitraum muss beim Forschungsdesign vorab geschätzt und angegeben werden, um überhaupt einen Zeitplan aufstellen zu können. Die tatsächliche Datenerhebungsphase sollte dann jedoch vom Feld und vom Feldzugang abhängig gemacht werden.

Kernstück dieser Erhebung bildeten Experteninterviews mit ausgewählten Gruppen bei IT-Deutschland. Experten sind in diesem Zusammenhang Personen, die detailliertes Wissen zu Reorganisationsprozessen haben, sei es als Projektverantwortliche, als Beteiligte an Reorganisationen oder als Change Experten.

Die Interviews wurden anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt und nach Möglichkeit auf einen digitalen Datenträger oder mittels schriftlicher Notizen aufgezeichnet. Der Frageleitfaden wurde durch Vorgespräche getestet. Die Form des leitfadengestützten Interviews wurde deshalb gewählt, weil so möglichst erzählgenerierende Fragen gestellt werden konnten und sehr flexibel auf den Gesprächsteilnehmer eingegangen werden konnte. Der Fragebogen enthielt keine direkten Fragen zu Vertrauen, sondern fragte Ereignisse ab, bei denen Vertrauen hätte relevant sein können<sup>143</sup>. Erst wenn die Gesprächsteilnehmer von sich aus auf Vertrauen zu sprechen kamen, wurde an geeigneter Stelle direkt nachgefragt. Die Ergebnisse der Vorgespräche zeigten, dass fast alle Gesprächsteilnehmer nach einiger Zeit von sich aus Vertrauen direkt ansprachen, so dass die Thematisierung von Vertrauen bei den Interviews fast immer möglich war.

Im Zeitraum Juni bis September 2004 wurden 11 Führungskräfte mit Mitarbeiterverantwortung befragt. Zwischen März und August 2005 wurden mit 17 Mitgliedern aus drei verschiedenen Projekten Interviews geführt, teilweise mit, teilweise ohne Managementverantwortung. Zusätzlich fanden insgesamt 11 teilnehmende Beobachtungen als Moderatorin einer Gesprächsrunde zu einem großen Reformprojekt zwischen Juli und August 2005 statt, bei dem der Gesprächsleiter dem oberen Management zuzuordnen war.

Zur Erfassung der Ist-Situation bei IT-Deutschland wurde eine Sekundärauswertung der Mitarbeiterbefragung 2004, insbesondere der offenen Kommentare durchgeführt. Diese Mitarbeiterbefragung wurde unternehmensweit durchgeführt, in meine Analyse fließen jedoch nur die Antworten aus Deutschland ein. Das Unternehmen wird anhand interner und extern verfügbarer Materialien porträtiert. Besonders das zur Verfügung gestellte Material der einzelnen Projekte, die sich mit Vertrauen bei IT-Deutschland auseinandersetzen, wurde inhaltlich ausgewertet.

Einen zweiten Schwerpunkt in der Dokumentenanalyse bildeten die Auswertung der Mitarbeiter-Chats mit der Unternehmensleitung, die mehrfach im Jahr stattgefunden

---

<sup>143</sup> Der vollständige Leitfaden ist im Anhang.

haben, das schriftliche Feedback der Mitarbeiter zu den an verschiedenen Standorten durchgeführten Mitarbeiterversammlungen zwischen Juli 2004 und Dezember 2005 und die elektronisch versandten „Briefe der Unternehmensleitung“ an die Mitarbeiter zwischen 2002 und 2005.

Ergänzt wurden diese beiden Erhebungsverfahren sowohl durch laufende teilnehmende und nicht-teilnehmende Beobachtungen, die jeweils nachträglich und zum Teil auch während der Beobachtung protokolliert und in Memos aufgezeichnet wurden. Zusätzlich wurde während der gesamten Forschungszeit ein Forschungstagebuch geführt, in dem Ideen, Beobachtungen, Skizzen, etc. zum Forschungsverlauf eingetragen wurden.

#### **4.2.5. Analyse des empirischen Materials – Datenaufbereitung**

Wie bereits kurz dargestellt, ergab sich eine Änderung in der Datenaufbereitung dadurch, dass die Untereinheiten der Fallstudie – die Change Projekte – nicht wie geplant analysiert werden konnten. Die Zuordnung der Daten nach bestimmten, projektübergreifenden Themen erwies sich jedoch als sehr fruchtbar. Für die Datenanalyse wurden die Interviews schriftlich oder im mp3-Format digital aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert. Die Transkripte wurden anhand der gestellten Fragen oder aus dem Erzählzusammenhang heraus mit Zwischenüberschriften versehen, um so die Aussagen einer ersten thematischen Untergliederung zu unterziehen. In einem zweiten Schritt erfolgte die Codierung und Kategorisierung der Interviews, die dann zu einem Datensatz zusammengefasst wurden. Anschließend erfolgte die Sequenzialisierung der Interviews: Das Datenmaterial wurde nach den einzelnen Kategorien sortiert und mittels einer offenen Codiertechnik weiter in einzelne Abschnitte unterteilt<sup>144</sup>. Mit dieser weiteren, feineren Codierung der Texte wurde ein tieferes Textverständnis erreicht, bei dem neue Zusammenhänge zwischen den einzelnen Themen besser entdeckt und analysiert werden konnten. In einem dritten Codierschritt (selektives Codieren) wurden die vielen detaillierten Textenteilungen in größere Zusammenhänge gestellt, um die aus der Empirie gewonnenen Erkenntnisse wieder in eine Theorie zu überführen<sup>145</sup>.

Die offenen Kommentare der Mitarbeiterbefragung sind nach den gleichen Kriterien ausgewertet worden. Ergänzt wurde dieses Material durch andere schriftlichen Daten

---

<sup>144</sup> vgl. Flick (1999: 198ff)

<sup>145</sup> vgl. Flick (1999: 202f)

(Memos, Dokumente, Beobachtungsberichte). Die einzelnen Datenarten wurden zu einer Datenbasis verdichtet. Auf diese Weise konnten die eventuell einseitigen Interpretationsschemata der einzelnen Auswertungsverfahren abgefangen und die Stärken der verschiedenen Datenerhebungs- und Auswertungsverfahren miteinander kombiniert werden. Unterstützen alle Datenarten eine bestimmte These, so ist zudem davon auszugehen, dass die Erklärung valide ist<sup>146</sup>. Aus methodischer Sicht konnte so die interne Validität der Untersuchung verbessert werden, da die nun gefundenen Ergebnisse auf mehr als eine Projektgruppe zutreffen und von den speziellen Eigenheiten der verschiedenen Organisationseinheiten bei IT-Deutschland unabhängig erscheinen. Folgende Themen sind immer wieder zur Sprache gebracht worden: Der Umgang mit Regeln und Prozessen, Glaubwürdigkeit, Reorganisationen und Veränderungen, Netzwerke, Karriere, Führung, Kurzfristigkeit und fehlende Kontinuität, Verantwortung, Gerüchte und Kommunikation.

Die Datenaufbereitung stellt aber nur einen Analyseschritt dar. Der zweite, weitaus entscheidendere, ist die soziologische Interpretation des erhobenen Materials anhand der zuvor aufgestellten Forschungsthesen. Die Leitthemen, die sich aus dem empirischen Material herauskristallisiert haben, spiegeln die Sichtweise der Organisationsmitglieder wider. Ziel der soziologischen Interpretation ist es aber, die einzelnen Faktoren herauszuarbeiten, die zu einer Veränderung des Vertrauensniveaus bei IT-Deutschland führen. Die Leitthemen geben Aufschluss darüber, welche strukturellen Bedingungen Vertrauen besonders beeinflussen. Verantwortung, Führung oder Kommunikation hängen zum Beispiel mit der Festlegung und Veränderung der Prämisse „Organisationsstruktur“ zusammen, Glaubwürdigkeit und Netzwerke mit der Art und Weise, wie über Personal eine Organisation strukturiert ist. Die Entscheidungsprämissen, wie sie in Kapitel (3) vorgestellt wurden, dienen hier also der Generalisierung der einzelnen Aussagen zu bestimmten Themen.

Auch wenn die ursprüngliche Kategorisierung der Empirie nicht realisiert werden konnte, ist dennoch bei der Datenaufbereitung aufgefallen, dass es im Unternehmen verschiedene Perspektiven auf ein Thema gibt. Das Top-Management sieht Änderungen von Regeln und Prozessen anders als ein Segmentleiter aus dem mittleren Management oder ein Mitarbeiter. Daher wurde das empirische Material nicht nur anhand der drei Prämissentypen, sondern auch hinsichtlich der verschiedenen Per-

---

<sup>146</sup> vgl. Yin (1993: 69)

---

spektiven im Unternehmen aufbereitet. Um die Komplexität gering zu halten, sollen nur diese drei allgemeinen Ebenen betrachtet werden: Das Top-Management, das mittlere Management und die Arbeiterebene. Welche Hierarchiestufen sich im Einzelnen in jeder Kategorie finden, wird bei der nun anschließenden Beschreibung von IT-Deutschland erklärt.

### **4.3. Zur Anonymisierung**

Die Unternehmensdaten sind bewusst so weit verfremdet worden, dass auf das Unternehmen keine Rückschlüsse mehr gezogen werden können. Der Name „IT-Deutschland“ ist ebenfalls fiktiv und hat keinerlei Bezug zur Realität, außer dass mit diesem Namen auf die typische Situation des Unternehmens hingewiesen werden soll. Auch Identitäten der einzelnen Personen wurden so weit verändert, dass die konkreten Personen nicht mehr erkennbar sind. So weit wie irgend möglich wird auf generalisierende Bezeichnungen wie „Change Manager / Change Managerin“ oder „Bereichsleiter“ zurückgegriffen. Die Anonymisierung und Verfremdung soll den Blick vom konkreten Einzelschicksal dieses einen Unternehmens und den einzelnen Akteuren auf die strukturellen Bedingungen und Zusammenhänge lenken, die in einem Unternehmen in einer solchen Situation vorzufinden sind. Auch wenn die realen Akteure bei IT-Deutschland ein Interesse daran haben, wie die eigene Situation verbessert werden kann, so ist dies nicht Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit, die sich hauptsächlich auf das Beschreiben und Erkennen von Zusammenhängen konzentriert. Daher sind die genauen Angaben von Personen, Orten und Zeitpunkten irrelevant.

## 5. IT-Deutschland – eine Fallstudie

„In großen Organisationen sind so hohe Werte investiert, dass es unsinnig wird, auf Krisen mit Zusammenbruch zu reagieren. Die Anpassung muss organisationsintern geleistet werden.“ (Luhmann 1999: 152)

### 5.1. IT-Deutschland – Ein Unternehmen im permanenten Reorganisationsprozess

Mit der Geschichte von IT-Deutschland beginnt die empirische Analyse dieser Studie. In den vorangegangenen Kapiteln wurde die Forschungsabsicht und das theoretische Analyseinstrumentarium dargelegt, nun ist es an der Reihe den Forschungsgegenstand vorzustellen. In diesem ersten Teil wird die Entwicklung des Unternehmens von den Gründungsjahren bis zur Gegenwart nachgezeichnet. Dies soll dem besseren Verständnis der anschließenden Analyse einzelner Organisationsausschnitte dienen. Mit der Fallbeschreibung erhebe ich keinen Anspruch auf Vollständigkeit der Unternehmensgeschichte, was bei der Komplexität der Organisation und der Ereignisfülle schwerlich erreichbar wäre, sondern konzentriere mich auf jene Aspekte, die in meinen Augen die Art, wie sich Veränderungen bei IT-Deutschland ereignen und wie damit umgegangen wird, anschaulich machen. Wo möglich, wird auf das vorherrschende Vertrauensniveau eingegangen, welches aus den Aussagen der Mitarbeiter zu den zurückliegenden Ereignissen rekonstruiert wird.

Wie im Methodenteil bereits angekündigt unterscheide ich in meiner Darstellung grundsätzlich zwischen drei Wahrnehmungsebenen. Erstens das Top-Management, das sich bei IT-Deutschland aus dem Bereichsvorstandsgremium und den Bereichsleitern der Regionen und der Geschäftseinheiten zusammensetzt. Wenn also im Folgenden von Bereichsleitern oder vom Bereichsvorstand die Rede ist, dann ist das Top-Management gemeint. Das Top-Management ist für strategische Entscheidungen zuständig und muss sich dabei nach verschiedenen Außenfaktoren richten: Die allgemeine Marktlage, die Konkurrenten und die Entscheidungen des Mutterkonzerns.

Das mittlere Management umfasst zweitens alle Hierarchiestufen unterhalb der Bereichsleitung, ausgenommen der untersten. Hier gibt es zahlreiche hierarchische Abstufungen, etwa Segmentleiter, Distriktleiter, Projektleiter großer Projekte, etc. Die genaue Zusammensetzung der Hierarchie ist für diese Studie nicht von Belang, deshalb wird sie nicht weiter als unbedingt nötig ausgeführt. Wichtig ist der Hinweis, dass das mittlere Management dem Top-Management zuarbeitet, selbst aber nicht im

gleichen Umfang an strategischen Entscheidungen beteiligt ist wie die Unternehmensleitung. Es ist mehr mit der Umsetzung der Entscheidungen beauftragt und der Koordination der Arbeit. Zu diesem Segment gehören auch die Change Manager, die typischerweise mit den Managern des mittleren Managements zusammenarbeiten. Change Manager oder Change Experten haben bei IT-Deutschland die Aufgabe, Veränderungen mittels geeigneter Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu begleiten.

Die dritte Ebene setzt sich aus den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung und aus Vorgesetzten der ersten Führungsebene zusammen. Diese Ebene hat den geringsten Einfluss auf strategische Planungen, aber den meisten Kontakt zu den Kunden. Hier werden die Dienstleistungen erbracht sowie die Produkte hergestellt und ausgeliefert.

### **5.1.1. Aufbruchstimmung (1990er – 2001)**

Anfang bis Mitte der neunziger Jahre war der Markt für Informations- und Telekommunikationstechnologie im Aufbruch. Es war die Zeit des New Economy Booms, bei der jeder auf die unerschöpflichen Möglichkeiten und Einnahmequellen von IT-Technologie hoffte. Neben den Gründungen von Start-Up Firmen, versuchten auch etablierte Firmen und Konzerne, sich an dem schnell wachsenden Markt zu beteiligen. Zu diesem Zweck wurden typischerweise deren firmeneigene IT-Abteilungen ausgegliedert, damit diese als kleine Einheit schneller auf die Marktanforderungen reagieren konnten.

Die Geburtsstunde von IT-Deutschland erfolgte in diesem Umfeld und ist die Geschichte einer solchen Ausgliederung. Anfang der 90er Jahre beschloss der Konzern *Technik AG*, das IT Know How seines großen Konzerns in einer eigenständigen Firma zu bündeln, um neben dem Verkauf zahlreicher anderen technischen Produkte, ein neues Standbein aufzubauen. Dazu wurden konzerneigene IT-Abteilungen ausgegründet und mit einem Konkurrenten auf dem Gebiet der Hardwaretechnik, der Firma *Hardwarespezialist* fusioniert. *IT-Deutschland* war gegründet mit zunächst um die 2000 Mitarbeitern und einer Milliarde DM Umsatz. Die Konzernmutter *Technik AG* blieb 100%ige Anteilseignerin.

#### **5.1.1.1. Expansionseifer und strategische Hoffnungen**

Im zweiten Jahr nach der Gründung verdoppelte sich die Mitarbeiterzahl durch weitere Ausgliederungen von Arbeitsgebieten des Mutterkonzerns und der Firma *Hard-*

*warespezialist* auf ca. 4000 Mitarbeiter. Wurden im ersten Geschäftsjahr hauptsächliche Dienstleistungen für den Mutterkonzern erbracht, war bereits ab dem zweiten Geschäftsjahr ein Expansionskurs geschäftsbestimmend. Durch verschiedene Zukäufe und weitere Konzernausgliederungen wurde IT-Deutschland schnell internationaler Anbieter für IT-Dienstleistungen mit Niederlassungen in ganz Europa. Ende der 90er Jahre stellte sich *Hardwarepezialist* neu auf, so dass nochmals ein großer Teil an Geschäftsgebieten und Mitarbeitern von IT-Deutschland übernommen wurde. Die Mitarbeiterzahl vervierfachte sich auf ca. 16 000 Mitarbeiter weltweit, der Umsatz lag bei ca. 6 Milliarden DM. Weitere Firmenzukäufe folgten im In- und Ausland, ab 2000 war IT-Deutschland auch in den USA präsent. Die letzte große Fusion erfolgte 2000, bei der eine weitere Konzerntochter eingegliedert wurde und das Portfolio von IT-Deutschland damit komplettierte. Mit jeder neuen Übernahme erweiterte sich das Portfolio von IT-Deutschland, das Dienstleistungsangebot wurde immer umfassender. Jede Geschäftsgebietserweiterung zog daher auch eine interne Reorganisation der Organisationsstrukturen nach sich. Nachdem mit der Fusion im Jahr 2000 die Erweiterungen weitgehend abgeschlossen waren, richtete sich IT-Deutschland 2001 auf fünf große Geschäftsgebiete aus, welche sich an der IT-Wertschöpfungskette orientierten. Das heißt, es wurden Dienstleistungen von der Planung, über Programmierung bis hin zum Betrieb und der Wartung von IT-Lösungen erbracht. In der Fachwelt werden diese IT-Services unter den Begriffen wie Outsourcing, Application Management, Facility Management sowie Equipment Services, Maintenance und Training geführt<sup>147</sup>.

Der Expansionskurs von IT-Deutschland folgte verschiedenen strategischen Überlegungen: Zum einen war der Markt für IT-Dienstleistungen in Aufbruchstimmung und der Konzern wollte sich mit IT-Deutschland auf diesem Markt behaupten. Strategisches Ziel war es, in den wichtigsten Branchen und Geschäftsgebieten jeweils zu den ersten fünf Anbietern am Markt zu gehören. Damit sollte sich IT-Deutschland als eigenständige Firma etablieren, die nicht ausschließlich die Konzernmutter bedient. In einer internen Firmenpräsentation wurde die Strategie so formuliert: „Serviceleistungen entlang der gesamten IT-Dienstleistungskette in den wichtigsten Regionen und Branchen“ (o.V. 2004) zu erbringen. International gesehen gelang dies auch, denn nur 30% des Umsatzes wurden mit Dienstleistungen für die *Technik AG* und

---

<sup>147</sup> vgl. CIO Magazin vom 24.05.2006 für die Fachbegriffe.

ihre Töchter erbracht. Der deutsche Markt allerdings war überwiegend auf die *Technik AG* als Kunden ausgerichtet.

Zum anderen modernisierte die Technik AG ihr eigenes Portfolio. Die Bündelung von IT-Kompetenz in einer Firma passte zu dieser Modernisierung. Die Geschäftsgebiete von IT-Deutschland sind so gewählt worden, dass sie mit den anderen Angeboten der *Technik AG* zusammenpassen und sich gegenseitig ergänzen.

Während der Gründungsjahre zwischen Anfang der 90er Jahre und 2001 waren die Aktivitäten der Unternehmensleitung ganz darauf ausgelegt, IT-Deutschland möglichst schnell und möglichst breit am Markt aufzustellen, um in allen relevanten Dienstleistungsgebieten mit der Konkurrenz mithalten zu können. Die interne Struktur war eher zweitrangig. Alles, was Geschäft versprach oder generierte, wurde umgesetzt. Durch die Firmenzukäufe in den ersten Jahren gab es eine entsprechend breite Angebotsstruktur. Jede Firma brachte bestehende Kundenbeziehungen mit ein, so dass die Marktmacht entsprechend wuchs.

Die Expansionsstrategie der Unternehmensleitung und des Konzerns hatte aber nicht nur positive Effekte. IT-Deutschland wuchs nicht aus eigener Kraft, sondern nur durch Fusionen. Jede Firmeneingliederung brachte Unruhe und Umorganisation mit sich, denn die zusätzlichen Ressourcen mussten auf die bestehende Struktur abgestimmt werden. Mit Ressourcen sind vor allem Mitarbeiter gemeint, die es galt, in das Unternehmen einzugliedern. Vor allem das mittlere Management und die Mitarbeiter bekamen die Folgen der vielen Fusionen zu spüren.

#### **5.1.1.2. Patchwork-Identität und Familiensinn**

„Es gibt einen Unterschied, ob man [IT-Deutschland] von Außen betrachtet oder von innen. Von Außen betrachtet ließe sich am ehesten [IT-Deutschland] beschreiben als Vollsortimenter für IT-Dienstleistungen, denn das Angebotsspektrum ist wirklich breit. „*Wie sieht dann das Bild von innen aus?*: Es gibt kein Bild von [IT-Deutschland], man kann [IT-Deutschland] nur umschreiben. Da gibt es Aktionismus und viel innere Unruhe. Es fehlen Entscheidungen und Entscheidungsträger. [IT-Deutschland] fährt einen Zick-Zack-Kurs, bei dem man nicht weiß, wohin er führt. Es fehlt an eindeutigen Entscheidungen und einer Strategie. [IT-Deutschland] ist ja auch keine organisch gewachsene Organisation, sondern immer nur aus Zusammenschlüssen von [Konzernteilen] und aus Zukäufen externer Firmen gewachsen. Da fehlt einfach auch die Tradition, wie sie zum Beispiel Agfa hat.“ (5-v-05)

Was dieser Segmentleiter aus dem mittleren Management beschreibt, wurde von vielen Gesprächspartnern in einer ähnlichen Form dargestellt. Das Ergebnis des schnellen Firmenwachstums war eine Patchwork-Identität und eine fehlende einheitliche Vision von IT-Deutschland insgesamt. In den Gründungsjahren, als das

Wachstum eine rasante Geschwindigkeit aufwies, blieb keine Zeit dafür, dass sich bei allen Mitarbeitern ein gemeinsames Verständnis darüber entwickelte, was IT-Deutschland als Firma ausmachte. Besonders die ehemaligen Mitarbeiter der *Technik AG* und von *Hardwarespezialist* begründeten ihr Selbstverständnis auf der jeweiligen früheren Firmenkultur. Die Fusion mit der Konkurrenzfirma *Hardwarespezialist* wird vor allem aus Sicht der Mitarbeiter, die von dort kamen, als „Kulturschock“ erlebt.

„Weil man hat überhaupt nicht bedacht, dass man nicht nur nach Portfolioüberlegungen gehen darf. Und nur die Organisationsstruktur klar ziehen muss. Das war die Meinung. Sondern dass es einen riesen Kulturschock gegeben hat für alle Beteiligten. Die [Technik AGler] konnten mit den [Hardwarespezialisten] nicht und umgekehrt. Das waren zwei völlig verschiedene Kulturen. (...). [Technik AG] ist eine Traditionsfirma, die sehr stark auf Erhalten und Bewahren und sich auf einen alten Markt stützend ausgerichtet war. Und [Hardwarespezialist] war als ein klassisches Familienunternehmen gestartet. Und dann an seinem Wachstum zu Grunde gegangen ist.“ (1-b-04)

„Also der Übergang von [Hardwarespezialist] zur [IT-Deutschland], den möchte ich da auf jeden Fall nennen. Das war einfach für uns – [Hardwarespezialist] war relativ unkompliziert, weil das nicht so ein riesen Laden war. Da waren die Abläufe einfach sehr schnell, es wurde schnell wirksam, was man angeschoben hat. Und man hatte einiges an Möglichkeiten was zu bewegen und wirklich deutlich was zu bewegen. Und der Übergang zur [IT-Deutschland] war wirklich so ein Kulturschock. Es war alles langsamer, Regularien, man hatte das Gefühl, es wird unnötig gebremst. Ich hatte auch das Gefühl, das Geschäft zu generieren wird erschwert. Da ist einfach eine ganz dicke Schicht draufgekommen, durch die man wieder durchstoßen musste. Oder den Versuch unternommen hatte, was dann auch beim Versuch blieb und bleibt.“ (3-b-07)

Noch drastischere Worte findet dieser Segmentleiter, der sich gänzlich über seine Zugehörigkeit zu *Hardwarespezialist* definiert und rückblickend die Fusion zu IT-Deutschland beschreibt:

„(...) Das heißt, als wir alt- [Hardwarespezialisten] an die [IT-Deutschland] dann angewachsen sind, wie der offizielle Sprachgebrauch war, da bist du dir vorgekommen, als kommst du zum Krematorium. Das war schon nicht mal mehr Altersheim, die waren schon alle angekohlt. Also wir [Hardwarespezialisten] haben uns die ersten ein-einhalb Jahre innerhalb der [IT-Deutschland] nur scheiße gefühlt. Weil wir gesagt haben, hey in so einem Loser Club will doch keiner arbeiten. Und zwar ohne dass da irgendwie Stimmung gemacht wurde oder irgendwie so. Die Leute selber sind gekommen und haben gesagt, Mensch was sind denn das für Figuren, die da rum springen? Das ist ja ein durchgängiger Loser Club und da sind wir angewachsen, nee das kann überhaupt nicht sein. Von der Mentalität war das ganz anders. Du hast den Eindruck gehabt, du kommst hier so ins Leichenschauhaus.“ (5-w-06)

Wenn auch aus Top-Managementsicht die verschiedenen Firmen und ihr Know How sich hinsichtlich der Geschäftsstrategie gut ergänzten, so sahen die betroffenen Mitarbeiter, die bei den verschiedenen Fusionen verschoben wurden, die Situation anders. Die informellen Praktiken, die sich nicht mit der formalen Organisationsstruktur abbilden ließen, wurden in den Gründungsjahren von der Geschäftsleitung nicht als problematisch angesehen, wohl aber von den Mitarbeitern, die fortan in einer

gemeinsamen Unternehmensstruktur zusammenarbeiten mussten. Da die *Technik AG* die Anteilseignerin von IT-Deutschland blieb, fühlten sich alle Mitarbeiter, die nicht ursprünglich aus dem Konzern kamen, als Verlierer.

Doch auch die ehemaligen Konzernmitarbeiter beurteilten die Ausgründung von IT-Deutschland nicht durchwegs positiv. Sie fühlten sich verstoßen aus der Konzernfamilie. Ein Manager beschreibt die Situation:

„Und jetzt ist das alles viel stärker sachorientiert oder am Markt orientiert. Notwendigerweise mit dem großen – die meisten Leute empfinden das als großen Nachteil – mit dem großen Nachteil dass die Veränderungsgeschwindigkeit zunimmt. Kulturen ändern sich zwar langsamer als bestimmte Verhaltensweisen, ich denke das ist einer der großen Umstürze – nicht nur für [Technik AG] sondern auch generell – von der Mentalität her. Wenn sich alles immer schneller verändert, die Organisationsstrukturen, wo ist dann überhaupt noch meine Sicherheit? Und das war dann der Vorteil einer Familie. In die Familie konnte ich immer, wenn es mir auch mal schlecht ging, konnte ich immer mal zurück. Das ist dann jetzt weg.“ (1-b-04)

In dieser Aussage spiegelt sich das Selbstverständnis der ehemaligen *Technik AG* Mitarbeiter wider: Sie waren Teil der großen Konzernfamilie, die durch ihre Größe und langjährige Tradition Sicherheit und Orientierung bot. Als eigenständige Firma war IT-Deutschland aus diesem Familienverbund herausgefallen.

### 5.1.1.3. Das Leben vor IT-Deutschland

Um die Ist-Situation bei IT-Deutschland besser zu verstehen, muss an dieser Stelle der Blick auf die Zeiten vor IT-Deutschland gelenkt werden, als die Mitarbeiter in ihren ursprünglichen Firmen, hauptsächlich *Technik AG* und *Hardwarespezialist*, gearbeitet haben. Denn diese Zeit ist aus zwei Gründen ein wichtiger Bestandteil des Erfahrungsschatzes der Mitarbeiter und prägt ihre Einstellung zu aktuellen Ereignissen. Erstens können in Deutschland über 70 % der Mitarbeiter auf eine Vergangenheit im Mutterkonzern bei der *Technik AG* zurückblicken<sup>148</sup>. Zweitens ermöglichen Aussagen über frühere Erfahrungen einen Einblick in die Organisation der Zusammenarbeit.

Das Bild der Organisation als schützende Familie wurde von vielen Interviewpartnern gezeichnet, wenn es um die Beschreibung eines positiven Zustands bei IT-Deutschland oder bei früheren Unternehmensteilen ging. Obwohl es, wie wir gesehen haben, keine einheitliche Identität von IT-Deutschland gab, ähneln sich die Beschreibungen der Organisationsidentitäten der einzelnen Firmenteile, aus denen IT-

---

<sup>148</sup> 70% der befragten Mitarbeiter sind 10 Jahre oder länger bei der *Technik AG* beschäftigt. Aus den freiwilligen demographischen Angaben der Mitarbeiterbefragung 2004, Auswertung für Deutschland gesamt, bei 5347 Antworten.

Deutschland zusammengesetzt ist, in einem Punkt: Alle Interviewpartner, die auf eine entsprechende Firmenzugehörigkeit zurückblicken können, nannten das kollegiale Miteinander und die guten persönlichen Beziehungen als positive Merkmale der früheren Firmenkultur – wie auch dieser Kommentar aus der Mitarbeiterbefragung zeigt:

„Ich bin seit 1986 bei der Firma [Technik AG]. In den Anfangszeiten meiner Tätigkeit waren mir meine oberen Chefs bekannt. Man traf sich am Kopierer, auf der Weihnachtsfeier usw. Das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitern war diesen Chefs sehr wichtig. Bei ernsthaften Problemen fand man immer ein offenes Ohr und wenn es möglich war, fanden Verbesserungen statt. Seit einigen Jahren ist es so, dass unsere neuen Chefs (mittlerweile waren es schon einige) es nicht mal für nötig hielten sich vorzustellen. Ich weiß gar nicht wie mein Abteilungsleiter aussieht, ich kenne ihn überhaupt nicht. Ich würde mir von diesen Führungskräften wünschen, doch wieder etwas mehr Interesse und Respekt, ihren Mitarbeitern entgegen zu bringen.“  
(MAB-04)

Der persönliche Zusammenhalt, den auch eine Familie kennzeichnet, steht im Kontrast zur zersplitterten Firmenidentität heute. Die Konzernidentität – der Konzernverbund als große Familie - ist daher bei den meisten Mitarbeitern viel präsenter als die Identität von IT-Deutschland.

In der Erinnerung der Interviewpartner war das gesamte Arbeitsverhältnis früher viel persönlicher geprägt, es wurde mehr Zeit auch außerhalb der Arbeitszeit mit den Kollegen verbracht, wie sich dieser Teamleiter erinnert:

„*Inwiefern war das früher anders?*: Früher hat man mit den Kollegen zusammen mehr Freizeit verbracht, bei [Technik AG] hat man insgesamt mehr gemeinsam getan: Da wurden Biergartenabende organisiert und man hat gemeinsam Geburtstage gefeiert.“  
(2-b-06)

Der Hinweis auf gemeinsame Firmenfeiern und informelle Treffen nach der Arbeit wurde von mehreren Interviewpartnern als charakteristisch für die frühere Arbeitsatmosphäre angegeben. Auch in der Mitarbeiterbefragung beklagten sich diese darüber, dass es weniger Zeit und auch Geld für solche informellen Veranstaltungen gebe.

Alle Aussagen der Mitarbeiter – sei es bei den persönlichen Interviews oder bei den Kommentaren zur Mitarbeiterbefragung oder der Betriebsversammlungen – spiegeln ein großes Selbstverständnis wider, dass die Identifikation mit der Firma, ihren Zielen und ihren Strategien immer über die dort arbeitenden Personen gelaufen war. Ganz aus diesem Selbstverständnis heraus beschreibt folgender Segmentleiter, was Glaubwürdigkeit bei IT-Deutschland bedeutet:

„Ob die Company glaubwürdig ist, in dem was sie tut, dann müssen wir uns überlegen, woran machen wir das fest. Da nehmen wir zum Beispiel Ziele, nehmen wir mal wirtschaftliche Ziele oder so, hmm. Wie glaubwürdig sind die Ziele, die wir uns ge-

setzt haben oder wie glaubwürdig sind die Ziele von [IT-Deutschland]? (...) Und jetzt noch festzuhalten an diesen Zielen, das ist natürlich eher weniger glaubwürdig. Und das können Sie jetzt an Zielen festmachen, das können Sie an Botschaften festmachen, die die Company ausstrahlt. Und das machen Sie ja nur über ihre Führungskräfte oder Leute, die die Company ein Stück weit repräsentieren oder vertreten oder ausmachen oder prägen, so wie wir. Dann klafft es halt auseinander zwischen dem was man lebt und dem, was man sagt.“ (3-v-05)

Die Betonung der individuellen Persönlichkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte bei IT-Deutschland fand sich in allen Hierarchieebenen und zeigt den hohen Stellenwert an, den die persönliche Gestaltung von Arbeitsbeziehungen früher hatte.

Dahinter steht eine starke Orientierung an informalen Absprachen und persönlichem Vertrauen. Aus Sicht der Mitarbeiter heißt persönliches Vertrauen: Jeder Einzelne leistet einen Beitrag und ist als Persönlichkeit wertvoll für das Ganze. Das hatte das Familiennetzwerk aus dem Mutterkonzern immer unterstützt: Hier wurden über das Netzwerk die „echten“ Entscheidungen getroffen, denn die Strukturen waren dazu da, dass sie zur Not umgangen werden konnten. Im Zweifelsfall zählte die persönliche Tat und das Endergebnis, statt die Prozesseinhaltung<sup>149</sup>.

Diese Ausrichtung auf individuelle Leistung wurde ebenfalls von den Entgelt- und Beförderungssystemen gestützt. Wer sich individuell anstrebte, hatte Aussicht auf eine höhere Gewinnbeteiligung und wurde eher von den Vorgesetzten als förderungswürdig eingestuft.

Auch wenn die einzelnen Rumpf-Firmenteile in ihren Strukturen unterschiedlich waren, so war ihnen doch die Orientierung am „kleinen Dienstweg“, also an informalen Absprachen gemeinsam. Ein Projektleiter erinnert sich an seine Zeit bei *Hardwarespezialist*:

„Und bei [Hardwarespezialist], das war auch irgendwo eine Familie, aber total anders. Also da war jeder engagiert und am arbeiten. Wenn man bei uns bei [Hardwarespezialist] am Sonntag ins Geschäft gefahren ist, hat man ungelogen bestimmt fünf, sechs andere getroffen, die da auch waren und irgendwas für das Unternehmen gemacht haben. Da war so ein Engagement, so eine Begeisterung dafür zu arbeiten. Da war'n auch Zuwachsraten ohne Ende.“ (1-w-03)

Andererseits herrschte bei jenen Firmenteilern und Abteilungen, die klassisch hierarchisch ausgerichtet waren und über standardisierte „bürokratische“ Prozesse verfügten, eine lose Kopplung zwischen formalen Regelungen und informeller Handhabung

---

<sup>149</sup> Wie wichtig individuelle Absprachen sind, zeigt sich unter anderem an der Fülle von IT-Dienstleistungsverträgen, die IT-Deutschland mit den verschiedenen Konzernteilen abgeschlossen hat. Obwohl standardisierte Dienstleistungen angeboten werden sollen, hat jeder Konzernbereich praktisch eine eigene „Sonderlocke“ für seinen Vertrag bekommen. Ein großes Ansinnen bei IT-Deutschland ist derzeit, diese Vertragsvielfalt auf einen Standardvertrag zu reduzieren. (vgl. unveröff. Firmenpräsentation 2005)

der Regeln. Die Mitarbeiter in diesen Firmenteilen konnten sich darauf verlassen, dass für die Erreichung eines bestimmten Ziels im Zweifel eine informelle, nicht prozesskonforme Lösung gefunden wurde. Das heißt, viele Unzulänglichkeiten, die sich durch die starre Formalstruktur ergeben haben, sind durch die persönlichen Beziehungsnetze aufgefangen worden. Deutschmann et al. kommen in ihrer Beurteilung von Managementnetzwerken im mittleren Management zu einem ähnlichen Schluss:

„In diesen Netzwerken werden sozusagen stillschweigend funktionsübergreifend situative Anpassungsleistungen erbracht, die Lücken des formalen System der Planung und Steuerung füllen und die schlimmsten Folgen plangenaues Handelns mildern“ (Deutschmann et al. 1995: 442)

Diese Netzwerke leben von persönlichen Vertrauensbeziehungen, da die einzelnen Mitarbeiter durch die Prozessumgehungen streng genommen ihre Mitgliedschaft riskieren. So lange aber, wie die Hierarchien und Prozesse annähernd stabil gehalten werden, können die Mitarbeiter durch gute persönliche Zusammenarbeit die starren bürokratischen Strukturen umgehen und flexibel handhaben und zwar funktionsübergreifend.

Eine Change Expertin zeichnet folgendes Bild solcher engagierten „alten Hasen“ – meist Führungskräfte aus dem mittleren Management, wie sie auch Deutschmann et al. beschreiben-, auf die man sich in ungewöhnlichen Situationen blind verlassen konnte:

„Am Ende des Tages lassen die ihre Familien nicht im Stich. Die sind super verlässlich. Da kann noch so viel passieren. Irgendwie holen die diese Kohlen aus dem Feuer. Das machen die nicht über die neuen Prozesse, definitiv nicht. Sie machen es nicht in einer Art und Weise, dass man das Gefühl hat, man kann darauf aufbauen, weil es ist meist ein pathologischer Prozess, der da läuft, aber zum Erfolg führt. Aber die haben ein unglaubliches Know How, das muss man jetzt einfach mal sagen. Die haben ein unglaubliches Know How bezogen auf Kunden, wirklich die Prozesse und Produkte der [IT-Deutschland]. Das wird alles abgewertet und in keinster Form aktiv eingeholt. Und meine Theorie ist, also es wird immer vorgeworfen, die [IT-Deutschland] ist immer nur in der Eskalation gut, das ist Ihnen vielleicht auch schon untergekommen. Klar, weil das die einzige Möglichkeit ist, dass diese alten Hasen an Wertschätzung kommen“ (2-z-05)

Was die Change Expertin ebenfalls anspricht: Die Situation hat sich seitdem geändert, so dass dieses System des persönlichen Einsatzes jetzt nicht mehr funktioniert.

### **5.1.2. Konsolidierung (2002 – 2004)**

Bis 2002 fanden in den verschiedenen Geschäftseinheiten immer wieder Reorganisationen statt, um die „angewachsenen“ Firmenteile mit der bestehenden Struktur in Einklang zu bringen. Dieser Vorgang ist für ein Unternehmen der IT-Branche eher normal. Denn ein Teil des Angebots ist das Outsourcing von IT-Dienstleistungen.

Das heißt, dass IT-Deutschland einen Teil oder die gesamte IT-Infrastruktur eines Kundenunternehmens übernimmt und im Eigenbetrieb zu einem günstigeren Preis dem Kunden wieder anbietet. Die Idee hinter einer Outsourcingstrategie ist, dass spezialisierte Firmen wie IT-Deutschland niedrigere Kosten haben, weil sie ihre Kapazitäten und Ressourcen ganz anders bündeln und einsetzen können. Synergieeffekte können so ausgenutzt werden, die sich unter anderem darin äußern, dass die IT-Infrastruktur mit weniger Personal betrieben werden kann, wenn das Personal effizient genug eingesetzt ist.

IT-Deutschland ist als IT-Dienstleister also immer darauf angewiesen, die Kosten der angebotenen Dienstleistungen niedrig zu halten, damit sich eine Beauftragung aus Sicht der Kunden überhaupt lohnt. Im Zuge der Kostenoptimierung werden einzelne Geschäftseinheiten immer wieder umorganisiert, Personal wird verschoben, Kundenschnittstellen verändert. So lange der IT-Markt durch Wachstum geprägt war, bestand keine Notwendigkeit, für eine verbesserte Kostensituation Personal abzubauen. Die Marktkapazitäten waren noch lange nicht ausgereizt, so die Aussichten kurz vor der Jahrtausendwende.

Dies änderte sich jedoch um 2001 schlagartig, als die New Economy Blase platzte und der gesamte IT-Markt mit dem Börsencrash der Start Up Firmen zusammenbrach. Wie die meisten Mitbewerber in der Branche, war auch IT-Deutschland von dieser Krise hart getroffen. Die Umsatzzahlen gingen zwar nur wenig zurück, doch durch den rapiden Preisverfall der IT-bezogenen Güter und Dienstleistungen war der Gewinn rückläufig. IT-Deutschland machte Minus.

#### **5.1.2.1. Neuausrichtung und neue Führung**

Zusätzlich zur wirtschaftlichen Krise, stand IT-Deutschland vor dem Problem, dass es zu viel Redundanz und zu wenig Stringenz in ihrer Organisationsstruktur hatte. Die Phase des (unstrukturierten) Wachstums war vorbei, nun musste das Unternehmen auf eine Linie gebracht werden, damit es als eine Einheit aus der Krise geführt werden konnte. In Unternehmenspräsentationen hieß dieses anspruchsvolle Ziel: den „Turnaround“ schaffen und eine strategische Neuausrichtung durch „konsequente Implementierung eines Fünf-Punkte Plans“ zu erzielen<sup>150</sup>. Zu diesem Zweck gab es einen Wechsel im Top Management. Der Bereichsvorstand, der die Gründung von

---

<sup>150</sup> vgl. Unternehmenspräsentation (o.V. 2004)

IT-Deutschland mit gestaltet hatte, ging. An seiner Stelle kam Bereichsvorstand A, der zuvor im Top-Management einer der „Ur“-Firmen von IT-Deutschland gearbeitet hatte und somit eine Identifikationsfigur für einen großen Teil der Mitarbeiter darstellte.

An die Neuausrichtung des Unternehmens waren große Hoffnungen gekoppelt: IT-Deutschland sollte nicht nur gestärkt aus der Krise der IT-Branche hervorgehen, sondern mit einer neuen Geschäftsstrategie sich in allen relevanten Marktsegmenten unter die ersten drei Anbieter positionieren. Die weltweite Reorganisation, deren Vorbereitung bereits 2001 begonnen hatte, sah statt der bisherigen regionalen eine globale Ausrichtung des Angebots vor. Waren 2001 noch die Geschäftsfelder entlang der fünfstufigen Wertschöpfungskette organisiert, wurde nun eine Matrixorganisation geschaffen, die sich sowohl an regionalen wie auch an globalen Markterfordernissen orientierte.

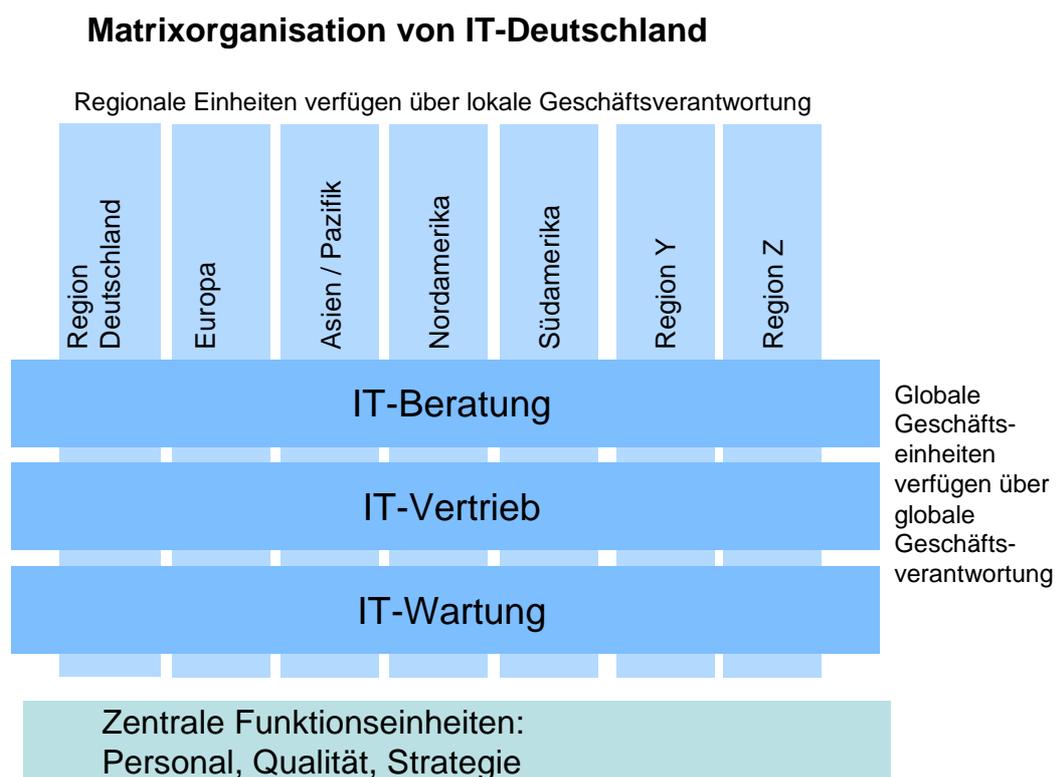


Abbildung 1, Quelle: eigene Grafik

Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, werden drei globale Geschäftseinheiten gebildet: IT-Wartung, IT-Vertrieb und IT-Beratung. Alle bisherigen Tätigkeiten werden unter eine dieser drei Einheiten zusammengefasst. Diese Geschäftseinheiten sind jeweils auf globaler Ebene für das Geschäftsergebnis der Einheit verantwortlich. Quer bzw. in der Abbildung längs zu diesen Einheiten ist das Geschäft von IT-Deutschland in

verschiedene Regionen aufgeteilt. Jede regionale Einheit ist für ihr Geschäftsergebnis verantwortlich. Damit gibt es je einen Verantwortlichen für jede globale Geschäftseinheit und für jede Region. Die Zuständigkeiten für das jeweilige Geschäft richten sich danach, ob ein Auftrag regional oder global zu bearbeiten ist. Beauftragt z.B. ein Kunde in Deutschland für seine deutsche Firma bei IT-Deutschland die IT-Wartung für seine Produktionsmaschinen, dann ist der Regionalleiter der Region Deutschland sowie der lokale Leiter der Geschäftseinheit IT-Wartung für den Auftrag verantwortlich. Soll der Auftrag aber auch für die Werke in China und in der Slowakei ausgeweitet werden, dann ist der Leiter der globalen Geschäftseinheit für den Auftrag verantwortlich.

Wie an diesem etwas komplizierten Beispiel deutlich wird, war die strategische Neuausrichtung ein ehrgeiziges Unterfangen, da fast alle Bereiche von IT-Deutschland umorganisiert werden mussten. Sehr viele Schnittstellen und Verantwortungsbereiche veränderten sich, Arbeitsabläufe mussten neu abgestimmt werden.

Andererseits bildeten sich die drei globalen Geschäftseinheiten zu einem großen Teil aus den verschiedenen früheren Firmenteilen: Im Bereich *IT-Beratung*, sehen sich die Mitarbeiter als die technischen Consultants von IT-Deutschland, die meist vor Ort beim Kunden sind und mit den Kundenanforderungen IT-Strukturen entwerfen und planen. Hier ist die Arbeit hauptsächlich projektförmig organisiert und ähnelt in den Strukturen denen der klassischen Managementberatungsfirmen. Die Mitarbeiter aus diesem Bereich kamen hauptsächlich nach der letzten großen Fusion im Jahr 2000 zu IT-Deutschland.

Der Bereich *IT-Vertrieb* ist für die Auslieferung und den Aufbau der IT zuständig. Dieser Bereich war vor der Neuausrichtung klassisch als Linienorganisation gegliedert und am stärksten von den hierarchischen Strukturen des Mutterkonzerns mit relativ vielen Zwischenhierarchien geprägt.

Der Bereich *IT-Wartung* ist der Bereich, der für die Beschaffung und Zusammenstellung der verschiedenen Produkte zuständig ist, wozu unter anderem auch Wartung und Ersatzteillogistik gehört. Die Tätigkeit ähnelt dem eines Kundendienstes, die Dienstleistung wird meist vor Ort beim Kunden erbracht, administrative und planerische Tätigkeiten treten eher in den Hintergrund. *IT-Wartung* bildet sich fast vollständig aus der ehemaligen Konkurrenzfirma *Hardwarespezialist*. Besonders in diesem Teil des Unternehmens sind die Ansichten über eine passende Firmenkultur an-

ders als in den anderen Bereichen, wie dieser Bereichsleiter bei IT-Wartung rückschauend berichtet:

„(...) Das heißt, als wir alt- [Hardwarespezialisten] an die [IT-Deutschland] dann angewachsen sind, wie der offizielle Sprachgebrauch war, da bist du dir vorgekommen, als kommst du zum Krematorium. Das war schon nicht mal mehr Altersheim, die waren schon alle angekohlt. Also wir [Hardwarespezialisten] haben uns die ersten ein-einhalb Jahre innerhalb der [IT-Deutschland] nur scheiße gefühlt. Weil wir gesagt haben, hey in so einem Loser Club will doch keiner arbeiten. Und zwar ohne dass da irgendwie Stimmung gemacht wurde oder irgendwie so. Die Leute selber sind gekommen und haben gesagt, Mensch was sind denn das für Figuren, die da rum springen? Das ist ja ein durchgängiger Loser Club und da sind wir angewachsen, nee das kann überhaupt nicht sein. Von der Mentalität war das ganz anders. Du hast den Eindruck gehabt, du kommst hier so ins Leichenschauhaus.“ (5-w-06)

Die unterschiedlichen Vergangenheiten der drei globalen Geschäftseinheiten machten sich in der Art und Weise bemerkbar, wie die Zusammenarbeit innerhalb von IT-Deutschland funktionierte. Ein Segmentleiter spricht vom „Silodenken“ der einzelnen Geschäftsbereiche:

„Also die drei Silos kriegen Sie relativ leicht mit, indem Sie hier sehr stark über die Zielsetzung, die Führungsgrößen der einzelnen Bereiche gehen. Weil Sie hier wenig übergreifende [IT-Deutschland] Komponenten haben, wobei wir mittlerweile bei unseren Variablen an [IT-Deutschland] Welt gemessen werden, was auch wiederum schädlich war, weil ich an dem Bereich, den ich persönlich oder mit meinen Mitarbeitern beeinflussen kann, wenig dran verdiene. (...) Ansonsten merken Sie es an vielen kleinen Dingen: Die Zusammenarbeit, die Werteflüsse sind immer alle getrennt auf die einzelnen Bereiche ausgerichtet. Wir haben zum Teil eigene Verfahrenslandschaften. Unsere Verfahrenslandschaft bei [IT-Wartung] funktioniert mit [IT-Vertrieb] und [IT-Beratung] nur über gewisse Schnittstellen. Sie haben zum Teil unterschiedliche Prozesse in der Angebotserstellung gehabt, in der Auslegung der [IT-Deutschland] Prozesse. Das sind ganz konkrete Beispiele. Wenn ich mit jemanden von [IT-Vertrieb] telefoniere, dann kriegst du das auch so ein bisschen gespiegelt: „Hey wir sind [IT-Vertrieb] und du bist [IT-Wartung].“ Also das sind Dinge die spürt man einfach, die haben sehr viel Klärungsaufwand.“ (4-w-06)

### 5.1.2.2. Kulturwandel

Ein Bestandteil des Fünf-Punkte Programms, um den Turnaround bei IT-Deutschland zu schaffen, war ein umfassendes Kulturwandelprojekt (KW-Projekt als Abkürzung). Dieses Projekt wurde auf Initiative des Bereichsvorstands A ins Leben gerufen und sollte die formale Umstrukturierung unterstützen und die „soft facts“ im Unternehmen entwickeln, also an der Unternehmenskultur ansetzen. Wie in obigem Zitat angesprochen, bestand bei den Mitarbeitern viel Klärungsbedarf, was die neue Zusammenarbeit anbelangte, denn die rein formale Reorganisation brachte noch keine Verbesserung der alltäglichen Arbeit mit sich. Nach wie vor fehlte eine einheitliche Identität von IT-Deutschland, wie dieser Bereichsleiter bekräftigt:

„[IT-Deutschland] ist für mich, wenn Sie mich nach so einem Symbolbild fragen, ist [IT-Deutschland] für mich wie so ein richtiger Heringsschwarm. Irgendwie eine ge-

schlossene Struktur aber doch in sich ein amorphes Gebilde. Und jeder paddelt da so nebenher und versucht möglichst nicht außen am Rand zu schwimmen, denn dann könnte man ihn ja sehen.“ (5-w-06)

Das KW-Projekt sollte für IT-Deutschland die Wende bringen und ihr zu einer eigenständigen, einheitlichen Unternehmenskultur verhelfen, mit der sich jeder Mitarbeiter identifizieren konnte<sup>151</sup>. Für das Projekt wurde eine eigene zentrale Organisationsentwicklungsabteilung eingerichtet, die sämtliche Maßnahmen weltweit koordinieren sollte. Der Projektleiter des KW-Projekts arbeitete eng mit der Vorstandsebene zusammen, da er selbst aus dem gleichen Unternehmen wie der Bereichsvorstand A war. Das KW-Projekt umfasste folgende Zielsetzung: Angelegt auf vier Jahre sollte in einem mehrstufigen Plan das Unternehmen zu einer starken Identität finden. Zum Symbolbild des KW-Projekts wurde das sogenannte Eisbergmodell. Hier waren die verschiedenen Prozesse eines Unternehmens als Eisberg dargestellt. Nur ein Bruchteil der gesamten Organisationsidentität ragt demnach aus der Wasseroberfläche heraus, nämlich die formale Organisationsstruktur, die Prozesse und das Geschäftsmodell. Alle anderen Themen, die dem emotionalen Bereich zuzuordnen sind, wie informelle Organisationsstruktur, interkulturelle Vielfalt, Werte und Einstellungen verbergen sich dagegen unterhalb der Wasseroberfläche. Während die strategische Neuausrichtung jene Strukturen oberhalb der Wasseroberfläche veränderte, sollte das Kulturwandelprojekt alle anderen Themen unterhalb bearbeiten. In der ersten Stufe wurden ein Unternehmensleitbild und ein Mission-Statement erarbeitet, das die Werte und Kernbotschaften des Unternehmens beschrieb. Einer der Unternehmenswerte war Vertrauen:

„'Quality of Trust' ist die Basis für eine neue Unternehmenskultur“ (o.V. 2002)

Um das neue Leitbild im Unternehmen publik zu machen, gab es weltweit Betriebsversammlungen – Gesprächsrunden genannt –, bei denen Mitglieder des Top-Managements das Leitbild und die Unternehmenswerte vorstellten. Zudem fanden in verschiedenen Standorten lokal verschiedenen Workshops statt, in denen mit den Unternehmenswerten gearbeitet wurde. Die interne Kommunikationsabteilung berichtete regelmäßig mit mehreren Artikeln in der Mitarbeiterzeitschrift über die Fortschritte des KW-Projekts. Eine weitere Marketingmaßnahme der KW-Projektleitung war die Herausgabe eines „Vertrauensbuchs“, das mit Zitaten und ansprechenden Bildern den Umgang mit Vertrauen im Unternehmen und für die Kunden illustrierte. Parallel

---

<sup>151</sup> Für die Projektbeschreibung, siehe Aufzeichnungen und Gesprächsnotizen mit dem Projektleiter des KW-Projekts (6-z-05)

zum neuen Leitbild wurden Handlungsfelder identifiziert, wie denn die Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne der neuen Kultur verändert werden könnten.

In einer zweiten Phase, die sich Ende 2002 anschloss und sich bis 2004 hinein erstreckte, entwickelte das Projektteam, abgeleitet von den Handlungsfeldern Maßnahmen, die das Zusammenarbeiten in der neuen Matrixstruktur verbessern sollten. Als ein zentraler Hebel für die Veränderung der Unternehmenskultur wurde das Thema Führung identifiziert. Hauptaugenmerk war die Führungskräfteentwicklung zu echten „Leaders“, die nicht nur Anweisungen erteilten, sondern auch als Coaches für ihre Mitarbeiter da sein sollten. Zusätzlich sollte das Unternehmen zu einem System der „distributed leadership“, also zu einer verteilten Führung gelangen, in der die einzelnen Mitarbeiter Verantwortung für das Unternehmen übernehmen. Hierzu wurden Workshops und Weiterbildungsprogramme entwickelt, die ersten Pilotversuche wurden gestartet.

In einer dritten Stufe, ab 2004, sollte dann auf Basis der neuen Kultur, das Unternehmen zu einer herausragenden Performance gebracht werden. Alle Projektstufen waren auf eine langfristige Entwicklungsperspektive angelegt. Den Projektverantwortlichen war bewusst, dass ein Kulturwandel mehr als einige Monate Zeit und ein neues Leitbild benötigen würde.

### **5.1.2.3. Skepsis der Mitarbeiter**

Während die Kulturentwicklungsmaßnahmen mit hoher Aufmerksamkeit des Top-Managements erarbeitet und implementiert wurden, kam die formale Reorganisation von IT-Deutschland nur stockend voran. 2003 stand ganz im Zeichen des Turnarounds, aber die wirtschaftliche Situation des Unternehmens verbesserte sich nicht in dem erhofften Umfang. Die neue Organisationsstruktur funktionierte nur mit erheblichen Reibungsverlusten, da zu viele Schnittstellen noch nicht ausreichend aufeinander abgestimmt waren. Mitarbeiter und Manager aus den mittleren Hierarchien, die nicht unmittelbar an dem neuen Leitbild mitgewirkt hatten, waren demnach dem Kulturwandelprojekt gegenüber eher skeptisch eingestellt. Für sie war die alltägliche Problembewältigung viel relevanter, als die Arbeit an einem Eisbergmodell. In der Mitarbeiterbefragung, die im Frühjahr 2004 durchgeführt wurde, gab es entsprechende Kommentare zu den verschiedenen KW-Maßnahmen:

„Konsistente und konsequente Durchsetzung von Vorgaben, nicht ständiges Ankündigen, aber passieren tut nichts. Die Führung sieht man nur an Plakaten, in [Mitarbeiterveranstaltungen] und im Verfassen von überflüssigen [Vertrauensbüchern], aber spüren in der täglichen Umsetzung tut man sie selten.“ (MAB-04)

„Von einer Führungskraft erwarte ich eigentlich, dass sie das vorlebt, was sie sagt. Leider habe ich den Eindruck, dass dies in vielen Fällen nicht so verstanden wird. Die Führungskräfte insbesondere im mittleren und oberen Management, so scheint es, leben nach dem Motto: Je größer das Plakat, desto geringer ist die Gesinnung. Vielleicht verzichtet man beispielsweise auf die Publikation von Büchern wie [Vertrauensbuch] und beschäftigt sich mal mit den Dingen, die die Mitarbeiter wirklich bewegen.“  
(MAB-04)

„In Zeiten wie diesen, wo alle Mitarbeiter Angst um ihren Arbeitsplatz haben nützen keine abstrakten Trustprogramme; Vertrauen kann nur eine echte und offene Führungskultur schaffen. Diese ist in den letzten Jahren aufgrund des ökonomischen Drucks zunehmend verlorengegangen. Darwin regiert. Die Nacharbeit wird wieder nur an Oberflächlichkeiten ansetzen die man mit kleinen organisatorischen Veränderungen in Griff zu bekommen glaubt. Die zwischenmenschlichen Defizite bleiben außen vor.“  
(MAB-04)

Die Verbitterung, die in diesen Kommentaren mitschwingt, ist nicht allein darauf zurückzuführen, dass die Umsetzung der Maßnahmen nicht in dem Umfang erfolgte, wie versprochen. Es gibt noch einen wesentlich wichtigeren Faktor, der die Mitarbeiter und das mittlere Management skeptisch und sogar ablehnend gegenüber der neuen Strategie sein ließ: Waren bis zum Jahr 2000 Reorganisationen kaum mit Personalanpassungen verbunden, verringerte sich die weltweite Mitarbeiterzahl zwischen 2001 und 2002 um ca. 2000 Mitarbeiter. Viele davon wurden im Zuge der strategischen Neuausrichtung abgebaut und diese Neuordnung betraf vor allem die deutschen Standorte. Um weiter Personalkosten zu sparen, wurde die Gewinnbeteiligung für Mitarbeiter gekürzt und die Arbeitszeit verringert. Neueinstellungen wurden begrenzt und frei gewordene Stellen zum Teil nicht mehr nachbesetzt. Vor diesem Hintergrund erscheint es verständlicher, dass die Mitarbeiter mit einem Kulturwandelprojekt allein nicht motiviert wurden.

Für die Führungskräfte in den mittleren Hierarchiepositionen erhöht sich zudem durch die neue Matrixstruktur der Druck, sich an zwei Geschäftsergebnisvorgaben messen lassen zu müssen. Statt eine vereinfachte Angebots- und Lieferstruktur zu erhalten, verkomplizieren sich die internen Prozesse bei IT-Deutschland. Alle Koordinationsfragen müssen vom mittleren Management beantwortet werden und bringen hier zusätzliche Arbeitsbelastung.

#### **5.1.2.4. Zerschlagene Hoffnungen und Führungswechsel**

Im Frühjahr 2004 verließ jedoch der Projektleiter des KW-Projekts das Unternehmen. Einen Monat nach ihm ging auch Bereichsvorstand A. Die beiden Schlüsselpersonen, die das Projekt ins Leben gerufen und aktiv vorangetrieben hatten, waren weg.

Nicht nur die Hoffnungen auf einen erfolgreichen Kulturwandel hatten sich im Frühjahr 2004 zerschlagen. Auch das Ziel, möglichst schnell einen Turnaround zu schaffen und IT-Deutschland wieder in die Gewinnzone zu bringen, wurde verfehlt. Bereichsvorstand A war es nicht gelungen, die nötigen harten Schnitte umzusetzen, die aus Sicht der Konzernleitung nötig waren, um IT-Deutschland profitabel zu machen. Sein personenzentrierter Entwicklungsansatz brachte kurzfristig nicht die gewünschten messbaren Erfolge. Viele der durch die Matrixorganisation ausgelösten internen Abstimmungsprobleme waren weiterhin ungelöst. All diese Faktoren führten dazu, dass Bereichsvorstand A freiwillig das Unternehmen verließ, weil er sich für das Scheitern verantwortlich fühlte. Mit seinem Rücktritt verlor das Unternehmen eine Identifikationsfigur für den Wandel, denn der Vorstand A hatte sich persönlich sehr stark für sein Kulturwandelprojekt eingesetzt.

Der Nachfolger, Bereichsvorstand B kam zwar aus dem Konzernverbund, war aber bislang nicht für IT-Deutschland oder deren Vorgängerfirmen tätig gewesen. Er galt als sachlicher und faktenorientierter Mensch, der lieber mit nachweisbaren Daten arbeitete, als schwammige Kulturthemen zu fördern. Die bereits durchgeführten Maßnahmen des KW-Projekts wurden evaluiert und auf ihren Nutzen hin untersucht. Da die wenigsten Unterprojekte *messbare* positive Ergebnisse lieferten, wurden sie eingestellt. Auf die langfristige Perspektive des Kulturwandelprojekts nahm der neue Bereichsvorstand B keine Rücksicht, denn die kurzfristige Verbesserung der wirtschaftlichen Lage war dringlicher. Eine Teamleiterin aus dem Bereich IT-Beratung erinnert sich an den Führungswechsel im Top-Management:

„Ich glaube der Weggang von [Bereichsvorstand A], den beurteile ich selbst als eher negativ. Weil [A] für mich schon eine gewisse Ausstrahlung hatte und für mich auch eine gewisse Kontinuität versprochen hat, die dann leider auch sehr schnell zu Ende gegangen ist. Eben gerade auch die Orientierung zum Mitarbeiter hin. Und da sehe ich schon, dass da jetzt auch ein gewisser Bruch da ist. Und der [Bereichsvorstand A] war einer, zu dem konnte man auch eine Beziehung aufbauen, auch wenn man den jetzt nicht jeden Tag getroffen hat. Da hat man einfach das Gefühl gehabt, der weiß wovon er spricht, das hat der schon selber erlebt, der kennt das Geschäft, der weiß, wie das zugeht in dem operativen Geschäft. Der hatte da schon eine große Glaubwürdigkeit. Die hat ein [Bereichsvorstand B] nicht in dem Maße. Das ist eher ein glatter Manager.“ (3-b-07)

### **5.1.3. Krisenmodus (2004 – heute)**

War unter Bereichsvorstand A die schwierige wirtschaftliche Lage von IT-Deutschland noch mit einer „Wir schaffen das!“ Mentalität kommuniziert worden, brach mit Bereichsvorstand B ein neuer Abschnitt an. Die Unternehmensleitung konzentrierte ihre ganze Aufmerksamkeit auf die Bewältigung der wirtschaftlichen Krise. Alles,

was nicht unmittelbar zur Verbesserung der Lage beitrug, wie etwa zentral gesteuerte Workshops zur Arbeit am Unternehmensleitbild, wurden aus Kostengründen zurückgestellt oder ganz eingestellt.

### **5.1.3.1. Strategische Umorientierung**

Während sich der Markt für IT-Dienstleistungen allmählich erholte, war der Gewinn bei IT-Deutschland immer noch rückläufig. Die Konzernleitung hatte aber das Ziel vorgegeben, dass die Gewinnmarge innerhalb eines Geschäftsjahres einen bestimmten Prozentwert erreichen sollte, was unter den gegebenen Umständen beinahe nicht zu schaffen war. Zusätzlich veränderte der Mutterkonzern 2004 seine eigene regionale Struktur. Diese Entwicklung betraf auch IT-Deutschland, die daraufhin große Teile ihrer Vertriebsstruktur umorganisieren und einen Teil der Geschäftseinheiten IT-Vertrieb und IT-Wartung in die neue Regionalorganisation der *Technik AG* ausgliedern musste. Die gerade mal zwei Jahre alte Matrixstruktur von IT-Deutschland war ad absurdum geführt, so dass die neue Regionalorganisation weitere Reorganisationen innerhalb von IT-Deutschland nach sich zog.

Das Top-Management befand sich in einer schwierigen Lage: Die Probleme der Matrixorganisation waren noch nicht gänzlich behoben, doch es musste die Struktur erneut verändert werden. Die schlechte Kostensituation bei IT-Deutschland war damit kaum in den Griff zu bekommen, da die Reorganisationen Geld verschlangen, ohne dass das Unternehmen währenddessen produktiv war. Ein weiterer Faktor bereitete dem Management Probleme. Das schnelle Wachstum durch die vielen Fusionen in der Gründungszeit hatte dazu geführt, dass die Mitarbeiterzahl bei IT-Deutschland rasant gestiegen war, ohne dass in den ersten Jahren darauf geachtet wurde, welches Know How in welchem Umfang zukünftig gebraucht werden würde. Mit dem Einbruch des IT-Markts und dem damit einhergehenden Auftragsrückgang, gab es bei IT-Deutschland in fast allen Geschäftsbereichen personelle Überkapazitäten. Während der Amtszeit von Bereichsvorstand B wurde daher ein Abbau von mehreren hundert Mitarbeitern in Deutschland beschlossen.

Die Umsetzung des Sparprogramms zeigte bis zum Herbst 2005 immer noch nicht die gewünschte Wirkung, so dass Bereichsvorstand B nach etwas über einem Jahr IT-Deutschland verließ. Mit seinem Nachfolger, Bereichsvorstand C wurde fast das gesamte Vorstandsteam ausgetauscht. C galt in Konzernkreisen als erfahrener Sanierer und führte die Strategie der Krisenbewältigung weiter. Während Bereichsvor-

stand B noch sporadisch in seiner offiziellen Kommunikation an die Mitarbeiter an das Kulturwandelprojekt anknüpfte, um an die Motivation der Mitarbeiter zu appellieren, sprach Vorstand C überhaupt nicht mehr von Unternehmenskultur und –werten. Sein Fokus war gänzlich auf Krisenbewältigung ausgerichtet. Einen Erfolg beim Abbau von Überkapazitäten konnte die Unternehmensleitung Ende des Jahres 2005 verbuchen: Mit einem Sonderprogramm bot es den Mitarbeitern Abfindungen an, wenn diese bis zum Jahresende einen Aufhebungsvertrag unterschrieben. Das Angebot war freiwillig und wurde von mehr Mitarbeitern genutzt, als es sich die Unternehmensleitung erhofft hatte.

### 5.1.3.2. Drohkulissen

War die Mitgliedschaft vor 2000 im Allgemeinen kaum durch eine Reorganisation gefährdet, mussten die von einer Reorganisation betroffenen Mitarbeiter mit fortschreitender Entwicklung fürchten, dass ihre Mitgliedschaft gefährdet ist. Das über die Jahre wiederholte Argument der Unternehmensleitung war, dass es einen harten Sparkurs fahren müsse, um IT-Deutschland profitabel zu machen. Ein Teil der Sparmaßnahmen beinhaltete stets den Abbau von Mitarbeitern, denn die Personalkosten sind bei einem Dienstleistungsunternehmen ein wichtiger Stellhebel zur Kosteneinsparung. Wie die Briefe des Bereichsvorstands (BV) an alle Mitarbeiter, die per E-Mail versendet wurden, zeigen, wurde immer wieder auf die schlechte wirtschaftliche Lage von IT-Deutschland hingewiesen:

„Von der deutlichen und nachhaltigen Verbesserung unserer operativen Performance hängt unser geschäftlicher Erfolg ab. In diesem Jahr müssen wir vor allen Dingen uns selbst beweisen, dass wir unser Geschäft im Griff haben“ (Brief des BV an alle Mitarbeiter 2001)

„Wir appellieren an Sie: Wir brauchen den Beitrag von Ihnen allen, um unsere Umsatz- und Ergebnisziele in diesem Geschäftsjahr zu erreichen. (...) In Verbindung mit dem zur Zeit noch sehr schwierigen Marktumfeld ist die Erreichung unserer Ziele noch keineswegs gesichert und wir müssen die relativ guten Ergebnisse der ersten beiden Quartale noch übertreffen.“ (Brief des BV A an alle Mitarbeiter, Sommer 2002)

„Als Folge der konjunkturell und strukturell bedingten Unterauslastung in verschiedenen Bereichen sind daher weitere Kapazitätsanpassungen in Höhe von weltweit etwa [X] notwendig. (Brief des BV A an alle Mitarbeiter 2002, ein Monat später)

„Es gibt keine Alternative: Ohne unsere Hausaufgaben gemacht zu haben, werden wir nicht den nötigen unternehmerischen Freiraum mit den erforderlichen strategischen Optionen zur nachhaltigen Stabilisierung unseres Unternehmens gewinnen. Mit anderen Worten: Wir müssen weiterhin jede Chance nutzen, um unsere Profitabilität zu steigern. (...). Deshalb müssen wir nun die Kostenreduzierung in allen Tätigkeitsbereichen konsequent fortsetzen.“ (Brief des BV A an alle Mitarbeiter, Frühjahr 2003)

„Wir bewegen uns in einem attraktiven, aber nach wie vor schwierigen Markt. Nur wenn wir alle Umsatz- und Ergebnischancen konsequent ausschöpfen, können wir un-

sere Ziele in diesem Geschäftsjahr noch erreichen. Das wird ein hartes Stück Arbeit. Ich weiß, was Sie alle bis heute geleistet haben und ermutige Sie dennoch, nicht locker zu lassen. Gemeinsam werden wir [IT-Deutschland] dauerhaft nach vorne bringen.“ (Brief des BV B an alle Mitarbeiter, Sommer 2004)

„Die bisher veröffentlichten Zahlen von [IT-Deutschland] sind äußerst unbefriedigend und zwingen uns zu raschem und konsequentem Handeln. Wenn wir die Existenz von [IT-Deutschland] nicht gefährden wollen, müssen wir jetzt möglichst schnell eine dauerhaft gesunde Basis für unser Geschäft aufbauen. Dies bedeutet in einem ersten Schritt, die Maßnahmen zur Optimierung der Kostenstrukturen in Deutschland umzusetzen.“ (Brief des BV C an alle Mitarbeiter, Herbst 2005)

Je länger sich IT-Deutschland in einer schlechten wirtschaftlichen Situation befindet, umso deutlicher wird der drohende Unterton der Botschaft: „Wenn wir dieses Mal den Turnaround nicht schaffen, dann ist die Existenz des Unternehmens gefährdet.“ Für die Mitarbeiter bedeutet dies immer auch eine unmittelbare Bedrohung ihres Arbeitsplatzes. Sie verknüpfen daher ab 2002 Reorganisation mit Arbeitsplatzabbau, so dass jede Reorganisation einen negativen Bias bekommt, wie auch dieser Segmentleiter bestätigt<sup>152</sup>:

„Bei einer Reorganisation ist meist die Restrukturierung die Konsequenz. Da beginnt dann die Angst um den Arbeitsplatz.“ (5-v-05)

Zusätzlich verunsichern die vielen Gerüchte, die seit 2002 über die generelle Zukunft von IT-Deutschland unternehmensintern und in der Presse kursieren<sup>153</sup>. Mit jeder Reorganisation flammen die Spekulationen über eine Zerschlagung oder einen Verkauf des Unternehmens in der Wirtschaftspresse auf. Diese Gerüchte schüren vor allem bei den Mitarbeitern Angst und Verunsicherung, wie verschiedene Kommentare zeigen:

„Jetzt liest die Familie, also im letzten viertel Jahr jede Woche, irgendwas über [IT-Deutschland] Negatives in diversen Zeitschriften. So. Und dann komm ich nach Hause und dann werde ich damit konfrontiert. ‚Ja was ist denn da schon wieder Personalabbau, trifft es denn dich auch?‘ Und das sind dann so die Gespräche. Jetzt kann ich mir überlegen, ob ich dieses Negative bei mir zu Hause auch haben will oder ob ich dann einfach was sage: Nee, vergiss es, da steht jeden Tag irgend so ein Unsinn drin, lass uns über etwas anderes reden. Und ich nehme da möglichst von diesem ganzen Blödsinn nichts mit nach Hause.“ (1-w-03)

„Die Gerüchte um den Personalabbau verunsichern.“ (MAB-04)

Das mittlere Management steht zunehmend unter Druck, zwischen den Vorgaben der Unternehmensleitung zu vermitteln und die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter zu

<sup>152</sup> Auf die Frage, welche Reorganisation positiv im Gedächtnis geblieben ist, haben alle Interviewpersonen, die auf eine entsprechende Firmenzugehörigkeit zurückblicken können, immer auf ihre Zeit vor IT-Deutschland verwiesen, als sie noch bei *Technik AG* oder *Hardwarespezialist* gearbeitet hatten.

<sup>153</sup> In einer Wirtschaftsstudie zu IT-Dienstleistungsanbietern 2003 wird dieser Umstand sogar als eine Schwäche von IT-Deutschland ausgelegt, dass es zu viele Gerüchte und zu viele Reorganisationen gibt (vgl. Outsourcing Germany 2003).

beschwichtigen. Als unmittelbare Ansprechpartner werden die Manager von beiden Seiten mit Forderungen bedrängt. Dieser Manager spricht über seine schwierige Situation:

„Ja, Gerüchte gibt's immer. Also wenn Sie nach Gerüchten gehen, dann dürften Sie – dann kriegen Sie seit 10 Jahren hier einen Horror. Also seit 10 Jahren höre ich regelmäßig im Februar / März, dass [IT-Deutschland] aufgelöst wird. Da muss man mit der Zeit auch eine gewisse dicke Haut bekommen, gerade auch im Management, weil sonst werden's wahnsinnig. Sie können nicht mehr führen hier. Ich habe mit meinem Chef klare Vorgaben, klare Ziele vereinbart, nach denen agiere ich. Was der Flurfunk draußen flüstert ist erst mal sekundär.“ (4-w-06)

Der „Flurfunk“ – bei IT-Deutschland gängiger Ausdruck für die Gerüchteküche – brodelte 2004 / 2005 so heftig, dass die Unternehmensleitung Mühe hat, strategische Änderungen vor offizieller Bekanntgabe geheim zu halten. Stets gelangt vorab eine Meldung an die Presse, so dass die Mitarbeiter in der Regel Veränderungen bei IT-Deutschland zuerst von der externen Presse erfahren und dann erst von der eigenen Unternehmensleitung. Eine Zeitlang wurden in den Kantinen des Hauptstandortes in Deutschland sogar Schilder auf den Kantineischen aufgestellt, die dazu aufforderten, keine strategischen Interna beim Mittagstisch zu diskutieren, weil es zu viele Zuhörer gebe. Dieser hilflose Versuch der Unternehmensleitung, der Gerüchteküche Herr zu werden, bewirkte bei den Mitarbeitern das Gegenteil: Der Austausch von informellen Informationen wurde intensiviert.

Die Umstellung auf Krisenmodus in der Unternehmensstrategie betonte eine kurzfristige Handlungsorientierung, die auch von den Mitarbeitern wahrgenommen und erlebt wurde. Hatte das Kulturwandelprojekt noch ein längerfristiges Ziel vermittelt, das mit den Reorganisationen erreicht werden sollte – eine gemeinsame Kultur, um das Unternehmen zum Spitzenreiter zu machen – fehlte den Mitarbeitern ab 2004 zunehmend eine langfristige Perspektive. Die im Frühjahr durchgeführten Chats mit der Unternehmensleitung, an denen Mitarbeiter aus ganz Deutschland teilnehmen konnten, weisen als häufigste Nennung über alle vier Chats die Frage nach einer langfristigen Strategie von IT-Deutschland auf. Als Reaktion auf die verschiedenen Drohkulissen, wünschten sich die Mitarbeiter mehr Kontinuität und eine Perspektive für ihr Unternehmen, die über das nächste Geschäftsjahr hinaus ging.

### **5.1.3.3. Reorganisationsmüde**

Im Allgemeinen machte sich im Unternehmen ab 2004 eine gewisse Reorganisationsmüdigkeit breit. Die Mitarbeiter waren nicht mehr bereit, sich ständig auf etwas Neues einzustellen, das in ihren Augen kaum Aussicht auf Erfolg hatte. Besonders

der Umstand, dass durch die verschiedenen Faktoren Umorganisationen eine sehr kurze Lebensdauer hatten, war den Mitarbeitern ein Dorn im Auge:

„bitte 1. einfach mal aus der Vergangenheit lernen 2. Dinge zu Ende führen und nicht auf halbem Weg abbrechen um die nächste Idee zu verfolgen“ (MAB-04)

„Nicht mehr so viele abrupte Richtungswechsel. Heute so, morgen wieder komplett anders, und nach der 3. Umorganisation machen wir es wieder so wie vorher. - Warum?“ (MAB-04)

„endlich aufhören mit der ständigen Umorganisation (Kaputtorganisation wäre der richtigere Begriff)“ (MAB-04)

„Durchgeführten Veränderungen die Chance geben, sich zu bewähren und einzuspielen, bevor sie durch die nächsten Veränderungen wieder ad absurdum geführt werden.“ (MAB-04)

„keine permanenten Umorganisationen, keine permanenten Vorgesetztenwechsel“ (MAB-04)

„(...)Umorganisationen, um sich neuen Gegebenheiten anzupassen, sind sicher notwendig. Umorganisationen, weil ein bestimmtes Datum erreicht wurde, behindern die Arbeit. Das Bedenkliche ist, dass das eigentlich jeder weiß, was nicht davon abhält, diesen Fehler ständig zu wiederholen.“ (MAB-04)

Für die Mitarbeiter waren die Gründe für die schnell aufeinander folgenden Umorganisationen nicht nachvollziehbar, da ihnen die strategischen Überlegungen und Zugzwänge der Unternehmensleitung nicht bekannt waren. Für sie sind die Reorganisationen zum Selbstzweck geworden.

Das mittlere Management, das bereits mehr Informationen über geplante Veränderungen und deren Beweggründe hat, steht den vielen Reorganisationen mittlerweile ebenfalls kritisch gegenüber, wie dieser Manager berichtet

„Die kritische Frage ist: Wann haben ich den Grenzwert und den Leidensdruck erreicht, um wirklich umzuorganisieren oder wie lange kann ich noch darüber hinaus gehen und sagen ‚na ja, wenn ich etwas flexibler im Geschäft bin‘ – und ich neige zum zweiten Ansatz mittlerweile –, dann vergessen wir erst mal die Umorganisation und lass uns gerade aus weiterfahren, bis auf gewisse Adaptionen.“ (4-w-06)

Die Frage, die der Manager aufwirft zeigt, dass es nicht darum geht, Reorganisationen grundsätzlich abzulehnen, sondern sinnvolle Veränderungen einzuleiten. Denn das mittlere Management ist in einer Position, in der es die Vorgaben der Unternehmensleitung umsetzen und gleichzeitig das operative Geschäft am laufen halten muss. Jede Veränderung bringt daher erst einmal eine Störung in den bisherigen Ablauf und verlangsamt bestehende Prozesse. Da aber das mittlere Management aufgrund der Sparprogramme unter Zeit- und Kostendruck ist, verschärfen Reorganisationen das Problem, gleichzeitig zu verändern und dabei gute Leistungen für das Unternehmen / die Kunden zu liefern. Aber auch den Führungskräften aus der middle-

ren Ebene fehlt eine Vision, wohin sich IT-Deutschland entwickeln will, wie der Manager des obigen Zitat ausführt:

„So heute ist es so, die wissen ja gar nicht – ich könnte es Ihnen auch nicht sagen – wo will denn eine [IT-Deutschland] hin? (...) Das ist eine Orientierung, die haben wir seit drei, vier Jahren nimmer. Wenn Sie immer wieder die Paradigmen auswechseln, immer wieder auch die Ziele verändern; die Strukturen, wo die Leute auch zu Hause sind. (...) Da ist keine Konstanz mehr da. Sehen Sie sich heute andere Unternehmen an am Markt, die haben klare Visionen. Die stehen auch mit gewissen Werten im Auftreten. Als gutes Beispiel sind die Kinseys, arrogante Säcke eigentlich, aber die haben ein klares Verständnis, wo sie hingehören. Die können dir die Vision runterbeten. Die hat sich auch nicht 10 mal in den letzten Jahren geändert.“ (4-w-06)

#### **5.1.3.4. Wenn Change Projekte auf Reorganisationen treffen**

Um das mittlere Management bei der Umsetzung der Reorganisationsmaßnahmen zu unterstützen, wurden Change Management Projekte aufgesetzt. Solche Change Projekte hatten das Ziel, den Betroffenen die Reorganisationsmaßnahme durch verschiedene Kommunikationsmaßnahmen verständlich zu machen und auf Probleme, die sich aus der strukturellen Umstellung ergaben, einzugehen. Gab es unter Bereichsvorstand A noch ein zentral gesteuertes Change Management, das die einzelnen Maßnahmen des KW-Projekts koordinierte, waren die Change Initiativen ab 2004 lokale Maßnahmen in den einzelnen Geschäftsgebieten. Es hing also von den jeweiligen Managern und Change Experten ab, ob eine Reorganisationsmaßnahme mit Change Management begleitet wurde oder nicht. Eine unternehmensweite Begleitung der Reorganisationen fand also nicht statt, allenfalls lokale Projekte wurden initiiert<sup>154</sup>. Sowohl im Bereich IT-Wartung als auch im Bereich IT-Vertrieb wurden für den deutschen Bereich aufgrund von Reorganisationen Change Maßnahmen beschlossen. Da anhand der Entwicklung von Change Projekten noch einmal veranschaulicht werden kann, wie sehr sich IT-Deutschland ab 2004 auf Reorganisationen konzentrierte, soll eine der Maßnahmen kurz dargestellt werden.

Im Bereich IT-Wartung stand Anfang 2004 eine Reorganisation an, welche den organisatorischen Aufbau der Geschäftseinheit für Deutschland veränderte. Der Projektleiter im Bereich IT-Wartung erinnert sich:

„Die Ausgangssituation war, dass eine Organisationsveränderung wieder stattgefunden hat. Eine größere; also die Mitarbeiter wurden wieder neu zugeordnet. Einmal haben die neue Kollegen bekommen, es wurden Bereiche zusammengelegt, haben neue Vorgesetzte bekommen. Ja, es haben sich neue Vorgesetzte in neuen Positionen und in

---

<sup>154</sup> Wie im Methodenteil bereits angesprochen habe ich solche Projekte zu Beginn der Feldforschung untersucht, als noch nicht klar war, dass die Change Projekte nur eine Facette der gesamten Unternehmensentwicklung darstellen.

Funktionen wieder gefunden. Und das Geschäftsfeld hat sich zum Teil geändert. Also man wollte schon da in höherwertige Dienstleistung hinein. Und das war dann ausschlaggebend, dass sich ein paar Change Manager zusammengesetzt haben innerhalb [IT-Wartung] und gesagt haben: da müssen wir aber insgesamt was dafür tun. Weil man kann nicht einfach so eine Organisation überstülpen und dann funktioniert das so eins zu eins weiter. So hat das ganze angefangen.“ (1-w-03)

Der Ansatz der beiden zuständigen Change Manager war es, zunächst die Führungskräfte in ihren neuen Aufgaben zu unterstützen und anschließend die Mitarbeiter mit einzubeziehen. Die Change Manager hatten erkannt, dass die Reorganisation umso besser gelang, wenn die verantwortlichen Führungskräfte möglichst schnell zu einer produktiven Zusammenarbeit finden würden. Ihnen war wichtig, dass die neuen Funktionsträger ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis aufbauten. Dazu wurden mittels Interviews die Ist-Situation der Führungskräfte und die aktuellen Probleme ermittelt. Aus den Ergebnissen wurde dann ein gestaffeltes Workshopkonzept entwickelt, bei dem zunächst die oberste Führungsebene des Bereichs ein gemeinsames Führungsverständnis erarbeiten sollte, das dann in weiteren Workshops mit den jeweiligen darunter liegenden Hierarchiestufen weiter bearbeitet werden sollte. Vom offiziellen Beginn der Reorganisationsmaßnahme bis zum ersten Change Workshop vergingen knapp drei Monate, für IT-Deutschland Verhältnisse war das ein sehr kurzer Zeitraum. Weitere Workshops und erste Mitarbeiterveranstaltungen fanden im Mai und Juni statt und wurden von den Betroffenen nach Aussage der Change Experten und einiger Manager gut angenommen. Im Mai 2004 verließ jedoch der Leiter des Bereichs IT-Wartung für die Region Deutschland aufgrund anhaltend schlechter Bereichszahlen das Unternehmen. Das Change Konzept, das an der Führungskultur ansetzte, wurde zur Farce als der Posten der Bereichsleitung mehrere Monate nur kommissarisch besetzt wurde. Während des letzten Workshops mit Führungskräften im August 2004 kam die Nachricht, dass Bereichsvorstand A das Unternehmen verlasse. Zeitgleich wurden erste Gerüchte laut, dass es eine weitere Reorganisation geben werde, um sich der Regionalorganisation der *Technik AG* anzupassen. Der Workshopleiter erinnert sich, dass die Führungskräfte den Workshop abgebrochen hatten:

„(...) Weil sie so verunsichert waren, dass sie gesagt haben – und das war dann letztendlich auch die Vereinbarung – wir denken nur bis zum 1.10. dieses Jahres und schauen, dass wir unsere Zahlen so einigermaßen hinkriegen. Dann ist das gekippt von Verhalten in die Zahlen-Ebene. Und das hat für mich als Moderator bedeutet, da war ich nur noch Moderator und hab halt dann die Restelemente moderiert. (...)Die wollten das nicht mehr. Die haben einfach gesagt: Wenn das so ist, dann denken wir nur noch bis zum 1.10 und was danach ist, wissen wir nicht. *Haben Sie eine Erklärung dafür, warum die so reagiert haben?*: Ja, weil das das übliche Verhalten ist. *Was ist daran*

*üblich?:* Ja, rette sich wer kann und tun wir das jetzt unbedingt notwendig und warten, bis die nächste Umorganisation kommt.“ (1-b-04)

Der erste Oktober ist bei IT-Deutschland Geschäftsjahreswechsel und somit ein wichtiges Datum, um Neuerungen bekannt zu geben. Wie sich herausstellte, wurde am 1.10. tatsächlich die Regionalorganisation von IT-Deutschland neu gestaltet.

Was an diesem Beispiel deutlich wird: auch die begleitenden Change Projekte bekamen die kurzfristige Orientierung der gesamten Organisation zu spüren, denn die Change Maßnahme bei IT-Wartung wurde im August angesichts der erneuten Reorganisation abgebrochen. Das Ziel, Führungskräfte zu entwickeln, konnte unter diesen Umständen nicht erreicht werden, wie der Projektleiter resümierte:

„Also es hat aufgehört weil die Inhalte so nicht mehr gepasst haben. Da sind Bereiche neu zusammengelegt worden, die Regionen hat man wieder neu zusammengestellt. Die wurden quasi wieder auseinander gerissen. Und ich kann nicht versuchen, was für Führungskräfte und Mitarbeiter zu machen, wenn ich sie anschließend wieder auseinander reiße.“ (1-w-03)

Change Management Projekte, die auf eine Verhaltensänderung der Beteiligten abzielten, waren, wie das Projekt bei IT-Wartung durch ihre langfristigen Ansätze zum Scheitern verurteilt. Dennoch wurde immer wieder versucht, gemäß dem Eisbergmodell nicht nur die Daten und Fakten oberhalb der Wasseroberfläche zu verändern, sondern auch alle weichen Themen unterhalb zu berücksichtigen. Da das Top-Management sich aber hauptsächlich auf die Verbesserung der wirtschaftlichen Lage konzentrierte, die am besten durch positive Umsatzzahlen und Geschäftsergebnisse zu belegen war, hatten alle Projekte, die nicht unmittelbar zu einem messbaren Erfolg führten, wenig Chancen mit einer hohen Priorität eingestuft zu werden. Vertreter des mittleren Managements, die eine Unterstützung der Reorganisationsmaßnahmen durch Change Projekte befürworteten mussten sich letztendlich selbst zunächst um messbare Ergebnisse kümmern.

#### **5.1.4. Zwischenbemerkung**

Wir verlassen mit dem Jahreswechsel 2005 /2006 die Entwicklung von IT-Deutschland und wenden uns in den folgenden Kapiteln der soziologischen Analyse der Vorkommnisse zu. Die Situation im „Krisenmodus“ stellt dabei die Absprungbasis für die Analyse dar, denn in diesem Zeitraum haben die Beobachtungen und Befragungen im Unternehmen stattgefunden. Um die resignierte Stimmung der Mitarbeiter ab 2004 zu verstehen, war es meiner Meinung nach wichtig, einen Blick auf die Vergangenheit von IT-Deutschland zu werfen. Dieser Blick ist freilich selektiv, da er aus den Daten und Erzählungen der Mitarbeiter von IT-Deutschland rekonstruiert wurde.

Mir geht es bei dieser Fallbeschreibung jedoch hauptsächlich darum, aufzuzeigen, wie sich IT-Deutschland im Großen und Ganzen verändert hat und wie die Organisationsmitglieder allgemein darauf reagiert haben. Selbstverständlich gibt es bei IT-Deutschland Bereiche, die über die Jahre hinweg eher stabil geblieben sind, sowohl von der personellen Zusammensetzung als auch in struktureller Hinsicht. Diese liegen aber nicht im Fokus dieser Arbeit. An geeigneter Stelle wird auf solche Abteilungen verwiesen werden, wenn es darum geht, Unterschiede zwischen stabilen Abteilungen und Abteilungen in permanenten Reorganisationen herauszuarbeiten.

Eine Organisation anhand bestimmter Merkmale und Kategorien zu beschreiben gelingt in der Theorie meist ohne größere Überschneidungspunkte der einzelnen Merkmale. Ein empirischer Fall hingegen lässt sich nicht eindeutig dieser oder jener Kategorie zuweisen. Die nun folgende Aufteilung der Analyse auf die drei Entscheidungsprämissentypen einer Organisation ist daher als Werkzeug oder Hilfsmittel zu verstehen, um die Veränderungen von Vertrauen bei IT-Deutschland besser herauszuarbeiten. Dabei lässt es sich nicht vermeiden, dass es zu thematischen Überschneidungen oder unscharfen Abgrenzungen kommt<sup>155</sup>. Denn je nach Blickwinkel wird mal die eine Entscheidungsprämisse, mal eine andere für den gleichen Sachverhalt die entscheidende Rolle spielen.

## 5.2. Prozesse und Regelungen

„Die formale Struktur ist immer prominent und sichtbar. Sie kann in Änderungsprozessen Thema des Konstanthaltens oder der Änderung sein, weil sie prominent ist, so wie sie umgekehrt Prominenz erlangt, weil sie die Änderungsprozesse beherrscht.“  
(Luhmann 1999: 153)

Es wurde bereits festgestellt, dass die Reorganisationen ab 2002 bei IT-Deutschland einen grundlegenden Wandel auslösen, der die Rahmenbedingungen für Vertrauen nachhaltig verändert. Am Offensichtlichsten erscheint dieser Wandel im Umgang mit Prozessen und Regelungen bei IT-Deutschland zu sein. Dass bei einer Reorganisation Prozesse, Programme und Regeln geändert werden, ist beinahe eine unumstößliche Tatsache. Um zu erfahren, wie sich das Vertrauen in Regeln und Prozessen bei IT-Deutschland verändert hat, lohnt es sich, die verschiedenen Perspektiven der Beteiligten getrennt zu betrachten.

---

<sup>155</sup> Oder, um das von Luhmann benutzte Bild aufzugreifen: Wenn Systemtheorie auf einen empirischen Fall angewendet wird, verlässt man die Flughöhe über den Wolken und begibt sich auf Tiefflughöhe. Hier kommen andere Dinge und damit andere Probleme ins den Blickfeld. Die große Übersicht fehlt durch die größere Nähe, aber man sieht viel mehr Feinheiten und Details.

Zwei zentrale Einsichten sollen in diesem Kapitel herausgearbeitet werden: Häufige Reorganisationen machen zum einen Vertrauen in die Prozesse und Regelungen unmöglich und zum anderen erschweren sie den Aufbau persönlichen Vertrauens zur informellen Aushandlung von Prozesswidersprüchlichkeiten.

### **5.2.1. Theoretischer Exkurs zur Prämisse Programme (Regeln und Prozesse)**

Bevor wir mit der Analyse auf Top-Management Ebene beginnen, soll kurz darauf eingegangen werden, was unter Regeln und Prozessen gemeint ist. Prozesse, Regeln, Vorschriften sind Bestandteile der formalen Organisationsstruktur und werden der Entscheidungsprämisse „Programme“ zugeordnet. Denn Regeln und Prozesse sind „regulative Bedingungen für richtiges (oder im anderen Falle: fehlerhaftes) Entscheiden (...)“ (Luhmann 2000a: 225) und legen fest, wie generell in einer bestimmten Situation zu handeln ist. Damit wird Unsicherheit absorbiert und Komplexität reduziert, denn einmal aufgestellte Regeln müssen nicht jedes Mal aufs Neue auf ihre Tauglichkeit hin überprüft werden. Es muss lediglich darüber entschieden werden, ob diese bestimmte Regel angewendet werden kann / muss und im Falle einer Kontrolle – ob eine Regel richtig oder falsch angewendet wurde. Regeln und Prozesse sind „programmiert“, das heißt es werden im Voraus bestimmte Parameter festgelegt, wie in einer Situation zu handeln ist. Wie aus Kapitel (3.2.1.1) bekannt, können Regeln inputorientiert / konditional oder outputorientiert / zweckgerichtet programmiert werden. Je nach „Programmierart“ folgen die Regelungen dann verschiedenen Logiken: Bei konditionalen Programmen sind die Mittel zur Zielerreichung festgelegt, allein der Zeitpunkt der Programmausführung ist noch offen. Es besteht eine feste Kopplung zwischen Bedingung und der ausführenden Handlung (das berühmte „wenn... dann“). Der Entscheidungsspielraum bei Konditionalprogrammen ist für den Anwender relativ klein, er kann lediglich darüber entscheiden ob das Programm angewendet wird oder nicht; nicht jedoch darüber wie er zu verfahren hat, wenn eine bestimmte Bedingung eintritt. Die einfache Formel hierzu lautet: Was in einem Konditionalprogramm nicht erlaubt wurde, ist verboten. Es besteht während der Programmausführung wenig Abstimmungsbedarf, weil vorab bereits die Bedingungen festgelegt worden sind.

Zweckprogramme hingegen weisen eine lose Kopplung zwischen Bedingung und ausführender Handlung auf, denn hier gilt es, einen bestimmten Zweck zu erreichen, weniger einen bestimmten Handlungsablauf zu verfolgen. Projekte sind in ihrer

Grundform Zweckprogramme. Bei Zweckprogrammen sind nur die Rahmenbedingungen vorgegeben, bis wann also der Zweck erreicht sein muss oder mit welchen Ressourcen gearbeitet werden darf. Hier gilt: Was nicht verboten ist, ist erlaubt. Die Programmanwender haben einen relativ großen Entscheidungsspielraum bei der Wahl geeigneter Mittel. Damit gibt es auch mehr Abstimmungsaufwand während der Programmausführung.

Bei einer konditionalen Programmierung orientiert man sich eher am Prozessablauf und an der richtigen Programmanwendung, wohingegen man sich bei einer Zweckprogrammierung an den Personen orientiert, die auf die Zweckerfüllung hinarbeiten. Allerdings können auch Konditionalprogramme „Personenorientiert“ gehandhabt werden, wenn es im Unternehmen die informale Regelung gibt, dass Prozesse eher Hilfskonstruktionen dafür sind, ein bestimmtes Ziel zu erreichen; wenn also Regelbeugungen und –übertretungen geduldet werden, um auf informalem Wege ein Problem zu lösen.

Wenn im Folgenden von Prozessen und Regeln gesprochen wird, soll unter „Regel“ eine einzelne Vorschrift verstanden werden und unter „Prozess“ ein Bündel an Vorschriften, die aufeinander bezogen einen gesamten Handlungsablauf strukturieren. Die Regel: „Wenn eine Stelle neu besetzt wird, dann muss sie sowohl intern als auch extern ausgeschrieben werden.“, ist in den Recruitingprozess eingebunden, in dem festgelegt ist, in welcher Reihenfolge und in welchen Teilschritten eine Personaleinstellung zu erfolgen hat. Die Änderung einer einzelnen Regel zieht nicht so viele weitere Änderungen nach sich, wie die eines gesamten Prozesses. Wird das Einstellungsverfahren dahingehend geändert, dass nur noch interne Stellenausschreibungen getätigt werden dürfen, beeinflusst das den übrigen Recruitingprozess kaum. Rein auf der Programmebene wird nur ein Parameter ausgetauscht. Was sich allerdings ändert, ist die Zwecksetzung des Prozesses insgesamt. War es ursprünglich Zweck einer Stellenausschreibung, möglichst passende Bewerber zu finden, so wird mit der Regelung, nur noch interne Bewerber zuzulassen, der Zweck verfolgt, kein zusätzliches Personal einzustellen. Die Qualität der Bewerber spielt im zweiten Fall eine untergeordnete Rolle.

### **5.2.2. Top-Management und Reorganisationsprojekte**

Das Top-Management hat bis 2002 eine personenorientierte Strukturierung von Prozessen und Regelungen gestützt bzw. geduldet. Wie in Kapitel (5.1) dargestellt, waren Prozesse und Verfahren eher ein „kleinster gemeinsamer Nenner“, auf dessen

Grundlage maßgeschneiderte Problemlösungen erarbeitet wurden. Das ist unter anderem daran abzulesen, dass IT-Deutschland mehrere hundert verschiedene Wartungsverträge mit unterschiedlichen IT-Abteilungen des Mutterkonzerns hatte, obwohl eigentlich ein und derselbe Standardwartungsvertrag angeboten werden sollte<sup>156</sup>. Da es aber anscheinend wichtiger war, entweder die über die Zeit gewachsenen persönlichen Beziehungen zu den IT-Abteilungen aufrecht zu erhalten oder den Kunden durch eine maßgeschneiderte Lösung an den Vertrag zu binden, wurde auf Standardisierung wenig Wert gelegt.

Auch mit der Umstellung des Organisationsmodells von einer regionalen, segmentären zu einer globalen Matrixstruktur, hatten die persönlichen Beziehungsmuster noch viel Gewicht, denn der Bereichsvorstand A wollte mit dem Kulturwandelprojekt vor allem die persönlichen Netzwerke im Unternehmen für die neue Matrixstruktur nutzen und betonte den Wert des Einzelnen im Veränderungsprozess. Die Begleitmaßnahmen waren demnach hauptsächlich Personalentwicklungsmaßnahmen. Bis etwa 2002 / 2003 waren die Reorganisationsziele langfristig ausgelegt, der Umbau von IT-Deutschland sollte mehrere Jahre betragen, ebenso das Kulturwandelprojekt.

Allerdings verschlechterten sich zu diesem Zeitpunkt die Geschäftsergebnisse von IT-Deutschland fast quartalsweise. Der Erfolgsdruck, der seitens der Konzernleitung aufgebaut wurde, wuchs beständig. Das Ziel, ein profitables Unternehmen zu sein, wurde immer wichtiger. Mit dem Bereichsvorstandswechsel 2003 änderte sich im Top-Management auch die grundsätzliche Einstellung zu Regeln und Prozessen und zwar in zweierlei Hinsicht: Zum einen wurde die zeitliche Orientierung von einer eher langfristigen strategischen Ausrichtung auf kurzfristig umsetzbare Projektziele umgestellt. Zum anderen hat sich die Unternehmensleitung viel stärker auf die Einhaltung der formalen Prozesse konzentriert und deren Einhaltung verstärkt eingefordert. Beide Änderungen hatten weitreichende Konsequenzen, die im Folgenden skizziert werden sollen. Das Ziel der Umstellung war die Wiedererlangung von Profitabilität und die Erfüllung der Zielvorgaben der Konzernmutter. Diese Ziele hat die Unternehmensleitung ab 2003 immer wieder im Unternehmen kommuniziert, wie wir bei den Zitaten der Mitarbeiterbriefe gesehen haben. Ebenso wurden für den Fall der Nichterreichung die drohenden Konsequenzen geschildert, nämlich weitere Einsparungen und Personalentlassungen.

---

<sup>156</sup> Diese Anekdote erzählt der Projektleiter des neuen Standardisierungsprojekts für IT-Dienstleistungen immer als Eisbrecher bei Projektvorstellungsrunden.

### 5.2.2.1. Die Projektförmigkeit von Reorganisationen

Dass das Top-Management angesichts der anhaltenden schlechten Entwicklung von IT-Deutschland möglichst schnell greifende Veränderungen herbeiführen wollte, liegt auf der Hand. Ab ca. 2003 werden daher die Reorganisationsmaßnahmen als „Turnaroundprogramme“ bezeichnet. Das Management stellt mit dieser Bezeichnung den Projektcharakter der Maßnahmen in den Vordergrund: Turnaroundprogramme haben definierte Projektteams, Ressourcen- und Zeitpläne und explizite Zielvorgaben, die mit angemessenen Methoden kontrolliert werden können. Damit kommt die Unternehmensleitung den Forderungen der Konzernmutter nach, innerhalb eines bestimmten Zeitraums – in der Regel ist es das Geschäftsjahr – *nachweisbare* Ergebnisverbesserungen zu präsentieren. Eine langfristige Reorganisationsstrategie, die erst nach einer Anlaufphase zu greifbaren Ergebnissen führt – wenn überhaupt – wäre für das Top-Management unter diesen Voraussetzungen nicht praktikabel. Denn die Konzernmutter drängt das Management zu einer raschen Ergebnisverbesserung und droht bei Nichteinhaltung mit dem Verkauf von IT-Deutschland.

Die Fokussierung auf überschaubare, kurzfristige Projekte bietet der Unternehmensleitung verschiedene Vorteile: Durch die relativ genaue Festlegung des Projektrahmens erscheinen die zu bearbeitenden Probleme überschaubarer und kontrollierbarer. Zudem lässt sich durch den Zuschnitt die Reorganisationsmaßnahme leichter aussteuern, da die Projektbeteiligten vorab bestimmt werden und meist eine überschaubare Anzahl an Personen eingebunden ist. Ebenso schafft man damit einen geschützten Bereich, in dem zunächst ohne die enge Verknüpfung mit dem Tagesgeschäft die neue Struktur geplant und probiert werden kann. Die Implementierung kann zudem in einem gesonderten Projekt durchgeführt werden, so dass für jedes Einzelprojekt Erfolgsmessungen und -meldungen aufgesetzt werden können, unabhängig vom operativen Tagesgeschäft. Und schließlich kann die Unternehmensleitung mit Verweis auf die zeitliche Befristung der Reorganisationsprojekte immer wieder auf die Dringlichkeit und Wichtigkeit der Ziele hinweisen<sup>157</sup>. Alles, was mit der Zielerreichung der Reorganisationsvorgaben zusammenhängt, wird bevorzugt behandelt, so dass die Projekte viel Aufmerksamkeit im gesamten Unternehmen erhalten.

---

<sup>157</sup> vgl. Luhmann (1971: 143-164)

### 5.2.2.2. Folgen aus dem Projektfokus

Die Fokussierung auf kurzfristige Projektziele bringt aber nicht nur Vorteile mit sich. Wenn ein Reorganisationsprojekt nicht die gewünschten Ergebnisse zeigt, wird ein neues aufgesetzt, das die Fehler des alten Projekts korrigieren soll. Wieder wird viel Aufmerksamkeit auf das Aufsetzen und Aussteuern des neuen Reorganisationsprojekts gelenkt. Damit werden die kurzfristigen Maßnahmen im Unternehmen betont und vorhandene langfristige Strategien oder konstante Arbeitsergebnisse bleiben unberücksichtigt. Dies führt zu einer verstärkten Wahrnehmung von Kurzfristigkeit, die von den Mitarbeitern beklagt wird und zu einer schrittweisen Entkopplung zwischen Reorganisationsmaßnahme und „Organisationsrealität“ führt. Um die zeitlich genau definierten Zielvorgaben der Konzernmutter zu erfüllen, bevorzugt das Top-Management Maßnahmen, die kurzfristige Ergebnisse bringen. Viele normale Vorgänge bei IT-Deutschland sind aber auf langfristige Entwicklungen ausgelegt. Wartungsverträge für die Betreuung einer IT-Infrastruktur werden zum Beispiel über 3-5 Jahre abgeschlossen. Alle Positionen zu diesem Vertrag werden zu Beginn der Laufzeit verhandelt und stehen dann eigentlich nicht mehr zur Diskussion. Viele bestehende Prozesse, die den Kunden betreffen, sind damit schwer auf kurzfristige Ergebnisverbesserung auszurichten. Somit bleiben für eine kurzfristige Veränderung die internen Prozesse übrig und hier bevorzugt jene, die eine Veränderung nachvollziehbar machen. Das heißt, jene Prozesse erhalten mehr Aufmerksamkeit, die sich evaluieren und kontrollieren lassen. Das gilt nicht nur explizit für alle Reorganisationsprojekte. Alle Geschäftsbereiche bei IT-Deutschland müssen sich anhand ihrer Geschäftszahlen messen lassen und sind auf eine kurzfristige Ergebnisverbesserung angewiesen. Wenn also langfristig angelegte Verträge nicht ohne weiters umgestellt werden können, so müssen wenigstens die Bereichsleiter darstellen, dass sie in ihrem Bereich auf eine kurzfristige Profitabilitätssteigerung achten.

Der Bereichsvorstand B, der Anfang 2003 das Erbe des Kulturwandelinitiators angetreten hatte, verfolgt daher Strategien, die sich in messbaren Zahlen niederschlagen: Verbesserung der Kostenposition, Fokus auf Umsatzsteigerung, Abbau von Überkapazitäten und Personalanpassungen. All diese Programme lassen sich messen und in konkreten Zahlen ausdrücken. Themen wie „Leadership“ oder „Kulturwandel“ kommen nicht mehr vor, denn diese sind einerseits auf langfristige Veränderungen ausgerichtet und können andererseits nur sehr schwer in Euro und Cent ausgedrückt werden.

Hinzu kommt, dass bei Nichterreichen der Reorganisationsziele wieder ein neues Reorganisationsprojekt aufgesetzt wird und von neuem Projektziele, -ressourcen und -prozesse definiert werden, anstatt die bestehende Strategie zu modifizieren. Ein Manager äußert sich kritisch zu dieser Vorgehensweise:

„Ganz normale Managementaufgabe ist es, den Betrieb aufrecht zu halten und für zukünftige Anforderungen fit zu halten. Und jedes Mal, wenn so extra Programme aufgerufen werden (...), dann hat das immer geistig so einen Projektcharakter: Jetzt changen wir mal und dann, Schweiß von der Stirn, jetzt haben wir es geschafft, darum brauchen wir jetzt vier Jahre nichts changen. Diese ganzen aus meinem Gefühl heraus künstlich aufgesetzten Change Dinge, glaube ich inzwischen sind grundsätzlich falsch, weil das ein Dauerthema ist und nicht etwas, was man in einer Projektarbeit irgendwie erledigt. Wir haben ja konstanten Wandel und Wechsel. Beispielsweise dass sich Kundenverhalten dauernd so ändert wie unser eigenes. Das nehmen wir offensichtlich nur sehr begrenzt zur Kenntnis. Und daraus erwachsen diese Hau-Ruck Aktionen und wir müssen Change machen. Anstatt dass wir hergehen und sagen, dass dieser konstante Wandel, das ist nicht immer eine Hau-Ruck Aktion sondern das ist etwas, das jeden Tag stattfindet. Und dazu braucht es weder große Change Manager noch Change sonst was. Sondern dass man sich einfach bewusst macht, dass dieser konstante Wandel dauerhaft ist.“ (5-w-06)

Dieser Bereichsleiter kritisiert, dass das Aufsetzen einer Reorganisationsmaßnahme als Projekt bereits so selbstverständlich geworden ist, dass über die Konsequenzen dieser Form der Problembearbeitung gar nicht mehr nachgedacht wird.

Was die Aussage des Bereichsleiters ebenfalls impliziert: Projekte und ihre Projektregeln haben ein *Verfallsdatum*. Wenn ein Projekt beendet ist, muss nicht mehr darüber nachgedacht werden und die Projektstrukturen werden wieder in die Regelorganisation eingegliedert.

Hier kommen wir der ersten Widersprüchlichkeit auf die Spur, die für die weitere Entwicklung von Vertrauen bei IT-Systemen entscheidend ist: Das Top-Management steht vor ernsthaften Problemen, denn durch das verlustreiche Wirtschaften ist die Zukunft von IT-Deutschland insgesamt gefährdet. Es besteht dringender Handlungsbedarf, auch wenn nicht klar ist, wie die genaue Strategie aussehen soll, um das Unternehmen wieder profitabel zu machen. Alle Prozesse und Regeln im Unternehmen zu bearbeiten ist unmöglich, dazu sind die Verflechtungen und Abhängigkeiten zu hoch, die Komplexität zu groß. Daher werden Projekte aufgesetzt, die durch ihren begrenzten Rahmen weniger komplex und somit besser geeignet sind, das wirtschaftliche Problem zu bearbeiten. Mit der Schaffung von Projekten wird aber nur ein Teil der Organisation betrachtet, nämlich alles, was sich innerhalb des Projektrahmens zeitlich, personell und zahlenmäßig bearbeiten lässt. Das entspricht mit zunehmender Projektlaufzeit nur noch annähernd den Gegebenheiten in der restlichen Organisation, weil die Daten, die für das Projekt benötigt werden, immer aggregiert

und zusammengefasst werden, um bearbeitbar zu sein<sup>158</sup>. Ansonsten würde das Reorganisationsprojekt wieder die gleiche (zu) hohe Komplexität aufweisen wie die restliche Organisation. Damit entkoppelt sich aber ein Projekt von der Restorganisation. Alle Probleme, die innerhalb des Projekts als bearbeitbar erscheinen, weil die Komplexität willentlich niedriger gehalten wurde, treten zum Zeitpunkt der Implementierung wieder auf. Hier wird die Reorganisation unübersichtlich, weil die sorgfältigen Modelle auf die Widersprüchlichkeiten des Organisationsalltags treffen. Unübersichtlichkeit kann sich das Top-Management aber nicht leisten, wenn es das Unternehmen nach vorn bringen will, so dass mit einem neuen Reorganisationsprojekt begonnen wird, das wieder eine vereinfachte Problembearbeitung ermöglicht. Diesen Kreislauf haben Brunsson und Olsen in „The Reforming Organization“ anschaulich beschrieben:

“Reforms are routines rather than interruptions in organizational life. (...) Indeed, the very ease with which reforms can be launched may be one of the reasons why so few are completed. (...) Reforms tend to generate reforms.”  
(Brunsson und Olsen 1993: 33)

Die Projekte selbst werden bei IT-Deutschland zu Routinen, die nach einem vorhersehbaren Schema verlaufen, aber gleichzeitig immer weniger mit der Organisationsrealität zu tun haben. Vor allem aus Sicht der Mitarbeiter ist dies, wie wir noch sehen werden, ein Problem. In der Projektroutine ist zugleich die Befristung der Anstrengungen eingebaut: Bis zum Geschäftsjahreswechsel muss das Problem bearbeitet sein, sonst drohen weitere drastische Maßnahmen (oder ein neues Reorganisationsprojekt).

### **5.2.2.3. Reorganisationen lenken den Blick auf formale Regeln**

In den Überlegungen zum Projektstatus von Reorganisationen bei IT-Deutschland wurde bereits darauf hingewiesen, dass messbare und nachvollziehbare Ergebnisse mit zunehmender Fokussierung auf den „Turnaround“ immer wichtiger werden. Messbar und nachvollziehbar bedeutet, dass formale Prozesse und Regeln im Gegensatz zu informellen bevorzugt werden, da jene durch ihre schriftliche Fixierung ein Nachvollziehen überhaupt erst ermöglichen. Ein schriftlicher Statusbericht kann einfacher überprüft werden, als die mündliche Vereinbarung, die in einer informellen Besprechung getroffen wurde.

---

<sup>158</sup> vgl. hierzu auch die Analyse von Rottenburg (2002: 213ff), der den Aushandlungsprozess eines Entwicklungshilfeprojekts beschreibt.

Reorganisationen legen zudem grundsätzlich die Aufmerksamkeit auf die formalen Prozesse und Programme, da nur diese formal geändert werden können<sup>159</sup>. Bei der Prämisse Programme erfolgt dies durch eine Forcierung der offiziellen Prozessverfahren, der Einhaltung von vorgeschriebenen Berichtswegen und das verstärkte Sammeln und Auswerten von Unternehmensdaten, um die Vorgänge im Unternehmen sichtbar und damit veränderbar zu machen. Wenn daher keine eigenständigen Projekte aufgesetzt werden können, um eine Veränderung nachvollziehbar zu machen, werden wenigstens Auswertungsverfahren für bestehende Vorgänge betont, um den Vergleich von Ist- und Sollzustand abzulesen. Die Betonung der Formalstruktur drängt indes die bislang erfolgreichen informellen Praktiken immer weiter in die Illegalität ab, so dass es strukturell immer schwieriger wird, beide Ebenen, informelle wie formale miteinander abzugleichen. Das Top-Management ist aber auf die formalen Berichtswegen angewiesen, denn es kann nur die Ergebnisse dieser Programme offiziell an die Entscheider im Mutterkonzern weitergeben. Die Konzentration auf die formalen Regeln macht das Top-Management aber blind für Vorgänge, die zwischen einzelnen Prozessen liegen oder nicht in formalen Prozessen festgehalten werden können. Ein Beispiel ist das Thema „Reusables“. Das sind Produkte oder Verfahren, die bei IT-Deutschland von einem Bereich entwickelt worden sind und für andere Unternehmensbereiche nutzbar gemacht werden sollen. Es geht also um die Wiederverwendbarkeit von Ideen. Weil mit Reusables Geld eingespart werden kann, wird ihre konsequente Verwertung zum Bestandteil der „Turnaround-“ Strategie, die unter anderem auf Betriebsversammlungen durch den Bereichsvorstand kommuniziert wird. Eine Teamleiterin aus dem Bereich IT-Beratung berichtet dazu folgendes:

„Dieses ganze Thema Reusables, das ist auch eine Kommunikationsproblematik. Weil die Einheiten zu weit auseinander sind. Der eine braucht was, was der andere entwickelt hat. Aber so wie das bei uns aufgesetzt ist, kommen die nie zusammen. Die kommen da nie zusammen. Das ist auch ein ganz einfaches Beispiel, wir haben bei uns in dem großen Projekt haben wir so ein Aufwandserfassungstool eingeführt. Das ist wirklich gut, das funktioniert gut. (...) Und wir haben die Möglichkeit mit diesem Tool auch über die Jahre hinweg verbessert und verfeinert. Wir können Obergrenzen eingeben für die Aufwandserfassung. (...) Und solche Dinge haben wir da entwickelt und wir wollten das auch als Reusable anmelden, aber die Reusables sind bei uns an service offerings gekoppelt. Das heißt die müssen in unser Portfolio passen. Das ist aber nichts, was zu unserem Portfolio passt, sondern das ist eine Stützfunktion, das ist ein Infrastrukturthema. Da gibt's nichts worunter man das einordnen kann. Wenn ein anderes großes Projekt läuft, dann werden die die Aufwandserfassung wieder neu er-

---

<sup>159</sup> Siehe Zitat zu Beginn von (5.2).

finden. So einfach ist es. (...) Und gerade solche, aus denen man Gewinn ziehen kann, wie die Aufwandserfassung, das kann man nirgendwo bekannt machen.“ (3-b-07)

Bei diesem Beispiel stellt sich die Organisation mit ihren Prozessvorschriften selbst ein Bein. Weil eine Idee nicht konform zur Regel ist: „Wenn du ein Reusable hast, dann muss dies an einen Auftrag gekoppelt (service offering) sein“, bleibt sie unberücksichtigt. Der formale Prozess ist hier blind für außergewöhnliche Ideen. Das Thema Reusable illustriert, dass mit der Entscheidung des Top-Managements, stärker auf die Einhaltung der Prozesse zu achten, alle Vorgänge außerhalb der vordefinierten Prozesse systematisch unberücksichtigt werden. Überspitzt formuliert macht sich die Organisation damit „von weniger Information stärker abhängig“ (Luhmann 2000b: 93). Mit der Konzentration auf die formalen Regeln und Prozesse wird nicht nur der Rahmen für Entscheidungen eingeschränkt, es wird auch immer entscheidender, dass der formale Prozess richtig geplant und angewendet wird. Mit anderen Worten, es ist nicht damit getan, dass ein wöchentlicher Statusbericht vorliegt, sondern es müssen die darin enthaltenen Aussagen valide sein. Daher beinhalten die Reorganisationsprojekte verschiedene Kontrollprogramme, um eine abgesicherte Aussage treffen zu können.

#### **5.2.2.4. Umstellung auf „Krisenmodus“ - Folgen für Vertrauen**

Um die Beobachtung weiter zuzuspitzen, stellt das Top-Management mit einer Fokussierung auf die internen Reorganisationen IT-Deutschland von einem „Produktionsmodus“ auf „Krisenmodus“ um. Prozesse werden dahingehend geändert, dass sie der Krisenbearbeitung dienen, indem nur noch auf Kosteneinsparungen geachtet wird. Diese Änderung verschiebt die Zwecksetzung der Prozesse, die zuvor darauf ausgerichtet waren, ein möglichst gutes Produkt für den Kunden zu erstellen oder möglichst professionelle Dienstleistungen anzubieten<sup>160</sup>. Ein Mitarbeiter hat diese Zweckverschiebung kommentiert:

“man hat diese Firma zu Tode organisiert. der Bereich [IT-Vertrieb] ist nur mit sich selbst beschäftigt - das dafür aber heftig - Kunden brauchen wir dazu nicht bzw. stören eigentlich nur - denn dann wird eine Leistung gewünscht, wo dann innerhalb der noch nicht gefundenen Strukturen und Abläufe der Irrsinn erst beginnt. Eine Kundenorientierung bzw. Übersicht über die Verträge bzw. Zuständigkeiten gibt es nicht (wirklich) - oder anders gesagt - wir haben eine Organisation, die auf dem Papier gut aussieht -

---

<sup>160</sup> Mit dieser Formulierung soll nicht unterschlagen werden, dass es in jeder Organisation immer widersprüchliche Zwecke gibt, die sich aber zum Teil gegenseitig ausschließen. Der Widerspruch zwischen einer möglichst kostengünstigen Produktion und der bestmöglichen Qualität kann zum Beispiel nie vollständig aufgehoben werden. Dennoch muss sich jede Organisation (immer wieder) entscheiden, welche Zwecke bevorzugt werden sollen.

aber mit der Realität nichts zu tun hat. Man lebt immer noch danach - Schneide alles was zusammengehört in möglichst viele organisatorische Scheiben - damit ist garantiert, dass sich [IT-Deutschland] nicht nach vorne bewegen kann." (MAB-04)

Wenn also mehr auf die formale Einhaltung der Prozesse geachtet wird und zusätzliche Kontrollroutinen aufgesetzt werden, sollen diese den Zweck unterstützen, möglichst alle Kostenpositionen im Unternehmen in den Griff zu bekommen, um das Unternehmen von verlustreich auf profitabel umzustellen. Durch die Zweckverschiebung wird das Unternehmen gleichsam blind für gute Gelegenheiten, die nicht der eigenen Prozesslogik folgen, wie das Beispiel Reusables gezeigt hat.

Das Top-Management befindet sich bei der Umstellung auf „Krisenmodus“ in dem Dilemma, dass jegliche Zwecksetzung immer zukunftsgerichtet ist, deren Erreichung nicht mit Gewissheit vorausgesagt werden kann.<sup>161</sup> Diese Gewissheit wird aber von der Konzernmutter verlangt und zwar anhand konkreter Ergebnisse zum Geschäftsjahresende. Als Reaktion auf die Forderungen setzt das Top-Management klar definierte Programme auf, die eine Vielzahl an Bedingungen und Kontrollen enthalten, um den Grad der Zweckerfüllung messen zu können. Diese Kontrollen folgen dem Prinzip der Konditionalprogramme, die aber explizit vergangenheitsorientiert sind. Sie können erst im Nachhinein prüfen, ob ein Prozess richtig angewendet wurde oder ob das richtige Ergebnis erzielt werden konnte. Je mehr sich also das Top-Management auf die Zielerreichung konzentriert, IT-Deutschland aus der Krise zu führen, desto stärker macht es sich von vergangenen Ereignissen abhängig.

Da für die konkrete Planung der einzelnen Prozesse viele Informationen vorab nötig sind<sup>162</sup>, ist die Informationsbeschaffung relativ zeitaufwändig – schließlich müssen alle Eventualitäten geprüft werden, ob sie das neue Programm torpedieren würden, ob das Programm ergänzt werden muss oder ob sich eine Ausnahmeregelung finden lässt. Es bleibt immer weniger Zeit für die tatsächliche Umsetzung, obwohl diese der Schlüssel zur Zielerreichung ist. Erst in der Implementierung zeigt sich, ob die Bedingungen erfüllt wurden, erst dann greifen die Kontrollen. Dieser Kreislauf baut beständigen Druck auf, der sich darin äußert, dass kurzfristige Ergebnissicherung immer wichtiger wird und langfristige Planung immer weiter in den Hintergrund tritt. Folgt man den Ausführungen Luhmanns zu Systemvertrauen, deutet diese Entwicklung auf einen Vertrauensverlust auf struktureller Ebene hin:

---

<sup>161</sup> vgl. Luhmann (2000a: 267)

<sup>162</sup> vgl. Luhmann (2000a: 261)

„Während Systemvertrauen den Zeithorizont eines Systems ausweiten kann, zieht Vertrauensverlust ihn zusammen, und damit schrumpft die Komplexität und das Befriedigungspotential des Systems. Werden viele Forderungen, die auf lange Sicht befriedigt werden könnten, aus Mangel an Vertrauen gleichzeitig oder doch in sehr kurzen Zeitabständen angemeldet, sprengt das die Erfüllungsmöglichkeiten des Systems. Es muss dann mit zunehmender Härte über Prioritäten und Reihenfolgen entscheiden, was den Prozess der Forderungsanmeldungen beschleunigt, und es muss schließlich abweisen und zu drastischen Mitteln der Reduktion von Komplexität greifen, zum Beispiel zu Zwang oder zu Tausch mit bestimmten mächtigen Interessenten.“ (Luhmann 2000b: 74f)

IT-Deutschland befindet sich in eben jenem Kreislauf, immer mehr Forderungen innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums erfüllen zu müssen, ohne darauf vertrauen zu können, dass es bestimmte Forderungen in die Zukunft vertagen kann. Ein Mitarbeiter kommentiert diesen Kreislauf folgendermaßen:

Bezogen auf den ersten Punkt (Regelung der Befugnisse) kommt es in schwachen Zeiten häufig zu einer Überregelung, bzw. einem heftigen Controlling. Ich bin der Meinung, das ist zur Zeit auch bei uns festzustellen. Es wird z.T. zu starke Risikominderung betrieben. Auf der anderen Seite können wir es uns aus meiner Sicht nicht leisten immer wieder an der Auslegung interner Regularien zu scheitern, weil uns das Risiko zu groß erscheint. - Wir gehen nicht BEWUSST mit dem Risiko um, sondern um jeden Preis mindernd. (MAB-04)

Das Top-Management von IT-Deutschland betreibt mit der Orientierung an formalen Prozessen und nachweisbaren Ergebnissen im Krisenmodus tatsächlich Risikominimierung und schränkt damit seinen Handlungsradius ein. Vertrauen hingegen ist eine „riskante Vorleistung“ (Luhmann 2000b: 27) und steht damit diametral gegen eine Strategie der Risikominimierung. Wenn das Top-Management von IT-Deutschland ab 2003 keine langfristig orientierten Entscheidungen zur Strategie und somit auch zu den präferierten Programmen mehr fällt, weil das Risiko, gegenüber den Konzernvorgaben zu scheitern, zu hoch erscheint, dann fehlt Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation.

Unabdingbar für das Funktionieren von Konditionalprogrammen ist allerdings dieses Systemvertrauen: Alle am Prozess beteiligten Personen müssen darauf vertrauen können, dass der Prozess soweit richtig und funktionsfähig ist und dass sich alle Beteiligten auch daran halten. In dieses Systemvertrauen eingeschlossen ist die Gewissheit, dass es ausreichend Kontrollen über die Einhaltung der Regelungen gibt und Abweichungen gegebenenfalls sanktioniert werden.

Die Darstellung der beiden nächsten Untersuchungsebenen – mittleres Management und Mitarbeiter – wird zeigen, dass einige der Voraussetzungen für das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit der Prozesse nicht mehr gegeben ist.

### 5.2.3. Das Mittlere Management und Change Manager

Das mittlere Management steht in der klassischen Sandwich-Position zwischen Vorgabenerfüllung gegenüber der Unternehmensleitung und den Erwartungen der Mitarbeiter. Wie uns das Beispiel mit den „alten Hasen“ im Kapitel zur Ausgangslage bei IT-Deutschland gezeigt hat, wurde diese schwierige Mittelposition bislang durch persönlichen Einsatz und durch aktive Gestaltung des persönlichen Netzwerkes gemeistert. Weil die formalen Anforderungen oft widersprüchlich sind, konnten mit Absprachen außerhalb des Prozesses viele Aufgaben trotzdem erledigt werden. Denn die einzelnen Akteure haben gewusst, wer ihnen bei einem Problem weiter helfen kann, ohne dass sie den formalen Prozess genau beachtet haben. Folgende Anmerkung aus der Mitarbeiterbefragung unterstreicht, dass die persönliche Zusammenarbeit heute viel eher gefährdet ist, als früher:

„Mit jeder Organisationsänderung der letzten Jahre ist die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit schlechter geworden. Es besteht die Gefahr, dass durch zu viele, zu detaillierte Prozesse eine Bürokratisierung von [IT-Deutschland] weiter fortschreitet und es zu erheblichen Reibungsverlusten kommt. Bitte nicht alles mit Prozessen regeln wollen.“ (MAB-04)

Mit den wiederkehrenden Reorganisationen geraten auch die Führungskräfte im mittleren Management zunehmend unter Druck, die geforderten Einsparungsziele oder Profitziele quartalsweise zu erfüllen und zwar unter Einhaltung der formalen Prozesse. Die bisherige Arbeitsweise, die von einer lockeren Handhabung solcher Prozesse und einer starken Orientierung an persönlichen Wissensnetzwerken geprägt war, ist damit nicht mehr in dem Umfang anwendbar.

#### 5.2.3.1. Zwischen den Fronten

„Führungskräfte scheinen durch ständige Umstrukturierungen und Umorganisationen selbst über die Ziele verunsichert zu sein. Ständig ausgelastet mit der Umsetzung der von den Führungsebenen vorgegebenen Maßnahmen, sicher häufig aus Umstrukturierungen und Umorganisationen resultierend, die nicht im direkten Zusammenhang mit den Aufgaben/Zielen der Abteilung stehen. Ziele, Aufgaben und optimale Organisation der Abteilungen im Detail werden häufig aus den Augen verloren. Ggf. auch aus der Häufigkeit der Umstrukturierungen resultierend. Sind diese wirklich immer in dieser Ausprägung nötig zur Anpassung an nationale und internationale Märkte. Ändert sich unser Geschäft tatsächlich so häufig so drastisch? Wäre ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess mit stabilen Abteilungen und klar definierten Aufgaben, die auf neue Gegebenheiten angepasst werden, nicht besser?“ (MAB-04)

Die Fragen, die dieser Mitarbeiter als Kommentar in der Mitarbeiterbefragung aufwirft, spiegeln die Situation der mittleren Manager in der Phase ab 2003 bis heute wieder. Das mittlere Management ist für die Umsetzung und Feinplanung der verabschiedeten Planungsziele des Top-Managements zuständig. Die Reorganisations-

teams werden hauptsächlich mit Personal aus dieser Schicht bestückt. Damit sind die Manager in der schwierigen Position, an den neuen Strukturen und Prozessen zu arbeiten und gleichzeitig als „normale“ Linienmanager die bestehenden Prozesse des eigenen Bereichs zu überwachen und auszuführen. Ein Manager aus dem Bereich IT-Wartung beschreibt seine eigene Situation während einer Reorganisationsphase. Weil diese Beschreibung das Problem sehr treffend auf den Punkt bringt, soll er etwas ausführlicher zu Wort kommen:

„Ja noch schlimmer, wer macht das denn? Wer setzt denn hier die Konzepte und Prozesse auf? Ich wurde gefragt, das Projekt für die [IT-Wartung] mit zu unterstützen und da mit rein zu gehen. Jetzt habe ich eine Teilprojektleiterverantwortlichkeit geerbt, soll nebenher das Geschäft von rund 40 Projekten bundesweit koordinieren, habe selbst noch mal 24 direct reports, bin für eine Einheit von über 40 Mitarbeitern deutschlandweit verantwortlich und bin im Risk Management mit vertreten und soll nach Möglichkeit schauen, dass in den Geschäften beim neuen Projektgeschäft der [IT-Deutschland] und [IT-Wartung] nichts anbrennt. (...)Und der Tag hat 24 Stunden und ich bin so ein kleines Weichei, ich brauche irgendwo noch meinen Schlaf und hab auch eine Familie, glaube ich zumindest. Nein, also Spaß beiseite. Was ich damit sagen will ist, ich will nicht mein eigenes Schicksal bedauern. Der Punkt ist der, ich bin da kein Einzelschicksal. Das Problem ist schlicht und ergreifend, wenn Sie zum 1.10. einen Veränderungsprozess starten, dann haben Sie Minimum ein halbes, dreiviertel Jahr Vorlauf. Dann sind Sie dran die kompletten Geschäftszahlen zu verifizieren und [das IT-Wartung Projekt] war da extrem an der Stelle. Weil schlicht und ergreifend eine Leitung auch da war, die unbedingt immer noch mehr Zahlen haben wollte. Sie brauchen also Minimum ein halbes, dreiviertel Jahr um mit heftiger Consulting-Unterstützung hier eine neue Zielstruktur mit Zielprozessen und Schnittstellen etc. auf die Beine gestellt haben. Da müssen Sie also, wenn Sie zum 1.10. richtig starten wollen, eigentlich zum 1.1. beginnen. Wenn Sie richtig Puffer drin haben wollen, wo Sie sagen, ich mach das richtig fundiert, dann brauchen Sie 12 Monate. Dann fangen Sie im Dezember an, indem Sie eine richtige Analyse machen. Was gibt der Markt vor, was sind die Ziele, die wir davon ableiten wollen, wo sind die Ableitungen für die neue Struktur, wo haben wir heute generell die Probleme mit unserer Struktur. Und dann erst – es gibt da so einen schönen Spruch ‚structure follows strategy‘ – erst dann muss man sich mit der Struktur auseinandersetzen. Dann sind wir auch beim Punkt: Da sollte man auch schauen, was haben wir für eine Historie? Was beschäftigt die Leute im Kopf, was trägt die Mannschaft hier draußen? [Das IT-Wartung Projekt] ist zum Beispiel heute noch nicht in den Köpfen der Mitarbeiter angekommen. Es gibt heut noch Mitarbeiter, die schauen mich groß an und fragen mich: Warum kümmerst du dich um die Projekte?“ (4-w-06)

Was dieser Manager beschreibt, ist der mittlerweile zur Routine gewordene Kreislauf der Reorganisationsplanung bei IT-Deutschland. Die Vorgabe für die Veränderung kommt vom Top-Management, die weitere Planung erfolgt eine Ebene weiter unten. Nun offenbart sich durch die dicht aufeinanderfolgenden Reorganisationsvorhaben eine Parallelität zwischen der Planung neuer Strukturen und dem Beibehalten der bestehenden Strukturen bis zum Zeitpunkt der Implementierung. Da die Mitarbeiter nicht in dem Umfang in den Planungsprozess eingebunden sind, wie das mittlere

Management, ist ihnen diese Parallelität nicht bewusst, die Widersprüchlichkeiten fallen auf der untersten Organisationsebene nicht so stark auf.

Wie aber gehen die mittleren Manager mit dem Wissen um, dass ihre Anstrengungen im Hier und Jetzt in absehbarer Zeit obsolet werden, weil eine neue Organisation ansteht und dass sie gleichzeitig für das Gelingen der neuen Organisation durch ihre Planung und ihre Datensammlung verantwortlich sind? Im Wesentlichen lassen sich zwei Strategien beobachten, die beide dazu führen, dass Vertrauen in die Organisation abnimmt: Manager nutzen einerseits die offenen Widersprüchlichkeiten für ihren eigenen Vorteil und sichern sich ihre Position im Unternehmen oder verhalten sich tatsächlich prozesskonform und blockieren damit den gesamten Reorganisationsfortschritt. Beide Strategien werden nun anhand von zwei Beispielen ausführlicher betrachtet.

### 5.2.3.2. Der eigene Vorteil zählt

Der oben zitierte Manager aus dem Bereich IT-Wartung ist vor allem darauf eingegangen, dass es am mittleren Management liegt, für die neue Struktur die Ist-Situation zu erheben, die Daten zu verifizieren und Hochrechnungen für die Zukunft zu liefern. Das ermöglicht allen, die an der Planung beteiligt sind, einen tiefen Einblick in die eigene Organisationsstruktur und macht die Komplexität der Prozesse erst bewusst. Für die Auswertung zählen aber allein die Zahlen, die Analysen, weniger die Erfassung der Komplexität in ihrem ganzen Ausmaß. Die „Leitung“ aus dem vorangegangenen Beispiel will immer noch mehr Zahlen, um die neue Strategie zu verifizieren. Sind die Daten gut, stehen auch jene, die für die Lieferung der Daten verantwortlich sind, gut da. Wenn nun bekannt ist, dass sich in absehbarer Zeit die Zusammensetzung des eigenen Bereichs ändert, dann ist das eigene gute Abschneiden in der Ist-Situation umso wichtiger, um bei der Besetzung von attraktiven Posten in der neuen Struktur berücksichtigt zu werden. Lassen wir einen Vertriebsleiter einer kleinen Einheit im Bereich IT-Vertrieb zu Wort kommen, der beschreibt, welche Folgen das Liefern passender Daten hat<sup>163</sup>:

„Die Vertriebler sind angehalten, das zu verkaufen, was die Delivery Einheiten produzieren können. Wenn nun ein Verkäufer ein ‚schwarzes Auto‘ verkauft, das nicht im Portfolio ist, also eigentlich verboten ist anzubieten, und damit seine Verkaufszahlen schafft, steht dieser Verkäufer gut da, denn er hat seine Zahlenvorgaben geschafft. Der

---

<sup>163</sup> Wahrscheinlich aus Rücksicht auf mein begrenztes technisches Verständnis, hat dieser Gesprächspartner das Bild von „blauen“ und „schwarzen“ Autos verwendet, statt die wirklichen Abteilungs- und Produktbezeichnungen zu nennen.

Verkäufer, der ‚blaue Autos‘ verkauft und dabei sich an seinen Prozess hält, damit aber seine Zahlenvorgabe nicht schafft, der ist dann der ‚Buhmann‘ weil er die Zahlen nicht geschafft hat. Das ist nicht richtig. Denn wenn der Verkäufer der ‚schwarzen Autos‘ seine Zahlen nur schafft, wenn er etwas verkauft, was im Prinzip nicht lieferbar ist, dann verschiebt sich das Problem nur weiter nach hinten in die Prozesskette. Durch die vielen Reorganisationen fehlt die Kontinuität bei den Personen und bei den Prozessen. Daher bleibt ein Verhalten wie das des Verkäufers von ‚schwarzen Autos‘ ohne Konsequenzen. Was noch hinzukommt. Die Vorgesetzten dieser Verkäufer sind ja ebenso vom guten Zahlenergebnis abhängig. Wenn ein Vorgesetzter also zwei, drei Verkäufer hat, die mit dem Verkauf von ‚schwarzen Autos‘ die Soll-Zahlen erfüllen, dann steht dieser Vorgesetzte gut da, weil er die Zahlen ‚nach oben‘ reporten kann. Hat ein Vorgesetzter nur Verkäufer im Team, die ‚blaue Autos‘ verkaufen, somit im Prozess bleiben und die Zahlen nicht schaffen, dann wirkt sich das auf den Bereich vom Vorgesetzten negativ aus. Ich will jetzt wirklich nicht in die Schiene fallen ‚alles war früher besser‘, das stimmt ja so nicht. Aber vor 5 – 6 Jahren gab es eben noch Vertriebsleiter, die 5 Jahre in der gleichen Position waren und so für Kontinuität gesorgt haben. Heute schließen beispielsweise Vertriebsleiter Deals mit Kunden ab, die eine Laufzeit von 3 – 5 Jahren haben. Wenn in diesen Vertragsabschlüssen Vereinbarungen getroffen werden, die kaum einzuhalten sind, dann ist das zunächst nicht das Problem des Vertriebsleiters. Denn wenn dieser nicht mehr in der Position ist, ist er nicht mehr verantwortlich für die Inhalte dieses Vertrags. Das Problem muss dann von [anderen Einheiten] abgearbeitet werden.“ (3-w-07)

Mit dem Wissen, dass sich demnächst alles wieder verändert, bekommt die momentane Situation eine ganz andere Dringlichkeit. Nur wer jetzt einen guten „Deal“ einfädelt, steht gut da, denn was morgen sein wird, zählt nicht mehr. Wichtig ist also, sich kurzfristig in eine gute Position zu bringen, auch wenn das später zu Nachteilen und negativen Folgen führt. Da Akteure, wie etwa der genannte Vertriebsmanager, wissen, dass sie aller Voraussicht nach in einem Jahr nicht mehr die Verantwortung für ihre jetzigen Entscheidungen tragen, wird keine Rücksicht auf langfristige Auswirkungen mehr genommen. Führungskräfte im mittleren Management kennen das Verfallsdatum der Reorganisationsmaßnahmen und handeln dementsprechend opportunistisch<sup>164</sup>.

Das opportunistische Verhalten bewirkt, dass das Vertrauen in die Richtigkeit und Funktionsfähigkeit der Prozesse sinkt. Normalerweise muss jemand, der gegen den formalen Prozess arbeitet (also schwarze, statt blauer Autos verkauft), damit rechnen, dass sein Verhalten entdeckt und geahndet wird – im Extremfall mit einer Kündigung<sup>165</sup>. Durch die schwierige wirtschaftliche Lage von IT-Deutschland steht das Unternehmen unter besonderer Beobachtung des Mutterkonzerns. Deshalb benötigt das Top-Management unbedingt Zahlen, die eine Zielerreichung belegen können.

---

<sup>164</sup> Geramanis (2002: 39) hat in seiner Kritik am Colemanschen Vertrauensmodell angemerkt, dass Spieler im Gefangenenspiel sich beispielsweise dann nicht mehr kooperativ, also vertrauensvoll verhalten, wenn sie wissen, dass dies ihr letzter Spielzug ist. Der Gewinn eines unkooperativen Verhaltens ist dann ungleich höher.

<sup>165</sup> vgl. Luhmann (1999: 60)

Selbst wenn alle Beteiligten wissen, dass diese Zahlen nicht prozesskonform entstanden sind, kann das Top-Management jene Personen, die gegen den Prozess verstößen, nicht bestrafen, ohne sich selbst einzugestehen, dass die Daten alleine noch keine valide Veränderung bringen. Die Verbindlichkeit der Prozessvorschriften sinkt, weil die Kontrollen zur Einhaltung der Vorschriften nicht konsequent angewendet werden. In dem Wissen, dass sich in einem halben Jahr die eigene Position ändert, haben Manager wenig Anreize, sich an einen Prozess zu halten, der sie persönlich schlecht dastehen lässt. Zumal es unwahrscheinlich ist, dass die eigenen Regelübertretungen formal geahndet werden.

Wenn auch die Strategie aus einer individuellen Sicht nachvollziehbar ist, so schädigt sie dennoch das Systemvertrauen, denn andere im Unternehmen sehen, dass die Prozesse nicht so gehandhabt werden wie sie sollten und vor allem, dass Regelbrecher nicht bestraft werden und zweifeln folglich an der Funktionsfähigkeit der formalen Prozesse insgesamt. Einige Mitarbeiter haben den opportunistischen Umgang mit Regeln kommentiert:

„mehr konsequentes Handeln und Vorleben in Ergänzung der Vorträge / Botschaften, z.B. nicht mehr akzeptieren, wenn sich Mitarbeiter, inkl. Top Führungskräfte, nicht an Regeln halten. Wenn jemand z.B. Führungsgespräch/-themen offensichtlich nicht ernst nimmt, darf es auf Dauer nicht geduldet werden, auch wenn die Person noch so gute Finanzperformance abliefert.“ (MAB-04)

„Dass Führungskräfte, die sich nicht an die Spielregeln halten, bei wirtschaftlichen Erfolgen keinen Freibrief für dieses Verhalten bekommen. Denn dieses Verhalten hat in Summe immer nachteilige Auswirkungen auf das Unternehmen“ (MAB-04)

„Offener und ehrlicher Umgang wäre manchmal sehr sinnvoll und ganz wichtig. Wenn Regeln aufgestellt werden, sollte sich auch ein Leitungskreis daran halten und nicht ständig Ausnahmen leben. Die Vorbildfunktion ist nicht zu unterschätzen.“ (MAB-04)

Als Konsequenz vertrauen die Mitarbeiter nicht nur den Regeln an sich nicht mehr, sondern misstrauen auch den Personen, die solche Regeln ausführen. Schließlich kann niemand mehr sicher sein, ob z.B. Zahlen nun das tatsächliche Prozessergebnis sind oder ob die Daten „passend gemacht“ wurden. Für das Top-Management ist dies der Anlass dafür, immer mehr Kontrollen für die Validität der Daten zu fordern.

Nicht das gesamte mittlere Management verhält sich angesichts der kurzfristigen Ziele und der verschärften Kontrollen opportunistisch, sondern viele handeln auch zum Schutz ihrer eigenen Untergebenen und versuchen für sich und ihren Bereich das beste Ergebnis zu erzielen. Eine Projektleitung im Bereich IT-Beratung spricht darüber, wie sich die Fokussierung auf Krisenmodus und Kostensparen in ihrer Abteilung auswirkt:

„Kriegen Sie die Unruhe im Unternehmen insgesamt mit?: Ja schon. Man bekommt mit, man bekommt zu spüren, dass man jetzt sehr sehr viel genauer ins Detail auch geht. Zum Beispiel, da schlagen dann so Auswertungen auf, auf Mitarbeiterebene, was die IT Kosten waren. Da gibt's dann Top Ten Listen, wirklich auf Namen runter gebrochen. Wer den höchsten Verbrauch hat, Handygebühren oder sonst was. Oder aber die Produktivitätszahlen runter gebrochen auf die einzelnen Mitarbeiter. Da wird dann nachgefragt, wenn der Mitarbeiter sich einarbeiten muss in ein neues Thema, und halt deshalb mal zwei Monate nicht kontieren kann, dann wird nachgefragt, was da los war, weil die Durchschnittsproduktivität sinkt. Das merkt man schon sehr stark. Und damit wird unmittelbar klar, dass das Auswirkungen hat. Wenn dann halt dauerhaft die Zahlen nicht erfüllt sind, dass dann weitere Schritte folgen, bis hin zu Gesprächen in Richtung Auflösungsvertrag. Also das ist jedem klar, auch wenn das nicht ausgesprochen wird.“ (3-b-07)

### 5.2.3.3. Warten auf den definierten Prozess

Neben opportunistischem Verhalten wendet das mittlere Management eine weitere Strategie an, um auf die Formalisierung der Prozesse und die Zunahme von Kurzfristigkeit zu reagieren: Es wartet ab, bis die Prozesse formal definiert worden sind, damit die eigenen Entscheidungen nicht ständig revidiert werden müssen. Da viele Manager aus den mittleren Hierarchiestufen an der Detailplanung von neuen Prozessen beteiligt sind, wissen sie, im Gegensatz zu den Mitarbeitern, oftmals weit im Voraus, dass eine Änderung ansteht. Auch wenn eine Reorganisation noch in der Planungsphase und damit noch nicht offiziell verkündet ist, orientieren sich die Manager in ihren Entscheidungen bereits am vermuteten neuen Prozess, ohne die tatsächlichen Anforderungen zu kennen. Diese müssen ja erst geplant und in verbindliche Routinen übersetzt werden. Das diffuse Wissen, dass „da demnächst was kommt“, wie es viele Gesprächspartner formuliert haben, erschwert das sich Einlassen auf aktuelle Probleme. Denn warum sollten sich die Manager mit einem Problem heute auseinandersetzen, das sich mit der nächsten Reorganisation vielleicht gar nicht mehr stellt? Gerade Entscheidungen zu Ausnahmen oder Sonderfällen im bestehenden Prozess werden auf später vertagt, wenn der neue Prozess definiert ist, um sich doppelte Arbeit zu sparen. Für die Führungskräfteentwicklung im Bereich IT-Wartung hatte die Change Managerin zum Beispiel in der zentralen Personalabteilung angefragt, ob sie das neu entwickelte globale Coaching Programm für ihr eigenes Change Projekt bei IT-Wartung nutzen könne. Das Coaching Programm befand sich noch in der Pilotierungsphase und war noch nicht offiziell als Personalentwicklungsmaßnahme freigegeben worden. Die Change Managerin erinnert sich:

„Zum Beispiel wäre eine Maßnahme gewesen, dieses [Coaching-Programm] [bei IT-Wartung] einzuführen und zwar relativ eng geknüpft an diese [Change] Workshops. Da hat dann aber [die zentrale Personalabteilung] leider gesagt, dass sie keine Sonderlocke für [IT-Wartung] machen und dass sie erst warten, bis der Prozess steht und

dass das bedeutet, dass es erst mal nichts gibt. Und dass sie weiter den globalen Gedanken verfolgen wollen und das jetzt nicht mehr für die einzelnen Bereiche Sonderprogramme machen wollen.“ (2-w-04)

Die Leitung der zentralen Personalabteilung verhielt sich mit ihrer Entscheidung formal korrekt, denn sie befolgte die Vorschrift, dass vor Freigabe des gesamten Coaching Programms keine „Sonderlocken“, also Ausnahmen, genehmigt werden dürfen. Die Anfrage der Change Managerin wurde im Frühjahr 2004 gestellt, das war kurz bevor Bereichsvorstand A gehen sollte. Gerüchte, dass die Unternehmensleitung wechseln würde, kursierten bereits und waren der Personalabteilungsleitung bekannt. Vor diesem Hintergrund wird nachvollziehbar, warum sich die Leitung an die Vorschriften hält, anstatt die Gelegenheit zu nutzen, ihr Coaching Programm durch eine Sonderregelung im Unternehmen publik zu machen: Sie wartet ab, ob sich der Mehraufwand lohnt, das Programm auf die Bedürfnisse des IT-Wartungsbereichs anzupassen. Denn wenn der Bereichsvorstand in absehbarer Zeit wechselt, ist nicht klar, ob die Personalstrategie sich insgesamt verändern wird. Die Entwicklung sollte der Personalleitung recht geben: Nach dem Wechsel im Bereichsvorstand im Sommer 2004 wurden alle Themen, die mit Kulturwandel zu tun hatten, gestoppt, so auch das Coaching Programm. Dass bis dahin dieses Programm mühelos für den Bereich IT-Wartung hätte aufbereitet werden können, wurde nicht wahrgenommen.

In diesem Beispiel wird deutlich, dass es für die mittleren Manager zweckmäßig ist, jene Unsicherheiten, die sie selbst beeinflussen können, so gering wie möglich zu halten, da durch die kurzfristigen Veränderungen bereits genügend Unsicherheiten vorhanden sind. Für die Personalleitung ist die Entscheidung über eine Ausnahmeregelung mit Unsicherheiten behaftet, ob z.B. die Ausnahme gerechtfertigt ist, die Kosten sich lohnen, etc. Im Zweifelsfall wird abgewartet, wenn eine mögliche Änderung ansteht und eine Entscheidung vertagt. Mit dem Argument, die Prozesse seien noch nicht ausreichend definiert oder es werde die nächste Anpassung abgewartet, sind die Manager formal im Recht. Ihnen kann offiziell kein Vorwurf gemacht werden. Die konditionale Programmierung vieler Regelungen sieht sogar vor, dass Entscheidungen über eine Regeländerung auf einer nächst höheren Hierarchiestufe getroffen werden müssen. Für die Organisation insgesamt schrumpft durch diese Haltung der Entscheidungsspielraum weiter. Ein Projektmanager fasst die Situation zusammen:

„Und da braucht man nicht lange diskutieren, was man alles falsch machen kann oder was man richtig machen sollte, sondern das spricht für sich – wie man's nicht macht. Also wir haben schlicht und ergreifend seit drei, vier Jahren eine Situation, wo sich die

---

Leute nicht mehr aneinander gewöhnen können, beziehungsweise wo du im Februar / März schon weißt, es kommt bestimmt wieder was zum 1.10, was wieder alles anders darstellen wird.“ (4-w-06)

#### **5.2.3.4. Change Manager und der Kampf gegen die Kurzfristigkeit**

Die abwartende Haltung des mittleren Managements wirkt sich auch auf die Change Maßnahmen aus, die eigentlich die Reorganisationsmaßnahmen unterstützen sollen. Wie wir aber in der Fallbeschreibung gesehen haben, sind die einzelnen Maßnahmen immer an einen konkreten Veränderungsanlass geknüpft. Wenn sich der Anlass ändert, ist die Change Maßnahme ebenfalls davon betroffen<sup>166</sup>. Ein langfristiger Lernprozess wird unter diesen Umständen nicht angestoßen. Auch wenn sich die Change-Experten im Unternehmen auf permanenten Wandel einstellen, werden diese Change-Maßnahmen mit geringerer Priorität von den Führungskräften verfolgt als die dinglicheren strukturellen Veränderungen. Alles, was dazu beitragen kann, zum Beispiel, dass sich neue Teams schneller zusammenfinden oder Mitarbeiter und Vorgesetzte gut zusammenarbeiten können, wird niedriger priorisiert und mit weniger Ressourcen ausgestattet, als etwa eine durch Zahlen belegbare Sparmaßnahme. Die jeweils aktuelle Reorganisation ist dabei das Projekt, das am dringlichsten ist. Maßnahmen, die davor angefangen wurden, werden abgebrochen oder nur noch mit geringem Einsatz weiter verfolgt. Ist eine erneute Änderung absehbar, sehen die Manager keine Veranlassung, sich weiter mit der aktuellen Situation auseinanderzusetzen. Insgesamt steht das mittlere Management – Change Manager eingeschlossen – vor der schwierigen Aufgabe, gleichzeitig nach bestehenden Prozessen zu handeln und an der zukünftigen Änderung mitzuarbeiten. Für diese Akteursgruppe ist das Verfallsdatum von Prozessen bei IT-Deutschland besonders augenfällig. Große Veränderungen werden bis zu einem Jahr im Voraus geplant, was im Umkehrschluss bedeutet: Manager wissen bereits ein Jahr im Voraus, dass sich eine Veränderung des bestehenden Prozesses nicht mehr lohnt, wenn der komplette Prozess ausgetauscht wird. Die Strategie des Abwartens kann ebenfalls als Risikovermeidung angesehen werden. Im schlechtesten Fall kommt dann ein Prozess aus einer vorläufigen Planungsphase gar nicht mehr heraus, weil zuerst abgewartet wird, ob eine Änderung kommt, dann gewartet wird, ob die Prozessdetails erarbeitet worden sind und schließlich wird abgewartet, ob die bereits anstehende Reorganisation nicht doch wieder alles ändert.

---

<sup>166</sup> Siehe das Beispiel in Kapitel (5.1.3.4)

## 5.2.4. Die Mitarbeitersicht

Wenn wir im Abschnitt zum Top-Management darüber gesprochen haben, dass mit der Fokussierung auf kurzfristige Ziele und Reorganisationsprojekte IT-Deutschland auf einen „Krisenmodus“ umgestellt wurde, dann hat diese Umstellung vor allem Auswirkungen auf jene Akteure im Unternehmen, die für die Umsetzung dieser Zweckverschiebung zuständig sind: Die Mitarbeiter und die unterste Führungsebene. Hier wird mit den Prozessen und Regeln gearbeitet, werden informelle Abkürzungen und Arbeitserleichterungen ausgehandelt und Ideen zur Verbesserung der Prozesse generiert.

### 5.2.4.1. Zweckverschiebung als Misstrauenserklärung

Mitarbeiter, die vor allem an der Schnittstelle zum Kunden arbeiten, zeigen wenig Verständnis dafür, dass sie sich verstärkt an die formalen Prozesse halten müssen. Der Zweck einer solchen Vorgehensweise steht in unmittelbarem Widerspruch zu ihrer Tätigkeit, denn sie können nur dann erfolgreich arbeiten, wenn sie zugunsten einer kundenorientierten Lösung Regeln beugen oder missachten. Aus Sicht dieser Mitarbeiter kommt die Vorgabe, jede Handlung muss prozesskonform erfolgen, einer Misstrauenserklärung gleich. Bislang hat die Unternehmensleitung darauf vertraut, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben im Sinne des Unternehmens erledigen und lieber den kleinen Dienstweg bemühen, um eine Sache zu erledigen, als den Prozess zu befolgen und das Arbeitsergebnis damit zu gefährden. Die zunehmenden Kontrollen haben für die Mitarbeiter das Signal, dass ihnen und ihrer Arbeitsweise nicht mehr vertraut wird. Sie fühlen sich in ihrem Handlungsspielraum eingeengt. Die Mitarbeiter formulieren die Entwicklung bei IT-Deutschland zum Beispiel so:

„Interne Verfahren hindern mich häufig daran, mehr Zeit mit und für den Kunden aufzuwenden. Der Anteil an Administration wird höher und man hat den Eindruck, dass das Unternehmen sich eher in Richtung Verwaltungsapparat, statt zu einem innovativen Dienstleister entwickelt. Der Kontrollwahn führt dazu, dass es immer weniger Mitarbeiter gibt, die Verantwortung übernehmen. Früher hat man in diesem Zusammenhang häufig von Leuten mit Rückgrat gesprochen. Solche Leute gibt es leider immer weniger. Konformität ist angesagt.“ (MAB-04)

„Für mich persönlich steht der Kunde an erster Stelle. Habe gelernt, dass das falsch ist. An erster Stelle stehen Prozesse, Organisationsstruktur, Kernkompetenz und Selbstverteidigung.“ (MAB-04)

„Mein Wunsch zum Thema Verantwortung ist, daß genau dieses („Verantwortung“) auch gelebt wird. Stattdessen werden elektronische Workflow-Prozesse (z.B. Nutzungsüberlassung) wieder mit zusätzlichen manuellen Ausdrucken und extra-Genehmigungen zerpfückt und Wertgrenzen sowie Unterschriftenregelungen für Kostenstellenleiter und Führungskräfte auf ein nicht sinnvolles Mindestmaß reduziert. Die Un-

ternehmensleitung zeigt damit, daß Sie kein Vertrauen in die Mitarbeiter hat und entzieht Verantwortung. Das behindert Prozesse und kostet am Ende mehr als es bringt - sowohl Geld als auch Motivation.“ (MAB-04)

Zur Erinnerung: Aus Top-Managementsicht sind die Kontrollen notwendig, um den Fortschritt des „Turnarounds“ messen zu können und an die Konzernleitung zu berichten.

#### **5.2.4.2. Reorganisationsprojekte verhindern Prozessverbesserungen**

Die Mitarbeiter und Führungskräfte auf Teamleitererebene sind diejenigen, die beschlossene Veränderungen umsetzen müssen. Wenige Mitarbeiter sind hingegen während der Planungsphase an einem Reorganisationsprojekt und damit an der Problembearbeitung beteiligt. Aus Managementsicht ist das notwendig, um Komplexität niedrig zu halten. Aus Mitarbeitersicht ist das ein Affront gegenüber der eigenen Expertise, weil die Mitarbeiter kaum in den Planungsteams vertreten sind. Prozessänderungen werden in diesen Teams unter hohem Zeitdruck erstellt, so dass für eine genaue Überprüfung keine Zeit bleibt. Die Mitarbeiter nehmen dies wahr:

„Zusagen einzuhalten ist vor allem bei Projekten über den GJ Wechsel oder langfristigen Verträgen höchst schwierig, da die Änderungen intern meist ohne Focus auf vertragliche Bindungen bei uns im Hause GJ-bezogen vorgenommen werden, ohne Regelung für solche Vertrags- und Projektformen.“ (MAB-04)

„Man hat in der Delivery all die Dinge die funktioniert haben, organisatorisch so vermischt, so dass momentan eigentlich gar nichts funktioniert. Die geplanten Veränderungen in den Prozessen/Anwendungen (die durchaus sinnvoll sind), müssen aber in einer Eile und Hektik umgesetzt werden, dass dabei nicht wirklich etwas funktionierendes herauskommen kann (Beispiel Servicedesk) - es gibt nicht wirklich Konzepte bzw. Regelwerke und vor allem Zeitdruck - also nutzt man alt bewährten Standard, benennt es um und hat dann die Datenbasis (die bei Saldo ja nie wirklich gestimmt hat) für den ServiceDesk. Systeme daneben mit guter Datenqualität und sicherer Rechtestruktur werden ignoriert.“ (MAB-04)

Die Mitarbeiter fühlen sich übergangen. Umgekehrt haben die Mitarbeiter keine Möglichkeiten bei dieser Art der Planung, ihre eigenen Ideen einzubringen. Wenn in einem gesonderten Reorganisationsprojekt Prozessänderungen geplant werden, können Beobachtungen, Erfahrungen und Ideen „von der Basis“ nicht einfließen. Im Reorganisationsteam werden nur die formalen Prozesse analysiert, die keinerlei Auskunft darüber geben, ob diese in der Anwendung (gut) funktionieren, oder ob sie nur funktionieren, weil die Prozessanwender sich informell abgesprochen haben. Diese Ergänzungsleistungen können bei der Prozessplanung nicht berücksichtigt werden, sind aber ein wichtiger Bestandteil des Arbeitsalltags der Mitarbeiter. Daher wünschen sich die Mitarbeiter, mehr Raum für informelle Absprachen, „kleine“ Dienstwege usw.:

„Ich hätte gern größere Handlungsspielräume. Ich würde gern mit meinem Budget machen können was ich für richtig halte um den Unternehmenserfolg zu garantieren, nicht was interne Regeln und 'Daumenschrauben' vorgeben. Aus meiner Sicht werden die 'softfacts' viel zu wenig beachtet.“ (MAB-04)

„Nicht immer auf Regelwege setzen, kleine Dienstwege muessen weiter moeglich sein.“ (MAB-04)

„Desto mehr z.B. in Schnittstellenpapieren strikt geregelt wird, desto schlechter geht das abteilungsübergreifende zusammen Arbeiten. Eine überschneidende Grauzone hingegen verstärkt den Zusammenhalt.“ (MAB-04)

Die Abstimmungsschwierigkeiten, die mit jeder Prozessänderung einhergehen, sind mit dem Einrichten eines extra Reorganisationsprojekts nicht gelöst, sondern werden nur zur Schnittstelle zwischen Projekt und Implementierung verschoben. Hier tauchen alle ungelösten Probleme wieder auf. Die Mitarbeiter nehmen diesen Bruch wahr und sprechen die Probleme an den Schnittstellen an:

„Hier liegen die Probleme in der Häufigkeit der Umorganisationen. Durch ständige Wechsel in der Aufgabenzuordnung und -zuständigkeit ist es schwer, Prozessregelungen umzusetzen und zu leben. Das bald schon halbjährlich erforderliche Abstimmen mit neu zuständigen Kollegen, die erst einmal gefunden werden wollen, dient nicht wirklich der Qualität.“ (MAB-04)

Gerade an der Schnittstelle zwischen Reorganisationsprojekt und Linie bedarf es vieler informeller Anpassungsleistungen, um die formalen Prozesse nicht nur auf dem Papier zu erfüllen. Wenn durch häufigen Wechsel von Ansprechpartnern nicht mehr klar ist, auf wessen „Befindlichkeiten“ man eingehen muss, um die richtigen Informationen zu erhalten, wird es immer schwieriger, den formalen Prozess mit informalen Absprachen zu stützen. Nicht nur die Schnittstelle Reorganisationsprojekt / Linienorganisation ist davon betroffen, sondern auch die allgemeine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, die unter den ständig wechselnden Zuständigkeiten und neuen Ansprechpartnern leidet:

„Mit jeder Organisationsänderung der letzten Jahre ist die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit schlechter geworden. Es besteht die Gefahr, dass durch zu viele zu detaillierte Prozesse eine Bürokratisierung von [IT-Deutschland] weiter fortschreitet und es zu erheblichen Reibungsverlusten kommt. Bitte nicht alles mit Prozessen regeln wollen.“ (MAB-04)

Zusätzlich fehlt der Anreiz, sich für die Problemlösung einzusetzen, an dem einerseits nicht mitgearbeitet wurde und andererseits absehbar ist, dass es demnächst eine Änderung im Arbeitsablauf gibt. Auch wenn die Mitarbeiter nicht in dem Umfang über Änderungen informiert sind wie das mittlere Management, haben sie aus der Erfahrung gelernt, dass Prozesse bei IT-Deutschland ein Verfallsdatum haben und verhalten sich ähnlich opportunistisch. Wie wir noch zeigen werden, spielen weitere Faktoren hier eine Rolle, dass die Motivation, mehr zu leisten als formal gefordert,

beständig sinkt. Daher genügt an dieser Stelle der Hinweis auf eigennütziges Verhalten der Mitarbeiter.

#### **5.2.4.3. Zwischen Ergebniserfüllung und Prozessbefolgung**

Wie wir in dem Beispiel mit den „schwarzen Autos“ gesehen haben, bringen die widersprüchlichen Anforderungen sich an den Prozess zu halten und gleichzeitig das vorgegebene Ergebnis zu erreichen, die Mitarbeiter in ein Dilemma. Halten sie sich an den Prozess, können sie von ihren Vorgesetzten für ihr schlechtes Ergebnis kritisiert werden; erreichen sie das Ergebnis, können sie für ihre Prozessbeugung bestraft werden.

Das Dilemma spitzt sich für die Mitarbeiter immer weiter zu, denn je länger die Krise andauert, desto größer ist die Bedrohung, dass der eigene Arbeitsplatz wegfällt. Unter diesem Druck entsteht allmählich eine Atmosphäre gegenseitigen Misstrauens: Die anderen sind schuld, wenn der Prozess nicht funktioniert, das Ergebnis nicht eingehalten wurde, die Daten nicht richtig sind. Dieses Misstrauen richtet sich vor allem gegen das mittlere Management, das als Urheber für die widersprüchlichen Anforderungen gesehen wird.

„ich würde mir wünschen, dass Kollegen, zuständig für betriebsnahe Dienstleistungen, sich nicht laufend hinter angeblichen Vorschriften und Regeln verstecken, nur um meine Anfragen und Probleme loszuwerden. Als externer Kunde würde ich von meinem Dienstleister ‚enttäuscht‘ sein. Mal die Zuständigkeitsgrenzen auch übertreten oder zumindest dafür Sorge tragen, dass der ‚Zuständige‘ dann auch die Aufgabe übernimmt, wäre schon schön.“ (MAB-04)

Auf der anderen Seite sind jene Mitarbeiter, die direkten Kundenkontakt haben, den Anforderungen des Kunden verpflichtet und müssen sich zusätzlich an diesen orientieren. Die Kunden interessieren sich nicht für interne Belange bei IT-Deutschland, sondern möchten ihre Dienstleistungsverträge erfüllt haben.

„Zusagen einzuhalten ist vor allem bei Projekten über den GJ [Geschäftsjahr]Wechsel oder langfristigen Verträgen höchst schwierig, da die Änderungen intern meist ohne Focus auf vertragliche Bindungen bei uns im Hause GJ-bezogen vorgenommen werden, ohne Regelung für solche Vertrags- und Projektformen.“ (MAB-04)

Aus der Perspektive der Mitarbeiter werden die verschiedenen Anforderungen immer unvereinbarer, je öfter sich die Prozesse bei IT-Deutschland ändern. Die Mitarbeiter sehen auch nicht, dass ihr persönlicher Einsatz anerkannt wird und ziehen sich deshalb aus der aktiven Mitgestaltung zurück. Eine Projektleitung bestätigt den Eindruck:

„Die [Mitarbeiter] sitzen dann irgendwann dort und sagen, was passiert eigentlich mit mir? Wo bleibe ich eigentlich bei dem ganzen Spiel? Da gibt es welche, die ziehen da

draus Konsequenzen und schauen sich wirklich um nach was anderem oder aber die resignieren so ein Stück und sagen dann, ‚Hauptsache Arbeit.‘ Und hören aber auf, weiter Möglichkeiten auszuloten. Also auch so ein bisschen das, was auch Bewegung reinbringt. So ‚Ich habe gehört beim Kunden, der braucht jetzt die Lösung‘, das sind so Informationen, das hört dann auf.“ (3-b-07)

Ohne die Informationen derjenigen, die an der Basis beim Kunden arbeiten, fällt es den Projektteams, die für die Änderung verantwortlich sind, freilich schwer, praxisorientierte Prozesse zu planen.

### **5.2.5. Fazit: gesunkenes Systemvertrauen und Zunahme an persönlichem Misstrauen**

Alle drei Betrachtungsebenen machen deutlich, dass Reorganisationen – und hier speziell die Änderung von Regeln und Prozessen – den Rahmen für Vertrauen bei IT-Deutschland modifizieren. Dadurch, dass sich das Top-Management auf Krisenbewältigung fokussiert, verengt sich der Zeithorizont. Regeln bekommen ein Verfallsdatum, wenn die nächste Reorganisation absehbar ist. Risiken, die nur langfristig einschätzbar sind, werden nicht mehr getragen. Alles in allem sinkt das Systemvertrauen, die Organisation nimmt sich damit weiteren Handlungsspielraum. Das gesunkene Systemvertrauen ist eine nicht beabsichtigte Folge aus der Zweckverschiebung. Aber an diese Folge schließen sich weitere, ebenso wenig beabsichtigte Folgen an: Wenn die Verbindlichkeit der Vorschriften abnimmt, gelingt es den Akteuren bei IT-Deutschland leichter, die Prozesse gemäß ihren persönlichen Zwecken auszuführen und sich zugleich aus der Verantwortung ihrer eigenen Entscheidungen zu ziehen. Auch wenn die Reaktion je Einzelfall nachvollziehbar und auf das Individuum bezogen rational ist, wird das Unternehmen insgesamt dadurch geschwächt.

Zusätzlich lenken häufige Reorganisationen den Blick auf die Konstruiertheit der Organisation und ihre Strukturen<sup>167</sup>. Die zuvor latent gehaltenen Handlungsalternativen werden nun zum Teil öffentlich diskutiert und als gleichwertige, bzw. echte Alternativen mitkommuniziert. Um es anders auszudrücken: Während einer Reorganisation befindet sich die Organisation bezüglich des Reorganisationsthemas in einem permanenten Entscheidungsfindungsprozess, der für die Organisationsmitglieder nun teilweise nachvollziehbar wird. Damit sind einfach mehr Informationen über die Organisation vorhanden als sonst. Diese Informationen sind normalerweise auch verfügbar, wenn man sich die Mühe machte, bei jeder Entscheidung nachzufragen, wogegen man sich denn entschieden hätte. Nur geschieht so ein gezieltes Nachfragen

---

<sup>167</sup> vgl. Luhmann (1998: 838)

meist nicht. Der Vorteil, den Organisationen durch ihre Programmierung bieten, liegt darin, dass nicht jeder alles wissen und entscheiden muss, sondern dass er nur bestimmte Informationen benötigt und nur ganz bestimmte Entscheidungen im Rahmen eines bestimmten Programms treffen muss. Systemvertrauen beruht darauf, dass man darauf vertraut, dass andere in die Funktionsfähigkeit dieser formalen Regelungen vertrauen. Diese Reflexivität ist meistens latent und somit unproblematisch bei der Vertrauensvergabe.

„Während beim personalen Vertrauen Reflexivität Ausnahmeerscheinung ist, baut das Systemvertrauen darauf, dass andere auch vertrauen und dass diese Gemeinsamkeit des Vertrauens bewusst wird. Gewiss braucht im Einzelfall nicht bedacht zu werden, dass die Funktionsfähigkeit auf Vertrauen in Vertrauen *beruht*.“ (Luhmann 2000b: 92, Hervorh. im Org.)

Im Fall IT-Deutschland aber sind vor allem die Mitarbeiter unsicher geworden, ob andere (Top-Management und mittleres Management) noch genauso in das Vertrauen vertrauen, wie sie selbst. Aber, und das ist das Wichtigste, man vertraut darauf, dass andere diese Bedingtheiten durchschauen und beeinflussen in einer Weise, dass die Organisation Bestand haben wird:

„(...) man vertraut, sei es als Mitglied, sei es als Nichtmitglied in den Fortbestand dieser Systeme, ohne sie in ihren komplizierten Bedingtheiten ganz zu durchschauen und ohne sie maßgebend beeinflussen zu können.“ (Luhmann 1999: 73)

Die Frage, die sich Mitarbeiter bei IT-Deutschland zunehmend stellen ist aber, ob der Fortbestand der eigenen Organisation gesichert ist<sup>168</sup>. Wenn Prozesse und Vereinbarungen bereits ein Verfallsdatum haben, warum nicht auch der Fortbestand der gesamten Organisation?

Wenn die generelle Zukunft des eigenen Unternehmens unsicher ist, dann wird die eigene Zukunftssicherung umso wichtiger. Die beschriebenen Reaktionen auf Kurzfristigkeit und verstärkte Kontrollen seitens des mittleren Managements und der Mitarbeiter sind Strategien, wie die verschiedenen Akteure ihre persönliche Unsicherheit minimieren. Der formale Rahmen der Prozesse und Vorschriften bietet – so die Wahrnehmung – keinen Schutz mehr vor persönlicher Benachteiligung. Aus entpersönlichem Systemmisstrauen wird daher persönliches Misstrauen zwischen den verschiedenen Akteursgruppen.

---

<sup>168</sup> Die mit Abstand häufigste Nachfrage bei den drei Mitarbeiterchats mit dem Bereichsvorstand, die im Frühjahr 2005 stattgefunden haben, bezog sich auf die Zukunft von IT-Deutschland und auf langfristige Strategieziele (vgl. Chat-04).

### **5.3. Organisationsstrukturen: Zusammenspiel von Hierarchie und Kommunikation**

„Der Macht des Vorgesetzten, unangenehme Arbeit zuzuweisen mit der Drohung, dass bei Ungehorsam Entlassung erfolgen würde, steht die Macht des Untergebenen gegenüber, Kooperationen zu entziehen in Fällen, in denen der Vorgesetzte darauf angewiesen ist.“ (Luhmann 2000a: 201)

Die offensichtlichsten Veränderungen in der Geschichte von IT-Deutschland betreffen die Organisationsstruktur. Jede Neuordnung eines Geschäftsgebietes bewirkt eine Überarbeitung des Organigramms; Zuständigkeiten und Weisungsketten werden damit neu zugeordnet. Die umfassendste Veränderung dieser Entscheidungsprämisse stellt die Umstellung des Unternehmens auf eine Matrixstruktur dar. Hier wurde nicht nur für einzelne Bereiche die Organisationsstruktur geändert, sondern für die gesamte Organisation. Dabei hat das Top-Management die grundsätzliche hierarchische Ordnung und die gewohnte Kommunikationsstruktur formal umgestellt. Um die intendierten und nichtintendierten Folgen dieser Prämissenveränderung wird es im Folgenden gehen.

Aus einer soziologischen Perspektive heraus sind diese Themen der Entscheidungsprämisse „Organisationsstruktur“ zuzuordnen, die sich aus der formalen Regelung zu Hierarchie, Kommunikationswegen und Verantwortlichkeit zusammensetzt. Schwerpunkt der Analyse aber wird die formale Regelung von Verantwortung und Zuständigkeit sein.

#### **5.3.1. Theoretischer Exkurs zu Organisationsstrukturen**

Bei dieser Prämisse werden verschiedene Aspekte der Zusammenarbeit formal geregelt. Es wird erstens festgelegt, wer wem vorgesetzt ist, wie also die formale Hierarchie in einer Organisation aufgebaut ist. Zweitens sind die formalen Kommunikationswege beschrieben, wer mit wem zu welchen Themen kommunizieren muss. Die Organisationsstruktur einer Organisation ist einfach darzustellen, denn die formalen Strukturen werden in Form eines Organigramms abgebildet. Hier kann einerseits abgelesen werden, welche Abteilungen und welche Personen auf welchem Wege mit wem formal kommunizieren. Andererseits ist mit einem Blick erkennbar, wer wem unterstellt ist, wer also wem Anweisungen erteilen darf. Die Kommunikationswege beinhalten nicht nur die vertikale Kommunikation entlang der Hierarchie, sondern ebenfalls die horizontale zwischen einzelnen Bereichen und Abteilungen.

Auf die Anerkennung der Weisungs- und Kommunikationsstrukturen haben sich alle Organisationsmitglieder zu Beginn ihrer Mitgliedschaft verpflichtet. Darauf fußt die

formale Macht der Vorgesetzten. Sie können durch die von allen Mitgliedern geleistete generelle Anerkennung der Mitgliedschaftsregeln darauf vertrauen, dass ihre Autorität grundsätzlich akzeptiert ist. Hier kommt Systemvertrauen wieder ins Spiel. Die Festlegung von Hierarchie und Kommunikationswegen erleichtert und vereinfacht die Zusammenarbeit in Organisationen, weil Komplexität reduziert wird: Es müssen nicht mehr alle mit allen kommunizieren, um zu einer Entscheidung zu gelangen, sondern nur noch die *zuständigen* Personen / Abteilungen. Und es muss nicht in jeder Situation neu ausgehandelt werden, wer wem Anweisungen erteilen darf, weil dies generell durch hierarchische Rollenverteilung geregelt ist. Eine Abteilungsleiterin darf für ihre Abteilung Personal einstellen und entlassen, weil es die Position der Abteilungsleitung vorsieht, über Personalfragen zu entscheiden.

Ein dritter Aspekt der Prämisse „Organisationsstruktur“ wird für die Analyse von IT-Deutschland besonders relevant: Die formale Festlegung von Verantwortung. In Organisationen bedeutet Verantwortung zu übernehmen zunächst schlicht die „(...) Notwendigkeit, in Ungewissheit und ohne ganz vollständige Information entscheiden zu müssen.“ (Luhmann 1999: 173). Selbst wenn umfangreiche Informationen für eine Entscheidung vorliegen würden, bleibt meist keine Zeit, alle wichtigen Faktoren zu berücksichtigen. Wer Verantwortung übernimmt, übernimmt das Risiko dafür, dass nicht alle Informationen für eine Entscheidung ausgewertet wurden<sup>169</sup>.

Hier spielt persönliches Vertrauen eine große Rolle, denn Verantwortungsübernahme bedeutet Zurechenbarkeit und Risikoübernahme auf persönlicher Ebene:

„So entstehen in Großorganisationen, in denen der offizielle Umfang der Verantwortlichkeit in höheren Positionen die Verantwortungsfähigkeit (nämlich die Datenverarbeitungsfähigkeit) des Einzelnen bei weitem übersteigt, sehr bezeichnende persönliche Vertrauensbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, (...) in denen die eine Seite aus der Überlast ihrer Verantwortlichkeit heraus persönliches Vertrauen schenken muss, das offiziell nicht eingestanden und zur Sprache gebracht werden kann, und die andere Seite dieses Vertrauen ergreift, seine Bedingungen und Grenzen erfüllt, es pflegt, es als Grundlage des eigenen Einflusses auf den Vertrauenden benutzt – und es durch entsprechendes Verhalten rechtfertigt, weil anders die für beide Seiten vorteilhafte Symbiose auf Dauer nicht erhalten werden kann.“ (Luhmann 2000b: 82f)

Formale Regelungen zur Verantwortungsübernahme ersetzen auf der einen Seite persönliches Vertrauen, setzen es aber auf der anderen Seite voraus: wenn eine Information von einer verantwortlichen, das heißt zuständigen, Stelle kommt, muss sie nicht mehr im Detail nachgeprüft werden. Der Person, welche die Information über-

---

<sup>169</sup> vgl. Luhmann (1999: 174)

mittelt, muss auch nicht notwendigerweise vertraut werden, denn für den Empfänger der Information reicht das Wissen aus, dass die Information von der *zuständigen* Stelle kommt. Die zuständige Person übernimmt in jedem Fall das Risiko dafür, falls in der Informationsbeschaffung ein Fehler unterlaufen sollte.

Diejenigen, die Verantwortung für eine Information oder Entscheidung übernehmen – meist die hierarchisch höher gestellten Personen – sind aber in großen Organisationen selten diejenigen, welche die Informationen beschaffen und en detail prüfen. Dies würde die „Datenverarbeitungsfähigkeit“ des Entscheiders übersteigen, weshalb, im Sinne der Arbeitsteilung, hier die untergebenen Mitarbeiter zuständig sind. Der Arbeitsalltag in einer großen Organisation läuft so ab, dass z.B. der Abteilungsleiter auf der Basis von Informationen eine Entscheidung treffen muss, die seine Mitarbeiter aufbereitet haben. „Den Kopf hinhalten“ muss formal gesehen aber der Abteilungsleiter, wenn die Entscheidung ein Fehler war, auch wenn die Mitarbeiter Fehlinformationen geliefert haben<sup>170</sup>. Er muss also darauf vertrauen, dass seine Mitarbeiter möglichst sorgfältig arbeiten und ihm nicht gezielt falsche Informationen geben<sup>171</sup>. Dem Vorgesetzten bleibt keine Zeit, sich die Informationen selbst zu beschaffen. Je größer das wechselseitige Vertrauen ist, desto leichter fallen dem Vorgesetzten die Entscheidungen. In Organisationen mit einer ausgeprägten hierarchischen Struktur spielen daher persönliche Beziehungen entlang der Hierarchie eine große Rolle<sup>172</sup>.

Trotz alledem sind hierarchische Weisungsketten und formale Verantwortlichkeitsregelungen durch Systemvertrauen geschützt. Wer offen eine Anweisung missachtet oder mutwillig falsche Informationen weitergibt, verstößt gegen die formalen Mitgliedschaftsregeln. Die Schwierigkeit liegt allerdings darin, dass es oftmals nur ein schmaler Grat zwischen (noch) ausreichender Regelbefolgung und (schon) offener Unterwanderung derselben ist.

Verantwortlichkeitszuschreibungen setzen aber voraus, dass in einer Organisation Leistungen und Fehler eindeutig zurechenbar sein müssen, was durch die Festlegung der formalen Kommunikationswege geschieht: Jede Stelle in einer Organisation ist so definiert, dass sie eindeutig im hierarchischen Gefüge positionierbar ist und der Verantwortungsbereich des Stelleninhabers definiert ist.

---

<sup>170</sup> Verantwortung bedeutet nämlich „Rechenschaftspflicht für Fehler“ (vgl. Luhmann 1999: 178ff).

<sup>171</sup> vgl. Luhmann (1999: 175)

<sup>172</sup> Eine aufschlussreiche Studie zu diesem Thema hat Jackall (1988) geschrieben, in der er die persönlichen Abhängigkeitsverhältnisse zwischen „corporate managers“ aufzeigt.

Auf der anderen Seite entlastet das System der Verantwortungsübernahme die Kommunikation: Wenn eine Information von einer bestimmten Stelle der Organisation kommt, kann davon ausgegangen werden, dass sie richtig ist. Der Wahrheitsgehalt muss nicht noch einmal überprüft werden. Dies gilt nur für Informationen, die offiziell, also formal kommuniziert werden, nicht für (informelle) Gerüchte.

So weit zu den theoretischen Ergänzungen, mit denen nun das Gefüge von Hierarchie, Kommunikation und Verantwortung bei IT-Deutschland analysiert werden soll.

### **5.3.2. Die Ausgangssituation**

Wie im vorangegangenen Kapitel zu Programmen bereits angedeutet, war IT-Deutschland bis ca. 2002 in seiner Ausrichtung an Prozessen eher personenorientiert. Zwar gab es eine Fülle verschiedener Regeln und Prozesse, aber diese wurden vor allem durch die informelle Handhabung, durch persönliche Anpassungsleistungen und „brauchbare Illegalität“ (Luhmann 1999: 304) gestaltet. In der Wachstumsphase des Unternehmens wurden die bestehenden Prozesse aus den ursprünglichen Firmen in die Strukturen von IT-Deutschland eingebracht, und mit ihnen die informelle, personengeprägte Auslegung der Prozesse. Da es in der Anfangszeit keine unternehmensweite Konsolidierung gab, wurde diese Praxis in den einzelnen Unternehmensteilen weitergeführt. Die Klage des Managers im Kapitel (5.1) über das „Silodenken“ bei IT-Deutschland zeugt von der wenig standardisierten Prozesslandschaft, die umso abhängiger vom Wissen einzelner Personen ist, die sich mit den Prozessen auskennen und brauchbare Prozessumgehungen anwenden.

Komplementär zu dieser Praxis bestand eine hohe Konstanz in der hierarchischen Struktur bei IT-Deutschland. Erweiterte sich durch verschiedene Zukäufe die Organisationsstruktur, so blieb sie in ihren Prinzipien doch gleich. IT-Deutschlands hierarchische Struktur war geprägt von der Idee der Spezialisierung: Je weiter „nach unten“ man sich im Organigramm bewegte, desto spezialisierter wurden die Abteilungen. So war sichergestellt, dass es für alle Geschäftsgebiete und Portfolioelemente einen Zuständigkeitsbereich gab. Das hierarchische Gefüge war deckungsgleich mit den Koordinationsaufgaben<sup>173</sup>. Je weiter „oben“ eine Führungskraft angesiedelt war, desto mehr Verantwortung besaß sie, sie musste mehr Entscheidungen treffen, wurde für die Fehler zur Rechenschaft gezogen und konnte selbst Sanktionen für die Nichteinhaltung der Entscheidungen aussprechen. Die Vorstellung, „Manager sind dazu da

---

<sup>173</sup> vgl. Luhmann (1999: 151)

Entscheidungen auch unter Unsicherheit zu treffen“, war bei den Mitarbeitern präsent und wurde gefordert, wie ein langjähriger Mitarbeiter beschreibt:

„Früher gab es noch Konsequenzen für ein solches Vorgehen: Die Führungskraft, die so einen Fehler gemacht hat, wurde entlassen.“ (2-b-06)

Funktionierende Hierarchie bedeutete also, Verantwortung ist deckungsgleich mit der hierarchischen Vorstellung von „oben“ und „unten“.

Sehr bezeichnend für die starke vertikale Ausrichtung der Hierarchie ist das bei IT-Deutschland verbreitete Dogma<sup>174</sup>, dass Neuerungen immer von Oben nach Unten kaskadiert werden müssen. Dieses Dogma folgt der Logik, dass jede Information vom Allgemeinen zum Speziellen hin weitergeleitet werden soll und zunächst diejenigen informiert werden müssen, welche die Verantwortung für die weitere Koordination der Veränderung tragen. Das Change-Management Beispiel aus Kapitel (5.1.3.4) wurde ganz in diesem Sinne aufgesetzt: Die Change-Maßnahme setzte zunächst an der Hierarchiespitze an, um dann kaskadenförmig immer weiter nach unten ausgeweitet zu werden. Im folgenden Zitat eines Segmentleiters ist die Selbstverständlichkeit, mit der eine kaskadenartige Vorgehensweise bei Veränderungen gefordert wird, symptomatisch für das Führungsverständnis bei IT-Deutschland:

„Ich bin nicht der Meinung, dass wir Leute erreichen, indem wir ihnen eine Mail schreiben. Nee. Ich glaube, dass wir unsere Leute viel mehr erreichen, indem wir den Dialog suchen und indem wir auch ein Stück weit – und das gilt für alle Führungskräfte, deswegen haben wir auch versucht alle Führungskräfte da reinzukriegen in das Boot. Das fängt natürlich oben an und dann kaskadenartig runter zu gehen, das haben wir dann gemacht bei unserem Management Meeting und dann die Leitungskreise drunter, da haben wir das mit den Führungskräften drunter besprochen und zum Ausdruck gebracht, dass uns das wichtig ist das Thema, dass das bei uns auf der Agenda steht, auf der Tagesordnung. Dass das gelebt werden muss.“ (3-v-05)

Die Idee der „Kaskadierung“ beruht auf der Vorstellung, dass es klare Zuständigkeiten und eindeutig definierte Verantwortungsbereiche gibt und dass sich dieses Bereiche Stufe um Stufe erweitern, je höher man in der Hierarchie geht. In dem Wissen um den eigenen Zuständigkeitsbereich fällt es dem einzelnen Mitarbeiter leicht, zu bestimmen, wie weit er sich persönlich einsetzen kann, wie stark einzelne Regeln gebeugt werden können, ohne dass die Mitgliedschaft im Ganzen bedroht ist.

Diese alte hierarchische Ordnung war leistungsfähig, weil es eine stabile Ordnung war. An der grundsätzlichen hierarchischen Zusammensetzung hatte sich über die Jahre hinweg wenig geändert, die verschiedenen Bereiche und Abteilungen blieben konstant. Wie man in der Fallbeschreibung gesehen hat, blieben die einzelnen Fir-

---

<sup>174</sup> Ein Dogma ist ein nicht mehr zu hinterfragender Glaubenssatz in einem Unternehmen. Die Richtigkeit und Gültigkeit eines Dogmas wird nicht mehr angezweifelt.

menteile bei IT-Deutschland zunächst „unter sich“, wurden also nicht komplett mit anderen Abteilungen durchmischt. Damit war die personelle Zusammensetzung lange Zeit gleich geblieben, so dass Mitarbeiter und Vorgesetzte ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis aufbauen und pflegen konnten, welches die vertikale Orientierung entlang der Hierarchie stützte. Vorgesetzte und Mitarbeiter wussten, woran sie waren und kannten die persönlichen Spielräume des Gegenübers. Die Gesprächspartner haben immer wieder betont, dass eine stabile Vertrauensbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wichtig ist, um produktiv arbeiten zu können. Mehrfach haben sie ganz konkret geschildert, wie diese Vertrauensbeziehung aufgebaut werden kann und was sie bewirkt, wie dieser Manager aus dem oberen Management es beschreibt:

*„Von wem geht der erste Impuls aus, um zunächst eine Vertrauenskommunikation und dann eine Vertrauensbeziehung aufzubauen? Ich meine vom Vorgesetzten, weil der Mitarbeiter ist zunächst mal abwartend. Er ist ja misstrauisch. Und warum ist er misstrauisch? Weil er kennt den anderen nicht. Ist ängstlich dadurch. Und es kommt natürlich schon auf jeden Einzelnen so ein bisschen an: der eine macht mal eher ein Angebot. Aber, aber wenn du als Vorgesetzter sagst: ‚Hey passt auf‘ – erst ein klares Statement machst – ‚Ich biete euch an mit euch gut zusammen zu arbeiten.‘ Du sagst ja nicht ‚Ihr könnt Vertrauen zu mir haben‘ Das kannst ja nicht sagen, das muss ja wachsen. Aber ein Angebot: ‚Hey kommt zu mir, wenn ihr ein Problem habt, damit wir drüber reden können.‘ Da gibt’s ja verschiedene Bemühungen, wie man das sinnvollerweise machen sollte, damit man die beste Lösung findet und und und. Das muss vom Vorgesetzten kommen, meine ich. Also von der Führungskraft.“ (4-z-02)*

In Hinblick auf hierarchische Beziehungen sind sich die Interviewpersonen einig, dass der Aufbau einer Vertrauensbeziehung von dem hierarchisch Höhergestellten kommen soll. Schließlich verfügt ein Vorgesetzter über mehr formale Macht und Einfluss als der Untergebene. Die normale Konstellation ist demnach asymmetrisch. Das persönliche Miteinander, so kann man es aus den Kommentaren der Mitarbeiterbefragung herauslesen, war das herausragende Merkmal der alten „Familienstruktur“. Informelle Treffen, zum Beispiel Biergartenabende oder Geburtstagsfeiern in der Abteilung, gehörten zu dieser Firmenkultur. Zur Erinnerung sei nochmals dieses Zitat eines Teamleiters angeführt:

*„Inwiefern war das früher anders?: Früher hat man mit den Kollegen zusammen mehr Freizeit verbracht, bei [Technik AG] hat man insgesamt mehr gemeinsam getan: Da wurden Biergartenabende organisiert und man hat gemeinsam Geburtstage gefeiert.“ (2-b-06)*

Die „alten Hasen“, von denen bereits die Rede war, sind Vertreter dieser hierarchischen Ausrichtung. Der Zusammenhalt in der eigenen Mannschaft ist hoch und im Falle der Eskalation lösen diese Führungskräfte dank ihrer Autorität und ihrer persönlichen Vertrauensbeziehungen die aufgetretenen Probleme, ohne sich unbedingt

an die vorgeschriebenen Prozesse zu halten. Salopp formuliert heißt das: Die Hierarchie schlägt an dieser Stelle die Programme. Ein Bereichsleiter, der seit Firmengründung im Unternehmen ist, spricht über sein Verständnis von Verantwortung:

„Wenn jemand Mitspracherecht an meiner Arbeit haben will, die er anschließend nicht verantworten muss, dann akzeptiere ich den nicht als Gesprächspartner. Wenn jemand sagt: [S.], pass auf, du musst mit deinen Leuten links rum machen, und das geht am Ende schief, dann lehnt der sich irgendwo ganz wo anders hin und sagt: ‚Hmm, also ich nicht. Verantwortlich ist [S.] da, ich nicht.‘ Dann kann ich den als Gesprächspartner einfach nicht ernst nehmen.“ (5-w-06)

Derjenige, der für eine Entscheidung zuständig war, hat auch die Folgen der Entscheidung getragen; je größer der Entscheidungsspielraum war, desto größer war ebenfalls die Verantwortung. Sowohl das Systemvertrauen in die Funktionsfähigkeit der Hierarchie als auch das persönliche Vertrauen zwischen den Hierarchiestufen war in der alten hierarchischen Ordnung hoch, dank der stabilen Strukturen.

### **5.3.3. Top-Management**

Diese Denk- und Handlungsweise hat das Top-Management mit seiner Strategie bis 2002 weitgehend unterstützt. Auch wenn die Organisation beständig gewachsen ist, so wurde an der grundsätzlichen formalen Hierarchiestruktur wenig geändert.

#### **5.3.3.1. Anbaustrategie**

Das Top-Management verfolgte mit den verschiedenen Firmenzukäufen und kleineren Reorganisationen im Grunde eine Erweiterungs- und Anpassungsstrategie: Unter Beibehaltung der bisherigen Organisationsstruktur wurden neue Geschäftsfelder und Abteilungen geschaffen, die aber auf der gleichen hierarchischen Ordnung basierten, wie die restliche Organisation. Es gab eine sachliche Differenzierung der Aufgabengebiete, die es erlaubte, bei Bedarf neue Abteilungen „anzubauen“. Wurden Firmen mit hardwarenahen Dienstleistungen zugekauft, erweiterte sich das Geschäftsgebiet dieser Dienstleistungsart, ohne dass das komplette Unternehmen umstrukturiert wurde.

Ein Projektleiter aus dem Bereich IT-Vertrieb berichtet, dass sich sein Bereich zwischen 1996 und 2004 drei Mal erweitert hat, ohne dass an der Kundenschnittstelle etwas geändert wurde. Der Projektleiter war bis 1999 bei IT-Deutschland zuständig für den Kunden, wechselte dann zur neu hinzu gekauften *Technik AG* Tochter, die 2000 eingegliedert wurde. Mit der Fusion wurde die Service Sparte erweitert. Neue Kunden und Servicegebiete kamen hinzu. Der Projektleiter achtete aber darauf, weiterhin für den Kunden zuständig zu sein. In den anderen Bereichen bei IT-Deutsch-

land wurde vielfach nach dem gleichen Prinzip verfahren, ohne dass auf der Ebene der Gesamtorganisation die Strukturen verändert wurden. Das in der Fallbeschreibung vorgestellte „Silodenken“ rührt unter anderem daher, dass existente Organisationsstrukturen – die einzelnen „Silos“ der ursprünglichen Firmenteile – erweitert, aber nicht gemeinschaftlich integriert wurden. Bei der Anbausstrategie ist eine Gesamtintegration auch nicht nötig. Nur jene Organisationsteile werden an die veränderten Umweltbedingungen angepasst, die unter Veränderungsdruck stehen.

Diese Anbaustrategie hat aber ihre Grenzen. Das Top-Management erkannte, dass man mit einer Anbaustrategie zwar flexibel auf den externen Markt reagieren konnte, indem einfach weitere Geschäftsfelder angestückelt und neue Spezialisierungen geschaffen wurden, dies aber zu Lasten der internen Flexibilität ging. Denn mit jeder neu geschaffenen Abteilung erhöhte sich der interne Abstimmungsaufwand<sup>175</sup>. Zuständigkeitsbereiche mussten neu definiert und Aufgabenzuteilungen neu geordnet werden. In den Anfangsjahren (bis 2002), als es primär um Wachstum ging, war dieses eher ungeordnete Anstückeln noch zweckmäßig. Bei zu großen Überschneidungen oder ungeklärten Schnittstellen wurde einfach eine weitere Hierarchieebene eingezogen, welche die beiden strittigen Abteilungen koordinieren sollte. Damit blähte sich die formale Organisationsstruktur allerdings auf, es kam zu einer – von den Mitarbeitern sehr beklagten – Zunahme von Bürokratie. Die Strategie der Spezialisierung machte das Unternehmen intern inflexibel, denn es mussten bei jeder Anfrage, die nicht sofort einer bestimmten Abteilung zuzuordnen war, alle relevanten Abteilungen miteinander koordiniert werden. Die Klage dieses Mitarbeiters aus der Mitarbeiterbefragung ist ein Indiz dafür, dass die Anbaustrategie zu hohen internen (Abstimmungs-)Kosten geführt hatte:

„Ich würde mir wünschen, dass Kollegen, zuständig für betriebsnahe Dienstleistungen, sich nicht laufend hinter angeblichen Vorschriften und Regeln verstecken nur um meine Anfragen und Probleme loszuwerden. Als externer Kunde würde ich von meinem Dienstleister ‚enttäuscht‘ sein. Mal die Zuständigkeitsgrenzen auch übertreten oder zumindest dafür Sorge tragen, dass der ‚Zuständige‘ dann auch die Aufgabe übernimmt wäre schon schön.“ (MAB-04)

Das Top-Management hatte erkannt, dass der unkonsolidierte Status der Organisationsstrukturen zu vielen ungeklärten Schnittstellen und Redundanzen geführt hatte. Aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Situation von IT-Deutschland ab 2001 schlugen die Kosten des erhöhten internen Abstimmungsaufwands besonders schwer zu Buche. Daher beschloss das Top-Management mit der strategischen Neuausrich-

<sup>175</sup> vgl. Luhmann (1999: 149)

tung eine Konsolidierung der Unternehmensstrukturen, um das Unternehmen intern wieder zu flexibilisieren und um Kosten einzusparen.

### 5.3.3.2. Paradigmenwechsel

2002 fand eine Zäsur statt. Mit der Entscheidung des Top-Managements, das gesamte Unternehmen neu auszurichten und eine Matrixstruktur einzuführen, änderte sich die Organisationsstruktur grundlegend. War bis zur Umstellung trotz verschachtelter Zuständigkeitsbereiche eine hierarchische Zuordnung von Oben nach Unten noch möglich, wurde mit der Matrix eine neue strukturelle Logik eingeführt. Jeder Abteilung– bis auf die zentralen Funktionen –, die einer Region zugeordnet war, war nun eine Abteilung eines globalen Geschäftsgebiets gegenübergestellt. Zu der vertikalen Weisungs- und Verantwortungskette kam eine horizontale und vor allem *gleichwertige* hinzu<sup>176</sup>. Statt der bisherigen Spezialisierung wurde nun eine ganzheitliche Geschäftsstrategie verfolgt. Synergien aus einer globalen Zusammenarbeit sollten abgeschöpft und die Standardisierung der internen Prozesse vorangetrieben werden. Sowohl die Regionen als auch die globalen Geschäftseinheiten waren dabei in der Verantwortung, das operative Geschäft voranzubringen, wie dieser Ausschnitt aus einem Mitarbeiterbrief zeigt:

„(...) Dabei liegen alle Verbesserungen im operativen Geschäft vor allem in der Verantwortung der Länder und Einheiten. Bei der vollen Ausschöpfung der Synergien und der länderübergreifenden Fokussierung unseres Portfolios ist hingegen das Management der [globalen Geschäftseinheiten] gefordert. Im Rahmen unseres gleichgewichtigen Geschäftsmodells können wir aber nur in gemeinsamen Anstrengungen des Headquartiers sowie der Länder und Regionen vorankommen.“ (Brief des BV, Frühjahr 2002)

Die hierarchische Struktur ist damit nicht mehr vorrangig vertikal ausgerichtet, sondern vertikal *und horizontal*. Nicht nur innerhalb einer Region müssen nun die einzelnen spezialisierten Abteilungen stärker zusammenarbeiten, sondern auch innerhalb eines Geschäftsgebiets müssen die verschiedenen Regionen möglichst einheitlich auftreten. Die Spezialisierung und „Verästelung“ der Organisationsstruktur wird zurückgenommen, um größere Geschäftszusammenhänge zu schaffen.

---

<sup>176</sup> Das Top-Management sprach explizit von einer Balanced Matrix – bei der die Regionen und Geschäftseinheiten eine gleichwertige (daher ausbalancierte) Geschäftsverantwortung hatten. (vgl. o.V. 2004)

### 5.3.3.3. Ambivalenzstrategie

Das Top-Management verfolgte mit der Matrixstruktur keine Anbaustrategie, sondern eine Integrations- bzw. Ambivalenzstrategie, die sich durch „strategische Unbestimmtheit“ auszeichnet:

„Ambivalente Unklarheit von Aufgabenzuweisungen und Verantwortlichkeiten braucht durchaus nicht als Schlendrian ausgelegt zu werden oder als primitive Rückständigkeit der Organisation. Es gibt eine strategische Unbestimmtheit, die sich in einer rasch veränderlichen Umwelt, bei unvorhersehbaren und vielleicht nur kurzfristigen Beanspruchungen, sehr empfehlen kann. (...) Die Mitglieder sind dann nicht sicher, wie weit ihre Pflichten gehen, und das macht sie aufnahmebereit für neuartiges Verhalten.“ (Luhmann 1999: 151)

Statt fester Zuständigkeitsbereiche und genau definierten Verantwortungsgebieten sieht die Matrixstruktur an den Schnittstellen zwischen Region und globalem Geschäftsgebiet nun eine „ambivalente Unklarheit“ vor, die von den beteiligten Personen ausgehandelt werden muss. Die Ambivalenzstrategie setzt formal auf eine stärkere Personenorientierung bei der Entscheidungsfindung. Weil die Zuständigkeit zwischen den Matricelementen nicht formal für jeden Einzelfall festgelegt werden kann, müssen die verantwortlichen Personen ausloten, wie weit ihr eigener Spielraum geht.

Die Entscheidung des Top-Managements ist also von der *Idee* her von einer stärkeren Integration und Konsolidierung der internen Organisationsstruktur unter Inkaufnahme von struktureller Ambivalenz getragen. Die *Ausführung* aber ist nach wie vor vom alten Hierarchieverständnis geprägt: Obwohl die Matrix eine Dezentralisierung der Verantwortungsbereiche und eine horizontale Vernetzung vorsieht, werden erstens die Maßnahmen nach bekannter Vorgehensweise top-down kommuniziert und kaskadiert. Da es aber nun zwei gleichwertige vertikale Hierarchiestufen gibt – einmal für die Regionen, einmal für die globalen Geschäftseinheiten – wird die Kaskadierung langsamer. Anstatt durch die Vernetzung zu schnelleren Entscheidungen zu kommen, dauert das formale Abstimmungsverfahren länger, weil sich zwei gleichrangige Entscheidungsträger einig werden müssen.

Zweitens wird die Personenorientierung der Ambivalenzstrategie durch die Forderung des Top-Managements unterwandert, sich an die formalen Prozesse zu halten, um messbare Kosteneinsparungen gegenüber der Konzernmutter auszuweisen. Die dezentrale Geschäftsverantwortung der einzelnen Bereiche und Regionen wird im Krisenmodus (spätestens ab 2004) permanent durch die Vorgaben der Unternehmensleitung überstimmt.

Drittens torpedieren die vielen Reorganisationen die informalen Aushandlungsprozesse entlang der Hierarchie. Denn bei der strategischen Neuausrichtung wird viel Aufmerksamkeit auf das Planen neuer Abteilungsstrukturen, Prozesse und Organigramme gelegt und wenig darauf, wie die Personen im Einzelnen zusammenarbeiten sollten. Aus Top-Management Sicht sind die vielen nachgelagerten Reorganisationen nach der Matrixeinführung lediglich eine Nachjustierung der neuen Struktur. Für die Betroffenen bei IT-Deutschland bedeutet eine Reorganisation aber jedes Mal eine Neupositionierung im hierarchischen Gefüge. Eine Change Managerin aus dem Bereich IT-Vertrieb bringt dies auf den Punkt, als sie über den Anlass ihrer Change Maßnahme in der Geschäftseinheit spricht:

„Und hieraus ist eigentlich die [Change Management ] Idee entstanden, weil man hat gemerkt, ok, wir haben uns hier ganz stark auf Prozesse, Organisationen, Funktionen fokussiert und wir haben relativ in den Lessons learned gemerkt: Wir haben den Menschen vergessen. So Uups. Das heißt wir haben zwei Einheiten in einen Topf geschmissen und haben alles super durchdesignt, aber so richtig begriffen haben die, die im Topf sind, das nicht.“ (4-v-03)

Was das Top-Management mit der strategischen Neuausrichtung nicht bedacht hatte: Mit der Reorganisation werden nicht nur die Organigramme neu gezeichnet und ein anderes hierarchisches System eingeführt, sondern es werden auch sehr viele Positionen neu besetzt und alte, bestehende Teamzusammensetzungen auseinandergerissen. Das ist zunächst nicht weiter von Nachteil, wenn die Personen Zeit haben, sich aufeinander einzuspielen<sup>177</sup>. Aber genau das fehlt ab 2002, denn die Reorganisationsdichte und –geschwindigkeit nimmt zu. Ansätze zur Unterstützung der Zusammenarbeit in der neuen Matrixstruktur, wie das Kulturwandel-Projekt des Bereichsvorstands A, werden bekanntlich ab 2003 kaum noch vom Top-Management unterstützt. Die Mitarbeiter und das mittlere Management sind also weitgehend auf sich gestellt, mit den neu hinzugekommenen Ambivalenzen umzugehen.

Wie sich die hier skizzierten Widersprüchlichkeiten im Unternehmen auswirken, soll im Folgenden aus Sicht des Mittleren Management und der Mitarbeiter dargestellt werden. Da es bei der Analyse von Hierarchie und Kommunikationswegen gerade um die Beziehungen zwischen den Hierarchieebenen geht, wird in diesem Abschnitt immer wieder zwischen Management- und Mitarbeitersicht gewechselt. Als zentrale Erkenntnis soll hierbei herausgearbeitet werden, dass die kurze Taktung der Reorganisationen ein persönliches Einspielen zwischen den Hierarchieebenen unmöglich macht und damit sowohl persönliches Vertrauen entlang der vertikalen Hierarchie

---

<sup>177</sup> vgl. Luhmann (1999: 147)

schwindet als auch Systemvertrauen aufgrund der widersprüchlichen Erwartungshaltungen abnimmt.

### **5.3.4. Folgen der Ambivalenzstrategie**

Aus Sicht der Mitarbeiter und dem mittleren Management ergibt sich aus der Umstellung der Organisationsstrukturen folgende Situation: Im Zuge der Reorganisationen werden die Verantwortlichkeiten in Form von Weisungsketten und Organigrammen immer unübersichtlicher. Wer hat die Entscheidungshoheit in der Matrix? Wie sehen die Weisungsketten überhaupt aus? Wer ist auf welcher Position? Der heutige Vorgesetzte ist morgen vielleicht schon nicht mehr da, die Folgen für die heute getroffene Entscheidung muss nicht mehr vom selben Vorgesetzten getragen werden. Die informellen Absprachen, die sich in einem Mitarbeiter-Vorgesetzten Verhältnis einspielen, werden durch Reorganisationen erheblich gestört, da zu wenig Zeit bleibt, sich aufeinander „einzuspielen“. Die neue Organisationsstruktur bringt also erhebliche Widersprüchlichkeiten und Verunsicherung mit sich, die sich auf das Mittlere Management und die Mitarbeiter gleichermaßen auswirken. Der Umgang mit den Unsicherheiten wird aber von den Akteursgruppen unterschiedlich gelöst und zwar in einer Art und Weise, dass ein sich selbst verstärkender Teufelskreis entsteht.

#### **5.3.4.1. Das Dilemma der mittleren Manager**

Den mittleren Managern kommt während der Reorganisationen eine besondere Rolle zu. Zusätzlich zu ihrer normalen Führungsaufgabe müssen sie nun Reorganisationsmaßnahmen mitplanen und umsetzen. Sie sind dabei die Ansprechpartner der Mitarbeiter und müssen unangenehme Maßnahmen wie Mitarbeiterabbau nicht nur kommunizieren, sondern auch konkret durchführen. Gleichzeitig sind sie dafür verantwortlich, dass die neuen Prozesse und Strukturen von den Mitarbeitern angenommen werden. Luhmann verweist in Zusammenhang mit Innovationen auf die besondere Rolle bzw. Funktion von Führung bei neuen Situationen:

„(...)und Führung ist insofern erforderlich, als man in Führungspersönlichkeiten eine Art Ersatzsicherheit finden kann, bis die Unsicherheitsabsorption wieder Tritt fasst und verlässliche Resultate liefert.“ (Luhmann 2000b: 218)

Das mittlere Management muss, kurz gesagt, mehr Unsicherheit aushalten, ohne selbst Sicherheiten zu haben. Denn es weiß um das Verfallsdatum der bestehenden

Strukturen und Prozesse und hat selbst noch keine Perspektive, wie die neuen Strukturen aussehen sollen.

Generell gesprochen, wird die Person der Vorgesetzten während Reorganisationen wichtiger, weil sie in einer Position ist, Unsicherheiten wieder in Sicherheiten kraft ihrer Entscheidung zu übersetzen. Die stärkere Fokussierung auf die Persönlichkeit der Führungskräfte entspricht der Ambivalenzstrategie, Flexibilität in der Organisationsstruktur durch Inkaufnahme von Unsicherheit zu erhöhen, indem die Situationsdefinition der einzelnen Person überlassen und nicht durch rigide Programme geregelt wird.

Ein Indiz für die erhöhte Sichtbarkeit der Manager sind die vielfachen Forderungen nach kompetenten Führungskräften seitens der Mitarbeiter aber auch von den Managern selbst. In den Interviews kamen fast alle Gesprächspartner von sich aus auf das Thema Führungskompetenz und die gestiegene Bedeutung von starken Führungspersönlichkeiten zu sprechen.

Auf der anderen Seite sind die mittleren Manager kaum in der Lage, die in sie gesteckten Erwartungen zu erfüllen. Das Top-Management hat zwar mit der Matrixstruktur formal für eine Dezentralisierung der Entscheidungen gesorgt, aber durch die engen Vorgaben zum Erreichen des „Turnarounds“ und durch die Umstellung auf „Krisenmodus“ diese Entscheidungsfreiheit zurückgenommen. Ein Projektleiter kommentiert diese Situation:

„So wie von Oben in den letzten Jahren agiert wurde, hatte man dem mittleren Management keine Chance gelassen, so zu handeln wie es wollte. Von Oben kamen schon viele Dinge, die durchgesetzt werden mussten“ (7-w-09)

Die Aussage aus der Mitarbeiterbefragung stützt diese Beobachtung:

„Ich bin der Meinung, dass „Führung“ in den unteren Ebenen schon lange nicht mehr vorkommt. Die sog. Führungskräfte sind m.E. nicht mehr in der Lage MA zu führen, da sie wahrscheinlich selbst nicht mehr „geführt“ werden und nur noch Anweisungen ausführen und weitergeben.“ (MAB-04)

Die Führungskräfte stehen vor dem Zwiespalt, dass einerseits mehr von ihnen abverlangt wird als ihre Führungsrolle bislang vorgesehen hat, die Art und der Umfang dieses „Mehr“ jedoch unklar und situationsabhängig ist und durch Entscheidungen des Top-Managements immer wieder überstimmt wird. Ein Change Manager bringt das Dilemma des Mittleren Managements auf den Punkt:

„Die Führungskräfte hat man natürlich auch irgendwo überrannt mit der ganzen Thematik. Des ist so, dass die meisten so mit Arbeit voll sind, so eine hohe Führungsspanne haben, dass sie sich selber um die ganzen Themen gar nicht kümmern können. (...) Das ist auch schwierig bei den ständig wiederkehrenden Personalabbaumaßnahmen als Führungskraft ernst genommen zu werden. Gell, also. Da auf der einen Seite

immer Personal frei zu stellen und dann trotzdem noch zu führen, das ist natürlich schwierig.“ (1-w-03)

#### **5.3.4.2. Keine Kontinuität, keine Zeit, keine Glaubwürdigkeit, kein Vertrauen**

Durch dieses Dilemma und die ständigen Reorganisationen erodieren die Grundvoraussetzungen für eine funktionsfähige Hierarchie. Ohne die nötige Kontinuität gelingt es kaum noch persönliche Vertrauensbeziehungen entlang der Hierarchie aufzubauen. Ein Segmentleiter sieht die Situation so:

„Also wir haben schlicht und ergreifend seit drei, vier Jahren eine Situation, wo sich die Leute nicht mehr aneinander gewöhnen können beziehungsweise wo du im Februar / März schon weißt, es kommt bestimmt wieder was zum 1.10, was wieder alles anders darstellen wird.(...) Das ist das große Problem dabei, weil das einfach die operative und die konzeptionelle Kompetenz und die Fähigkeit des Managements und der Mannschaft einfach überfordert.“ (4-w-06)

Im Zuge der häufigen Reorganisationen werden Organigramme immer wieder neu gezeichnet und die bislang stabil gebliebenen Teamstrukturen auseinandergerissen. Die Führungskräfte müssen sich immer wieder mit neuen Teams auseinandersetzen, die Mitarbeiter kennenlernen und ausloten, wie weit das gegenseitige Vertrauen gehen kann. Dieses Ausloten braucht Zeit und ist ein wechselseitiger Prozess. Diese Zeit wird durch beinahe jährliche Reorganisationen knapp, wenn bei den Reorganisationen die Führungskräfte ausgetauscht werden. Lediglich zwei Führungskräfte sprachen darüber, dass sie ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis innerhalb ihres Teams haben. Betrachtet man die Struktur der beiden Teams, dann bestehen diese bereits seit drei Jahren oder länger. Diese Zeitspanne ist ausreichend für die Bildung von persönlichem Vertrauen<sup>178</sup>. Ein zentrales Thema bei bestehenden Vertrauensverhältnissen ist die offene Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Wenn Vertrauen vorherrscht, geben die Mitarbeiter mehr Informationen weiter, bringen eigene Ideen ein und sprechen Probleme eher an. Die Teamleiterin, die eines der stabilen Teams leitet, spricht über die Situation, dass bei schlechter Auftragslage Stellen abgebaut werden müssen:

„Und das glaube ich ist eine große Gefahr, dass wenn der Druck so groß ist, dass man eben dann nicht mehr so offen sprechen kann, weil die Kollegen dann befürchten, wenn sie jetzt was sagen, wenn sie sich outen gewissermaßen, dann sind die gleich weg. Das behindert die Kommunikation an der Stelle. Also da könnte man viel mehr machen ohne Druck, einfach mal bestimmte Themen ansprechen, die auch klar sind.“

---

<sup>178</sup> In den offenen Kommentaren der Mitarbeiterbefragung finden sich ebenfalls viele Aussagen dazu, dass man mit der eigenen Situation im Team zufrieden ist, was eine stabile Teamstruktur vermuten lässt.

Weil die Themen stehen ja an. Das ist ja oft so, oder ich habe noch keinen anderen Fall kennen gelernt, dass wir nicht vorher schon sehen konnten, da muss man was tun. Und zwar egal in welcher Richtung. Man hört da auch raus, was sich die Kollegen da vorstellen und man hört es auch raus, mit welchen Dingen die sich beschäftigen, wenn sie offen sprechen können. Und da kann man auch solche Themen angehen und das ist dann ohne Druck und man findet auch eine Lösung. Wenn dann der Druck mal aufgebaut ist, dann sagt das keiner mehr freiwillig. Dann sind die [Mitarbeiterbeurteilungs-] Gespräche viel kürzer, [lacht].“ (3-b-07)

Warum aber ist der Aufbau von persönlichem Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Manager so wichtig? Bei IT-Deutschland wurden seit jeher die Zuständigkeiten an bestimmten Personen festgemacht, weniger an formalen Prozessen. Das Wissen, wer verantwortlich oder zuständig ist, ist im Zweifelsfall wichtiger, als das Wissen, wie ein Prozess funktioniert. Eine Projektleitung erklärt:

„Wenn die Verantwortlichkeiten in einem Team nicht geklärt werden, dann lagern sich da so viele Konflikte an. Das überschattet die gesamte Zusammenarbeit“ (3-z-04)

Wechseln nun Schlüsselpersonen aufgrund von Reorganisationen, sind die bis dahin getroffenen Absprachen erst einmal hinfällig. Denn viele Prozesse werden ebenfalls neu geordnet, so dass auf die formalen Regelungen während einer Reorganisation ebenfalls kein Verlass ist. Eine Führungskraft aus dem mittleren Management im Vertrieb beschreibt die Situation:

„Mit der [Regionalorganisation] gab es einen laufenden Abstimmungsprozess mit allen Bereichen und Beteiligten. Dabei wurden auch immer wieder die Ansprechpersonen ausgetauscht. Das erschwert natürlich die Abstimmungsprozesse. Weil der erste Ansprechpartner ‚links rum geht‘ und der neue jetzt alles ‚rechts rum‘ haben will. Denn die Prozesse selbst sind noch nicht so eindeutig, dass man diese ohne weitere persönliche Aushandlungen anwenden kann. Durch die vielen Reorganisationen fehlt die Kontinuität bei den Personen und bei den Prozessen.“ (3-w-07)

Selbst wenn bei einer Reorganisation lediglich Führungskräfte ausgetauscht werden, die Prozesse also stabil bleiben, müssen alle informalen Absprachen mit der neuen Führungskraft neu ausgehandelt werden.

Zudem tragen die Führungskräfte die Verantwortung dafür, dass ihr Bereich oder ihre Abteilung gemäß der geforderten Spar- und Profitsteigerungsstrategie arbeitet. Die engen Zeitvorgaben zwingen die Führungskräfte, sich zunächst um die formalen Prozesse zu kümmern und darauf zu achten, dass diese funktionieren, denn an diesen Ergebnissen werden sie gemessen. Allerdings sind die Prozesse, wie bereits gezeigt wurde, nur unzureichend definiert und voller Widersprüche. Die Führungskräfte sind also umso mehr auf die informelle Kooperation mit ihren Mitarbeitern angewiesen, schaffen es aber aus Zeitgründen selten, die informelle Zusammenarbeit bewusst zu fördern. Diese Beobachtung hat auch ein Change Manager gemacht, dem das Dilemma der Führungskräfte aufgefallen ist:

„Und es gibt da natürlich auch ein paar wenige auf unserer obersten Führungsebene, die so was sehen, auch von Führungskräften, und dann wenn solche Teams oder solche Mitarbeiter neu zusammengesetzt werden in Bereichen, dann dafür was machen. Also ich habe im Februar einen Teambuilding Workshop durchgeführt hier für so ein Vertriebsteam und das ist ganz toll angekommen. Die arbeiten anschließend richtig zusammen. Die haben sich selber ein paar Sachen erarbeitet. Kennen sich jetzt alle so weit, wissen, wie sie miteinander umgehen können. Und haben sich überlegt, was sie daraus machen, wie sie in Zukunft miteinander umgehen. Also da hat sich richtig was entwickelt. Die haben jetzt ein Netzwerk, wo das Ganze jetzt wieder funktioniert. Aber das sind einzelne Maßnahmen. Das reicht nicht aus. Das müsste halt wo anders genauso passieren. Wobei ja eigentlich nach den Grundsätzen es lautet: Gute Führung bedeutet auch, dass das Unternehmen und die Bereiche Erfolg haben. Das wird dann für die Führungskräfte ausgelegt, wenn ich keinen Erfolg habe, dann wird mir das zu Lasten gelegt. Das ist doch eigentlich nicht günstig, oder?“ (1-w-03)

Die Führungskräfte stellen sich zunehmend die Frage, wie sie sich verhalten sollen, wenn sie wissen, dass die Energien vergeudet sind, die sie heute in eine Teambuilding-Maßnahme stecken, weil sie selbst demnächst in einer anderen Position sind.

Ein weiterer Aspekt kommt hinzu: Vorgesetzte haben kaum Anreize, eigene Mitarbeiter zu fördern, wenn diese in absehbarer Zeit nicht mehr zum eigenen Team gehören. Von dem bei einer Mitarbeiterentwicklung aufgebauten Know How profitiert womöglich eine ganz andere Abteilung, wenn bei einer Umstrukturierung die Teams neu zusammengesetzt werden. Die Kosten aber bleiben in der eigenen Abteilung hängen und drücken auf das persönliche Ergebnis. Obiger Change Manager, der auch für die Koordinierung des Weiterbildungsbedarfs in einem Bereich zuständig ist, hat solch einen Fall beschrieben:

„So jetzt muss die Kosten derjenige tragen, wo der [Mitarbeiter, Anm. d. V.] hingehört. Und das wollen natürlich viele nicht. Jetzt sind meine Zahlen schlecht und dann soll ich noch €12.000 für einen Mitarbeiter ausgeben im Jahr, das macht keiner. Das ist das eine. Und das nächste ist, dann habe ich den ausgebildet und ein Jahr später geht der von Stuttgart nach München. Also das werde ich schon zweimal nicht tun. Und so bleibt das dann alles auf der Strecke. Man hat tolle Möglichkeiten, da was zu machen. Das ist alles da. Aber es wird dann aus diesen Gründen dann nicht getan.“ (1-w-03)

Wie auch schon im Kapitel (5.2.) beschrieben, ist es für die mittleren Manager zweckmäßiger, angesichts der ständigen Veränderungen, nicht in den Aufbau von persönlichen Beziehungen zu investieren. Der positive Effekt von persönlichen Vertrauensbeziehungen tritt erst nach einer gewissen Zeit auf, doch den Managern fehlt dieser Zeithorizont. Da die Manager ihr Bereichsergebnis gegenüber dem Top-Management verantworten müssen, werden auch alle Maßnahmen, die erst einmal Kosten verursachen hinten angestellt. Für das eigene, persönliche Vorankommen ist eine Orientierung an den eigenen Vorgesetzten und am Top-Management wichtiger, als

eine gute Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, so dass bei einer erwarteten Veränderung lieber der eigene Vorteil gesucht wird.

Aber auch jene Manager, die nach wie vor auf persönliche Vertrauensbeziehungen mit ihren Untergebenen bauen können, haben Schwierigkeiten diese aufrecht zu erhalten. Denn sie müssen bei jeder Reorganisation ihren Mitarbeitern erklären, warum es wieder zu einer Änderung kommt, die unter Umständen der bisherigen Strategie diametral entgegensteht. Damit schwindet die Glaubwürdigkeit der mittleren Manager gegenüber den Mitarbeitern.

Der Effekt, der bei fehlender Glaubwürdigkeit eintritt, kann am besten mit Indifferenz umschrieben werden<sup>179</sup>: Die Mitarbeiter glauben nicht mehr an den Erfolg einer Veränderungsmaßnahme und stehen der Maßnahme abwartend bzw. ablehnend gegenüber. Die Kommunikationsebene ist in den Augen der Mitarbeiter völlig von der Umsetzungsebene entkoppelt, so dass es keinerlei Veranlassung gibt, aufgrund kommunizierter Entscheidungen bereits tätig zu werden. Erst wenn andere – in dem Fall das Management durch eigene Handlung in Vorleistung gehen, leisten die Mitarbeiter selber einen Beitrag zur Reorganisation. Im ungünstigsten Fall wird dann die Reorganisationsmaßnahme aufgrund der Indifferenz der Mitarbeiter scheitern, so dass sich ein Negativ-Kreislauf einer selbst erfüllenden Prophezeiung in Gang setzt. Zwei Führungskräfte und eine Change Managerin beschreiben den Zustand mangelnder Glaubwürdigkeit:

*„Inwieweit haben die ganzen Reorganisationen, die zurzeit passieren, auf so was wie Glaubwürdigkeit Auswirkungen? Wenn Sie alle halbe Jahre kommen und eine noch nicht beendete Reorganisation von der nächsten überholt wird. Und Sie sich jedesmal hinstellen und sagen, das ist jetzt das Gelbe vom Ei, spätestens ab dem dritten Mal sagt jeder: ‚Jo Jo, schon in Ordnung‘. Dann tritt nämlich auch genau dieses – ich sag jetzt mal – ‚Gelähmten‘ Verhalten ein. Und die Leute sagen, eigentlich ist es ziemlich wurst, was passiert.“ (5-w-06)*

*„Und das ist dann immer die Frage nach der Glaubwürdigkeit. Und irgendwann verlieren die hier auf der Mannschaftsebene schlicht und ergreifend den Glauben. Das heißt, glaube ich die siebte oder achte Umorganisation seit 1998? Und wie äußert sich das in der Haltung von der Mannschaft?: Abgestumpft. Sie glauben’s dir einfach nicht mehr.“ (4-w-06)*

*„Widerstand, den gab’s immer mal wieder. Viel schwieriger für mich ist nicht der offene Widerstand, sondern die – ach das ist wie so eine Resistenz. Also wie so eine ‚Ich glaube eh nicht dran. Das ist ja ganz nett, was ihr macht, aber was soll das schon bringen.‘ Also dieses ‚Unvertrauen‘. Also ich krieg das jetzt nicht in ein Wort. Ja, das ist so ‚Schau ma mal‘. Also dieses, man sitzt da, hört zu – so Lethargie. Die kommt aus der Gesamtsituation, die wir ganz am Anfang beschrieben haben. Das hat viel damit*

---

<sup>179</sup> Vgl. hierzu Pongratz / Trinczek (2005)

zu tun, was die Menschen schon erlebt haben. Welche Muster sich immer wieder abzeichnen in der Organisation.“ (4-v-03)

Wenn Führungskräfte sich nicht mehr als glaubwürdig darstellen und die Unternehmensstrategie von IT-Deutschland glaubwürdig vertreten können, dann geht das zu Lasten der Umsetzungsfähigkeit neuer Ideen. Mehr als das formal Angeordnete kann dann von den Mitarbeitern nicht mehr verlangt werden – und umgekehrt setzen die Mitarbeiter auch nicht mehr ein. Fehlt es an Glaubwürdigkeit, wird eine Organisation an dieser Stelle unelastischer:

„Vertrauen ist unentbehrlich, um das Handlungspotential eines sozialen Systems (...) zu steigern. Ganz neue Arten von Handlungen, vor allem solche, die nicht unmittelbar befriedigen und daher künstlich motiviert werden müssen, werden in einem System möglich, das Vertrauen aktivieren kann. Durch Vertrauen gewinnt ein System Zeit, und Zeit ist die kritische Variable auf den Aufbau komplexer Systemstrukturen.“ (Luhmann 2000b: 117)

Fehlt es entlang der hierarchischen Weisungsketten an Vertrauen zwischen den Hierarchiestufen, dann wird es schwer, „neue Arten von Handlungen“ – also neue Organisationsstrukturen, neue Prozesse, neue Reorganisationsziele, umzusetzen. Das fehlende persönliche Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern hat damit unmittelbare Auswirkungen auf das Systemvertrauen. Fehlt es an persönlichem Vertrauen entlang der Hierarchie, fehlt es auch an der Bereitschaft auf die Funktionsfähigkeit neuer Strukturen zu vertrauen. Handlungsspielraum für das Erproben von Neuem wird eingebüßt.

### 5.3.4.3. Überforderung der Führungsrolle

„Wenn Verantwortung weniger geteilt und mit etwas Vertrauen über längere Zeit zugeordnet werden würde, ließe sich besser arbeiten. Jetzt verschanzt sich alles hinter Schnittstellen, Nicht-Zuständigkeiten und dem immerwährenden Wechsel ...“ (MAB-04)

Insgesamt werden die mittleren Manager in stärkerem Maße mit Unsicherheiten und Komplexität belastet: Sowohl die veränderten strukturellen Voraussetzungen als auch die Anforderungen, die sich unmittelbar aus den Reorganisationen ergeben, lassen den Verantwortungsbereich der mittleren Manager verschwimmen: Wie weit und in welcher Form dürfen sie Informationen zu neuen Reorganisationen bereits verkünden<sup>180</sup>? Wie weit geht ihr Entscheidungsspielraum bei noch nicht geklärten Prozessen? Wer entscheidet, wenn es noch keine formal nominierten Verantwortli-

---

<sup>180</sup> Brunsson und Olsen schildern in einem Fallbeispiel, dass die Verantwortlichen für eine Reorganisation zwar viele Informationen generieren, diese aber für nachgelagerte Stellen im Unternehmen keine unmittelbare Bedeutung haben. vgl. Brunsson (1993: 115)

chen gibt? Zudem haben sie Schwierigkeiten, die Mitarbeiter zu motivieren, sich auf etwas Neues einzulassen.

In den Anfangsjahren von IT-Deutschland hat sich das mittlere Management mit diesen Unklarheiten arrangieren können, weil es sich mit den entsprechenden verantwortlichen Personen absprechen konnte. Diese waren bekannt. Doch bereits mit zunehmendem Wachstum gab es immer mehr ungeklärte Schnittstellen, die dem Selbstverständnis der Manager zuwiderlief, für jedes Thema ein eindeutiges Zuständigkeitsgebiet zu haben. Die Umstellung auf die Matrix Struktur machte eine eindeutige Festlegung von Verantwortlichkeit vollends unmöglich. Statt der bisherigen „entweder – oder“ Logik der festen Verantwortungszuweisung gibt es nun eine „sowohl – als auch“ Regel. Dass dieser Wechsel für die Manager mehr bedeuten würde, als ein neu gezeichnetes Organigramm, hatte Bereichsvorstand A erkannt. Mit dem Kulturwandelprojekt sollten explizit die Führungskräfte, die an der Schnittstelle der Matrix stehen, auf ihre neue Rolle vorbereitet werden. Nachdem das Projekt eingestellt wurde, gab es keine weiteren offiziellen Schulungsprogramme. Die Rollenerweiterung der Führungskräfte - hin zu mehr Ambivalenzen, die durch die eigene Person ausgeglichen werden mussten - blieb damit weitgehend unbeachtet. Eine Change Expertin teilt diese Einschätzung:

„Weil wo ich angefangen habe mit der [IT-Deutschland] zu arbeiten, war der [Bereichsvorstand A] fast schon weg. Das ist auch ganz viel von ihm gestaltet worden. Was hier passiert ist, das ist wirklich eine Hypothese, dass man aus einem Familienverbund, also aus einer Organisation, die so auf Familienmustern und Verhaltensweisen basiert, versucht hat, eine High Performance Organisation zu machen. Und sich nicht überlegt hat, wie müssen die Schritte aussehen, um aus einem familiengetriebenen Modell hin zu einem sehr auf Prozess und ökonomische Variablen wert legenden Organisationsmodell. Da hätte man einfach die einzelnen Schritte, also diese Treppenstufen dieses Prozesses konkreter ausgestalten sollen, weil ich denke, was jetzt passiert im Moment, man hat diese High Performance Muster in keinsten Weise implementiert. Das ist heute noch ein Fremdkörper für die meisten Führungskräfte, die ich kennen gelernt habe. Man hat aber das Familienmodell schlecht geredet.“ (2-z-05)

Als Folge davon können die Probleme, die sich aus der erweiterten Führungsrolle ergeben, formal schwer thematisiert werden. Einige Manager erkennen selbst, dass sich ihre Aufgaben durch die Reorganisationen verändert haben, wie dieser Manager aus dem Vertrieb anmerkt:

„Bei den ganzen Change Prozessen sind die Führungskräfte zunehmend damit beschäftigt, wie ihre Mitarbeiter ihren Job machen und vor allem wo diese ihn ausüben werden. Früher konnten die Mitarbeiter systematisch aufgebaut werden. Die fachlichen Fähigkeiten einer Führungskraft sind zwar nach wie vor wichtig, aber für die Qualifikation von Führungskräften wird sich dann die Spreu vom Weizen trennen, wie man Veränderungen an die Mitarbeiter kommuniziert. Das wird die zukünftige Führungsaufgabe sein.“ (6-w-08)

Eine formale Unterstützung erhalten die Manager vom Top-Management bei ihrer neuen Führungsaufgabe allerdings nicht. Damit erhöht sich für das mittlere Management das Risiko, Fehlentscheidungen zu treffen. Kommunizieren sie Veränderungen zu früh an ihre Mitarbeiter, dann kann das die gesamte Reorganisationsstrategie gefährden. Sagen sie nichts, sind die Mitarbeiter verärgert über mangelnde Information.

Um das Risiko der ungeklärten Verantwortungsübernahme zu minimieren, wenden die Manager im Wesentlichen zwei Strategien an: Es wird nur das kommuniziert, was formal abgesichert ist oder jede Information wird weitergegeben, aber nur informal und unter Vorbehalt. In beiden Fällen entziehen sich die Manager der Verantwortungsübernahme für die Information bzw. für die Entscheidung. Eine Change Expertin hat dieses Vorgehen beobachtet:

„Bei dem Thema Kommunikation bei Führungskräften, das sind auch sehr viele Mythen. Im Sinne von: Wenn ich nichts Genaues sagen kann, dann ist es besser nichts zu kommunizieren. Was in der Regel falsch ist. Weil in der Regel kann ich schon sagen, ok, wie sehen die nächsten Schritte aus. Wann kann ich was erwarten. Das entlastet dich ja. Oder wenn ich nicht 1000% genau weiß, wie da jetzt die Aussage dazu ist, dann sage ich nichts.“ (1-z-06)

Prinzipiell ist solch ein Verhalten funktional. Vorgesetzte sind praktisch die Relaisstelle, die Informationen nach oben und nach unten filtern soll, damit Komplexität für die jeweiligen abhängigen Bereiche verringert werden kann. Schließlich ist das die originäre Aufgabe von Vorgesetzten, Informationen zu verdichten, daraus Entscheidungen und Handlungsentwürfe abzuleiten, damit andere aufgrund von diesen *Entscheidungen* weiterarbeiten können<sup>181</sup>. Wenn die Manager aber abwarten, bis von höherer Stelle eine Entscheidung gefällt wird, und dann erst handeln, kommen sie ihrer Führungsaufgabe nicht nach<sup>182</sup>.

Weil die mittleren Manager in verstärktem Maße in die Planung von neuen Reorganisationsprojekten eingebunden sind, wissen sie oftmals bereits im Voraus, dass sich demnächst wieder etwas ändert. Dieses Wissen ist aber noch nicht offiziell. Die Planung läuft immer unter der Maßgabe, dass Veränderungen erst nach Abschluss der Planungsphase als Entscheidung den Mitarbeitern mitgeteilt werden darf.

Ein Manager hat berichtet, dass er als Mitglied des Planungsteams für die neue Regionalorganisation eine Verschwiegenheitserklärung unterschreiben musste, die ihm verbot, vor der offiziellen Verkündung des Ergebnisses mit seinen Mitarbeitern über

<sup>181</sup> vgl. Luhmann (1999: 210f)

<sup>182</sup> Siehe auch Verhalten „Warten auf den definierten Prozess“ (Kap. 5.2.3.3)

das Projekt zu sprechen. Der Manager befand sich nun in einem Zwiespalt: Die neue Regionalorganisation sah vor, dass einige Vertriebsstandorte geschlossen werden sollten. Die dort beschäftigten Mitarbeiter würden entweder gehen oder den Arbeitsplatz wechseln müssen. Ein Teil seiner Mitarbeiter war von dieser Planung ebenfalls betroffen. Wenn der Manager sich an die formale Verschwiegenheitspflicht gehalten hätte, würden die Mitarbeiter vor vollendete Tatsachen gestellt werden und hätten nicht genügend Zeit, zu reagieren. Wenn er seine Mitarbeiter vorwarnt, gibt er ihnen genügend Vorlauf, sich eine neue Stelle zu suchen, bricht aber die formale Vereinbarung. Die Lösung, die der Manager gewählt hat, entspricht der zweiten Strategie, die Manager anwenden: Er hat sein Wissen an die Mitarbeiter weitergegeben, aber mit dem Hinweis, dass es sich um informale, nicht abgesicherte Informationen handle. Die Mitarbeiter können sich damit bei ihren Entscheidungen nicht darauf berufen, was sie über die Restrukturierung wissen, weil es offiziell noch keine Stellungnahme dazu gibt.

Manager entledigen sich auf beide Arten dem Druck, die Verantwortung für eine Entscheidung zu übernehmen, deren Folgen sie nicht absehen können. Wenn sie nur das entscheiden, was für sie selbst risikolos ist, führen sie letztendlich nur Anweisungen aus, für deren Fehler sie nicht zuständig sind<sup>183</sup>. Geben sie alle Informationen informal an ihre Mitarbeiter weiter, müssen die Mitarbeiter darüber entscheiden, wie sie mit der Information verfahren sollen. Verantwortlichkeiten werden entlang der Hierarchie verschoben, ohne dass die Verantwortung für eine Entscheidung letztlich eindeutig einer Stelle zugeschrieben wird. Eine Change Expertin sieht das so:

„Es macht keinem Sinn dem einfachen Mitarbeiter die Verantwortung aufzugeben für die Zusammenarbeit zwischen zwei Segmenten. Da wird er den Spielraum nur bedingt haben. Das muss dann der Segmentleiter liefern. Aber ob ich eine „Cover-your-ass“-Mail schreibe mit einem Verteiler von 600 Leuten nur damit ich mich damit selber wieder da rausholen kann, oder ob ich das lasse und stattdessen zum Telefon greife und mal mit meinem Kollegen spreche, das ist eine Entscheidung, die kann jeder für sich treffen.“ (2-z-05)

Die Manger verstecken sich, wie in dem eingangs angeführten Zitat aus der Mitarbeiterbefragung, hinter „Nicht-Zuständigkeiten und dem immerwährenden Wechsel ...“ (MAB-04). Damit wird das gesamte hierarchische Weisungssystem

---

<sup>183</sup> „Die Spannweite der Entscheidungsverantwortung kann dann im Krisenfälle so weit verkleinert werden, dass die kritisierte Entscheidung als durch Programme und Umstände aufgenötigt dargestellt werden kann.“ (Luhmann 2000a: 173)

durch zu viele Nicht-Zuständigkeiten überlastet<sup>184</sup> und das verschärft die Unsicherheit statt sie zu abzubauen<sup>185</sup>.

### 5.3.5. Mitarbeitersicht

„Ab nächsten Monat wird es die neue Organisationsstruktur bei [IT-Deutschland] geben. Die neue Regionalorganisation tritt aber erst Anfang nächsten Jahres so richtig in Kraft. Jetzt im Oktober endet nur das Finanzgeschäftsjahr. Keiner weiß im Moment, was mit ihm passieren wird. Die Mitarbeiter reagieren darauf, dass sie langsamer werden. Die wissen ja nicht, lohnt sich der Einsatz noch. Einige spielen ‚Eichhörnchen‘ und versuchen alle Aufträge ins nächste Jahr hinüberzuretten. Andere haben die Einstellung: Nach mir die Sintflut. Keiner hat eine klare Aussage, keiner sagt einem die Wahrheit.“ (7-w-09)

Die Situationsbeschreibung dieses Vertriebsmanagers trifft auf beinahe jede Reorganisation bei IT-Deutschland zu. Die Mitarbeiter fühlen sich mit den Veränderungen weitestgehend alleine gelassen und mit der unsicheren Situation überfordert. Die Vorgesetzten geben keine ausreichende Orientierung, denn sie sind oftmals genauso ratlos oder sie sind neu in ihrer Position und wissen noch nicht, wie ihr eigenes Aufgabengebiet definiert ist. In den Kommentaren der Mitarbeiterbefragung finden sich daher sehr viele Aussagen zur fehlenden Führungskompetenz und -kontinuität:

„Ständiger Wechsel meiner Vorgesetzten Keiner ist für Entscheidungen, die er eingeleitet hat, verantwortlich da er die Position gewechselt hat. Ein Vorgesetzter sollte im Minimum 3-4 Jahre an seinem Posten bleiben, außer bei totaler Unfähigkeit“ (MAB-04)

„der durch die häufigen Umorganisationen begründete jährliche Wechsel der Führungskraft sollte unterbleiben. Unser Geschäft braucht auch mal eine gewisse Kontinuität in der Führung!“ (MAB-04)

Generell fordern die Mitarbeiter (wieder) eine enge persönliche Zusammenarbeit in ihrem unmittelbaren Zuständigkeitsbereich, denn in der informellen Bearbeitung von Aufgaben liegt ihr Verständnis von guter Arbeitsleistung. Der Ruf nach Kontinuität in der Führungsstruktur ist ebenfalls der Wunsch, sich auf persönliche Beziehungen verlassen zu können. Die Entwicklungen bei IT-Deutschland führen aber dazu, dass die Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit immer schlechter werden.

---

<sup>184</sup> vgl. Luhmann (1999: 211)

<sup>185</sup> vgl. Luhmann (2000a: 208), der dieses Verhalten mit einem leicht anderen Blickwinkel erklärt, nämlich, dass einem Entscheider, der sich „in kritischen Situationen unwissend hält“ keine Verantwortung zugerechnet werden kann.  
vgl. auch Brunsson (1993: 115)

### 5.3.5.1. Fehlende Handlungsorientierung

Führungskräfte haben die Kompetenz, Erwartungen zu formalisieren und in verbindliche Anweisungen zu übersetzen. Das ist die Grundfunktion von hierarchischen Weisungsketten. Wenn es wenig standardisierte Prozesse gibt oder die einzelnen Prozesse widersprüchlich sind, kommt es auf den persönlichen Entscheidungsstil einer Führungskraft an, wie Dinge geregelt werden. Sich an der Person der Führungskraft zu orientieren, um seinen eigenen Handlungsspielraum abzustecken, waren die Mitarbeiter bei IT-Deutschland gewöhnt – dies entspricht dem personenorientierten „Familienmodell“. Wie schon im Kapitel (5.2.4.2) dargelegt, handeln die Mitarbeiter nach wie vor personenorientiert und sehen die verstärkte Einhaltung von Prozessen als Misstrauensbekundung gegenüber ihrem Arbeitsstil. Im Zweifelsfall orientieren sich die Mitarbeiter an den zuständigen Personen, nicht an den Prozessen. Ganz im Sinne dieses Selbstverständnisses sieht diese Change Expertin es als zentrale Aufgabe der Vorgesetzten an, Zuständigkeitsbereiche festzulegen. Wenn dies nicht erfolgt, tauchen Probleme auf:

„Wenn Sie einfach den Rahmen nicht gegeben haben, dann findet halt keine Kommunikation statt. Und dann ist es einfach, Sie können das dann nicht einschätzen: Mit wem arbeite ich, wie wird das klappen, wofür ist der zuständig, wofür bin ich zuständig? Das ist schon eine relativ amorphe Soße, die da entsteht. In der Regel baut sich dann das Angstlevel immer größer auf.“ (1-z-06)

Das heißt, fehlen den Mitarbeitern klare Anweisungen zur Zuständigkeit, versuchen sie aus den Andeutungen und Gerüchten herauszulesen, welche Strategie die Vorgesetzten verfolgen, um sich rechtzeitig darauf einstellen zu können. Je größer der Entscheidungsspielraum der Führungskraft ist, desto mehr Energien werden auf die Vorwegnahme möglicher Reaktionen verwendet<sup>186</sup>. Beim Wechsel des Bereichsvorstandes im Frühjahr 2004 beherrschte zum Beispiel das Thema „Welchen Führungsstil wird der neue Vorstand haben?“ die Teambesprechungen der Personalabteilung, denn von dem Führungsstil hängt die Aufmerksamkeit auf Dinge wie Organisationsentwicklungsmaßnahmen ab. Da vermutet wurde, dass der neue Bereichsvorstand B, im Gegensatz zum Vorgänger, ein Hardliner ist, dem Zahlen wichtiger sind als Unternehmenskultur, wurden prophylaktisch die Aktivitäten verstärkt, bei denen es um Kennzahlen und messbare Größen ging und jene eingeschränkt, die schwer zu evaluieren waren, wie etwa Trainings zur Führungskräfteentwicklung. Generell braucht es Zeit, damit sich Mitarbeiter auf neue Vorgesetzte einstellen können. Sobald aber

---

<sup>186</sup> vgl. Luhmann (1999: 215)

Mitarbeiter bei IT-Deutschland sich an die neue Führungskraft gewöhnt haben, wechselt diese bereits wieder. Beispielhaft sind diese zwei Kommentare aus der Mitarbeiterbefragung:

„möchte nicht alle halbe Jahre einen neuen Chef haben“ (MAB-04)

„In einem Jahr, durch verschiedene Umorganisationen, hatte ich 4 Vorgesetzte und keiner weiß genau was ich kann und mach!“ (MAB-04)

Handlungsorientierung kann ein Mitarbeiter durch die Person der Führungskraft also kaum erwarten, wenn keine Zeit bleibt die Führungskraft kennen zu lernen. Die hohe Schlagzahl der Reorganisationen ab 2002 verhindert zudem, dass sich die Mitarbeiter auf ihre eigene neue Situation einstellen können, wie folgende Kommentare aus der Mitarbeiterbefragung zeigen:

„Ich würde mir wünschen, wenn ich verstärkt für etwas Verantwortung übernehmen soll, dass ich dann auch sauber in die neue Materie eingearbeitet werde. Heute wird man oft aus Zeitmangel „ins kalte Wasser geschmissen“ und muss sich dann selber freischwimmen“ (MAB-04)

„Nur wer ein definiertes Arbeitsgebiet/-umfeld hat, kann dafür Verantwortung übernehmen. Da bei [IT-Deutschland] viel umorganisiert wird, aber m.E. die Prozesse im Detail nicht mehr angeglichen werden, ist ein größerer Teil der MA [Mitarbeiter, Anm. d. Verf.] verunsichert und kann/will keine endgültige Verantwortung übernehmen!“ (MAB-04)

Sowohl die Personen als auch Prozesse bringen nicht die gewünschte Kontinuität für die Mitarbeiter. Das Geschäft, um das es bei IT-Deutschland geht, verändert sich nicht über Nacht. Die Mitarbeiter werden damit konfrontiert, sich ständig auf neue Prozesse, Abläufe und Vorgesetzte einzustellen, wohingegen ihre normale Arbeit möglichst konstant mit gleich bleibender Qualität erledigt werden soll.

### **5.3.5.2. Strukturelle Hürden**

Erschwerend für den Aufbau von persönlichen Beziehungen kommen strukturelle Hürden hinzu, mit denen besonders die Mitarbeiter an der Basis zu kämpfen haben. Etliche Mitarbeiter schreiben in der Mitarbeiterbefragung, dass sie ihre derzeitigen Vorgesetzten noch nicht einmal persönlich zu Gesicht bekommen haben, da die Vorgesetzten und ihre Teamkollegen an einem ganz anderen Standort arbeiten als sie selbst. In der Planung neuer Organisationsstrukturen wurde bei IT-Deutschland Wert auf eine Konsolidierung des Portfolios gelegt und darauf, dass ohne viele Überlappungen Prozesse gestrafft werden können. Aus dieser Perspektive heraus, ist es eher zweitrangig, wo die Mitarbeiter arbeiten, so lange sie organisatorisch zu einer Einheit zusammengefasst sind. Auf dem Papier wurden also Zuständigkeiten zusammengelegt und Verantwortungsbereiche formal genau festgelegt. In der Realität aber be-

deutete die Konsolidierung der Organisationsstrukturen, dass Teams auseinandergerissen und auf verschiedene Standorte verteilt wurden oder umgekehrt neue Teams zusammengefasst wurden, räumlich aber getrennt blieben. Aus Prozess Sicht ist es – dank moderner Kommunikationstechnologien - egal, von wo aus die Arbeit erbracht wird. Für die Zusammenarbeit ergibt sich daraus aber ein entscheidender Nachteil: Es gibt strukturell bedingt weniger Gelegenheiten, dass sich diejenigen, die formal zusammenarbeiten müssen auch informal treffen können.

„Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit funktioniert nur über den ‚kurzen Dienstweg‘. Durch die ständige Umorganisation und die damit verbundenen Zuständigkeitsänderungen ist das reibungslose, kundenorientierte Arbeiten deutlich erschwert. Die neuen Chefs haben häufig keine Ahnung was der (neue) Mitarbeiter für ein Aufgabengebiet hat und kann so den MA gezielt einsetzen. Auch durch das Auftrennen schlagkräftiger Teams in einzelne, von einander getrennte Einheiten wird ein hoher demotivierender und damit unserer Dienstleistung nicht zuträglicher Effekt erreicht.“ (MAB-04)

Durch die räumliche Nähe werden alle informellen Absprachen, wie etwa das gemeinsame Mittagessen oder ein kurzes Gespräch am Gang, gefördert. Diese Begegnungen können im Einzelnen nicht vorab geplant werden, in der Summe aber erleichtern sie den Arbeitsablauf erheblich: Denn damit wird der von den Mitarbeitern vielbeschworene „kleine“ oder „kurze“ Dienstweg aufgebaut. Die räumliche Trennung von Teams und Vorgesetzten erschwert den Aufbau von persönlichen Vertrauensbeziehungen, denn statt zufälliger, spontaner Begegnungen müssen Treffen geplant werden. Bis dann die Zeit gefunden ist, sich persönlich kennen zu lernen, haben sich die Schnittstellen und damit die Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit geändert. Diese Mitarbeiterkommentare geben einen Eindruck davon, dass die Mitarbeiter sich dieses Problems bewusst sind:

„Da unsere Abteilung über mehrere Standorte verteilt ist, halte ich es für wichtig, ab und zu Abteilungsbesprechungen durchzuführen. Früher wurde das gemacht und da war der Informationsfluss viel besser. Aufgrund der Kostenreduzierung ist alles weggefallen. Selbst die Mitarbeitergespräche werden am Telefon durchgeführt. sehr unpersönlich!“ (MAB-04)

„Hier macht sich der Kontaktverlust auf Grund der Organisation am stärksten bemerkbar. Wenn die Führungskraft hunderte von Kilometern entfernt sitzt und man selbst am eigenen Standort gar keine Abteilungskollegen mehr hat, dann reduziert sich der Dialog auf ein Minimum. Bei 7 Firmenkollegen mit 6 verschiedenen Vorgesetzten ist ein miteinander nur noch da möglich, wo man sich schon jahrelang kennt und die Organisation ignoriert.“ (MAB-04)

„Unsere Teams werden so oft und schnell zerschlagen, zudem sitzen die Kol. durch die Dezentralisierung soweit getrennt, dass Teamarbeit kaum möglich ist. Man trifft sich sporadisch zu irgendwelchen teuren (Anreise per Flieger/ Bahn/ Autos, Übernachtungen usw.) Meetings. Ebenso kann man einen Vorgesetzten nur beurteilen, mit dem man über einen längeren Zeitraum zusammen arbeitet.“ (MAB-04)

„Da unsere Abteilung Deutschlandweit aufgestellt ist, pendelt unsere Führungskraft zwischen den Standorten. Bei Standort gebundener Führungskraft wäre diese öfter verfügbar und nicht im Zug bzw. auf der Autobahn.“ (MAB-04)

Damit sie sich nicht angesichts der vielen Widersprüchlichkeiten und strukturellen Unzulänglichkeiten völlig aufreiben, verfolgen die Mitarbeiter hauptsächlich eine Strategie: Sie ziehen sich zurück. Einerseits auf die Erfüllung der formalen Minimalanforderungen, andererseits in die „kleinere Welten rein lokaler Bedeutsamkeit“ (Luhmann 2001: 157) ihrer unmittelbaren Arbeitsteams.

Diese Strategie zieht den Handlungsspielraum der Organisation insgesamt zusammen, denn sie entzieht der Organisation als Ganzes Vertrauen

### 5.3.5.3. Rückzug

Führungskräfte sind auf die Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern angewiesen, um ihre eigene Rolle entsprechend ausführen zu können<sup>187</sup>. Das wurde weiter oben bereits erklärt. Die Führungskräfte stehen durch die kurzfristige Ergebnisorientierung unter einem hohen Zeit- und Erfolgsdruck und sind umso mehr von der guten Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter abhängig, um die Vorgaben der verschiedenen „Turnaround“-Projekte zu erfüllen.

Viele dieser Vorgaben können nur erfüllt werden, wenn die Mitarbeiter mehr leisten, als es die offiziellen Regeln vorsehen. Dieses „Mehr“ kann nicht formal angeordnet werden. Denn selbst durch Drohgebärden wird diese freiwillige Mehrleistung nicht erzwungen. Ein Manager spricht über angeordnete, im Gegensatz zu freiwilligen, Überstunden:

„Und im anderen Fall kannst du's [Mehrarbeit, Anm. d. V.]vielleicht anordnen und dann musst aber im legalen Rahmen bleiben, ja. Und dann bist du auch nicht sicher, ob du die gewünschten Ergebnisse auch so kriegst. Dann sind die zwar länger da vielleicht. Aber: ‚Hmm, ja dann müssen wir halt...‘ Also wenn ich immer nur mit Anordnung und mit Druck arbeite, dann glaube ich, kriege ich mit jeder Anordnung, die ich weiter treffe, Gegenwiderstand. Ja, kriege ich weniger Leistung raus. Also das ist meine Überzeugung.“ (4-z-02)

Die Mitarbeiter bei IT-Deutschland sehen aber keinen Mehrwert darin, solche eigentlich selbstverständlichen Zusatzleistungen zu erbringen. Wie im Kapitel (5.4) zu zeigen ist, funktioniert das System der Gefälligkeiten und Gegengefälligkeiten nur noch sehr eingeschränkt. Der Anreiz, sich für etwas einzusetzen, dessen Ausgang angesichts der permanenten Reorganisationen mehr als ungewiss ist, ist für die Mitarbeiter zu gering. Sie selbst haben den Eindruck, dass ihre persönlichen Belange

---

<sup>187</sup> vgl. Luhmann (2000a: 201)

zugunsten der Top-Managementvorgaben permanent vernachlässigt werden, wie dieser Kommentar zeigt:

„meine Führungskraft mag ein guter Fachmann sein, nur „Personal führen“ kann er überhaupt nicht; meine Führungskraft achtet peinlich genau darauf, all' das zu erfüllen, was seine Führungskraft von ihm erwartet - nur die Belange seiner Mitarbeiter haben hinterste Priorität (z.B. keine Urlaubsplanung trotz mehrfacher Erinnerung, Urlaubs-scheine werden 1-2 Monate lang nicht unterschrieben, Überstunden abbummeln wird als Faulheit angesehen, kein Gruß, weder am Morgen noch am Abend, keine langfris-tige Aufgabenplanung, oft „Panik-Aufgaben“, die kurzfristigst zu erledigen sind, „sonst rollen Köpfe“ usw., usw.)“ (MAB-04)

Zudem können die Mitarbeiter nicht sicher sein, ob ihr Engagement am Ende nicht sogar negative Folgen für sie hat, weil sie einen Prozess gebeugt haben.

Um sich vor zu viel Unruhe durch Reorganisationsmaßnahmen zu schützen folgen viele Mitarbeiter der Strategie, die gemeinhin als „Dienst nach Vorschrift“ bezeich-net wird<sup>188</sup>: Nur das, was ausdrücklich angeordnet wurde oder was als formaler Pro-zess vorgeschrieben ist, wird getan. Darüber hinaus erfolgt keine Eigeninitiative:

„Es fehlt stark, selbst die Verantwortung für Dinge zu übernehmen. Wenn Sie kein Vertrauen in einer Organisation haben, ducken Sie sich schnell weg. Da haben Sie stark diesen Fingerzeigefaktor ausgeprägt. Je stärker der Druck in einer Organisation ist, jetzt mit dem Abbau sowieso, desto weniger werden Sie Leute finden, die freiwillig Verantwortung übernehmen. Und das ist ja die Krux dabei. Wir brauchen die ja dringend. Ich brauche Leute jetzt gerade in unserem Geschäft der Dienstleistungen mit unseren komplexen Projekten, Leute, die mitdenken. Und je mehr Sie da den Dienst nach Vorschrift haben, umso schlimmer.“ (4-w-06)

Was von der Führungskraft als mangelnde Bereitschaft für Verantwortungsüber-nahme angesehen wird, ist aus Sicht der Mitarbeiter keine Verweigerungshaltung, sondern für die eigene Rolle funktional. Wenn die eigenen Rollenanforderungen un-klar werden, wie das bei IT-Deutschland ab ca. 2002 der Fall ist, dann bietet die Strategie „Dienst nach Vorschrift“ eine Sicherheit: Wenn die Minimalanforderungen der Mitgliedschaftsbedingung erfüllt sind, gibt es keinen *formal legitimen* Grund, dass ein Mitarbeiter entlassen wird<sup>189</sup>. Ein Bereichsleiter hat das Verhalten von Dienst nach Vorschrift treffend zusammengefasst:

„Meinen Sie, dass das [die vielen Reorganisationen] unmittelbare Auswirkungen auf die alltägliche Arbeit hat? Klar. Da mache ich Dienst nach Vorschrift. Ich lasse mir nicht an den Karren fahren. Ich mach das so wie angewiesen. Wenn die Anweisung falsch ist, dann sage ich: Jo, wenn du meinst mache ich das so. Das heißt, Engagement lässt ganz einfach nach, weil die Leute sich nicht ganz ernst genommen fühlen. Das ist so eine Verschleißerscheinung. Weil das erste Mal und wenn sie jünger sind, dann glauben sie dran, was die Chefs ihnen erzählen, dann machen sie noch mit. Dann merken sie aber zum dritten, vierten, fünften mal hintereinander, dass das nun doch nicht

<sup>188</sup> „Dienst nach Vorschrift“ wird von sechs Interviewpartnern explizit als eine Reaktion auf häufige Umorganisation und auf die unsichere Situation genannt.

<sup>189</sup> vgl. Luhmann (1999: 60f)

so ist, dann lässt das Engagement nach und dann wird gesagt: Werden werde ich hier auch nichts, warum sollte ich mich eigentlich anstrengen? Und dann gibt das so eine Hängepartie, dass zwar alle da sind, es machen auch alle mit, aber immer nur gerade das (...).“ (5-w-06)

Ein Kreislauf setzt sich in Bewegung: Je mehr die Unternehmensleitung von den Mitarbeitern im Unternehmen fordert, aktiv und eigenverantwortlich am „Turnaround“ des Unternehmens mitzuarbeiten und die Reorganisationsmaßnahmen aktiv zu unterstützen, desto „träger“ werden die Mitarbeiter und ziehen sich umso stärker auf die minimale Erfüllung ihrer Rollenanforderung zurück. Denn für die Mitarbeiter steigt bei jeder angekündigten Reorganisation der Druck, dass der eigene Arbeitsplatz den Sparmaßnahmen zum Opfer fallen könnte. Wer jetzt Engagement zeigt, wird sichtbarer – auch im Falle eines Fehlers. Die Folgen von „Dienst nach Vorschrift“ werden von allen Gesprächsteilnehmern als negativ und geschäftsbehindernd beschrieben. Dieser Change Experte befürchtet ein Scheitern der Reorganisationsvorhaben, wenn keine Gegenmaßnahmen ergriffen werden:

„Ansonsten ist meine persönliche Meinung, werden wir scheitern. Da wird dann keine Verbesserung mehr erzielt. Wir haben ja – man muss ja eigentlich nur in diese Geschäftsstellen gehen und schauen, wie die Mitarbeiter so den ganzen Tag arbeiten. Und wenn ich dann da rein gehe und da sind Mitarbeiter – das fällt natürlich auf – da sind welche, die kommen um 8 und gehen um 16 Uhr, machen ihre Arbeit. Das ist auch in Ordnung, das sollen sie machen. Da gibt’s aber dann welche, die sind morgens um 7 da, die sind abends um 20, 22 Uhr immer noch da und wenn man dann am Wochenende rein kommt, dann sind die auch noch da. Und wenn ich dann irgendwann mal herkomme und genau diese Mitarbeiter machen das auch nicht mehr, die sind dann auch nur noch von 8 bis 16 Uhr da, dann muss ich mir langsam Gedanken darüber machen, was da jetzt denn passiert ist. Weil irgendwas ist da passiert, dass der Mitarbeiter das so nicht mehr lebt, wie er es vorher gelebt hat. Die Identifikation, Integration in das Unternehmen ist eigentlich überhaupt nicht mehr gegeben. Also macht der auch irgendwo Dienst nach Vorschrift und das ist natürlich verheerend. Und genau dies passiert im Moment.“ (1-w-03)

Wenn die Führungskräfte die einzelne Leistung der Mitarbeiter nicht anerkennen (können), weil sie die Mitarbeiter noch nicht (gut genug) kennen oder weil sie aus Kostengründen keine Gratifikationen verteilen dürfen, dann sinkt die Bereitschaft der Mitarbeiter sich einzubringen erheblich. Da sie, wie gezeigt wurde, eher selten Mitspracherecht an der Planung von Reorganisationsprojekten haben und meistens vor vollendete Tatsachen gestellt werden, sehen sich die Mitarbeiter nicht verantwortlich für die Organisationsstruktur. Ein Manager beschreibt das so:

„Erstens, ich wird’s überleben, sitze ich jetzt halt mit dem Rücken zum Fenster, bisher mit der rechten Seite. Gut. Und man bringt sich da auch nicht ein, weil es passiert mit einem. Man wird sozusagen organisiert. Weil meistens am eigentlichen Arbeitsinhalt des einzelnen sich sowieso nichts verändert. Das heißt es werden irgendwelche Strukturen geändert, manchmal auch Prozesse, muss irgendeiner mal was dazulernen oder auch was weggeben (...).“ (5-w-06)

Der „Nicht-Zuständigkeit“ der Manager steht das „Nicht-Eingebundensein“ der Mitarbeiter gegenüber, das von einigen Mitarbeitern durchaus als Argument dafür genutzt wird, sich nicht auf eine Zusammenarbeit mit dem Management einlassen zu müssen. Dies bestätigt eine Change Expertin:

„Und wobei für den Mitarbeiter auf der einen Seite ist dieser Zustand unangenehm, weil es immer wieder Bewegung rein bringt. Auf der anderen Seite glaube ich gibt es auch eine Schicht von Mitarbeitern, für die das ganz angenehm ist. Weil im Prinzip – du bist ja selber auch zu nix verpflichtet, du hast immer was, worüber du dich aufregen kannst. Alles das was ich mache ist ja nicht so wirksam, weil ich konnte das noch gar nicht umsetzen, weil dann schon wieder die neue Organisation gekommen ist.“  
(1-z-06)

Die Manager sind gegenüber dem Dienst nach Vorschrift machtlos. Die Mitarbeiter erfüllen ihren Pflichtanteil, so dass ihnen formal nichts angelastet werden kann. Faktisch fehlt der Organisation als Ganzes damit aber Elastizität für die Umstellung auf neue Gegebenheiten.

Mitarbeiter ziehen sich nicht nur auf die Einhaltung der formalen Vorschriften zurück, sie investieren ihre Energien nur noch dort, wo es ihnen möglich ist, selbst einen Einfluss zu haben. Dieser Wirkungskreis ist das unmittelbare Team, oder das persönliche Netzwerk. Diese Cliques oder Netzwerke sind allerdings von der formalen Organisationsstruktur entkoppelt und nutzen der Organisation als Ganzes nicht. Folgende Kommentare aus der Mitarbeiterbefragung zeigen, dass sich in der kleinsten Arbeitseinheit, dem Team dank ständigem persönlichen Kontakt, eine positive Einstellung zur Zusammenarbeit erhalten hat und dass aber gleichzeitig die fehlende teamübergreifende Zusammenarbeit kritisiert wird:

„Die Zusammenarbeit im Team ist hervorragend und bedarf keiner Änderung. Durch die verteilten Zuständigkeiten ist es notwendig, dass die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit besser wird um den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden. Der ‚kleine Dienstweg‘ ist oft besser als der offizielle.“ (MAB-04)

„Zusammenarbeit im Team ist gut und soll so bleiben. Abteilungsübergreifend muss noch vieles verbessert werden, insbesondere im Managementbereich. Hier gibt es Arbeitsgebiete mit Überschneidungen, nicht klaren Kompetenzen und Befugnissen ja sogar ein gegenseitiges Hindern. Mit meiner Führungskraft wünsche ich mir eine engere Zusammenarbeit und mehr Informationsaustausch.“ (MAB-04)

„Wir sind auf einem guten Weg. Regelmäßige Telefonkonferenzen und sporadische persönliche Treffen sehe ich in meiner Aufgabenstellung positiv und richtig. Die Zusammenarbeit im Team ist prima. Allerdings gibt es in Richtung anderer Teams Probleme. Oft habe ich den Eindruck, dass die Organisation nur auf Powerpoint-Folien steht. Ich komme in vielen Fällen nur dann schnell zum Ziel, wenn ich ‚an der Organisation vorbei arbeite‘ und Themen selbst forcieren. Ich habe den Eindruck, dass ‚man‘ sich häufig nur darum Gedanken macht, ob ‚man zuständig ist‘. Bei diesem ‚Schreibtischkantendenken‘ wird zuviel Energie ‚verbraten‘ und der Kunde muss hier zu lange Reaktionszeiten in Kauf nehmen.“ (MAB-04)

„Team und Führungskraft sind einfach TOP; da gibt es nichts zu verbessern. - abteilungsübergreifend ist oft - auf Grund der häufigen organisatorischen Änderungen - nicht klar; wie die Zuständigkeiten aktuell geregelt sind.“ (MAB-04)

### **5.3.6. Konsequenz: Teufelskreis aus Mangel an Vertrauen und Bedürfnis nach Vertrauen**

„Demnach können ein Mangel an Zuversicht und das Bedürfnis nach Vertrauen einen Teufelskreis bilden.“ (Luhmann 2001: 157)

Die Umstellung von IT-Deutschland auf einen an kurzfristigen Maßnahmen orientierten „Krisenmodus“ ist aus Sicht des Top-Managements eine wichtige Überlebensstrategie. Änderungen an Prozessen und Regeln können noch eher an dieser Kurzfristigkeit ausgerichtet werden, ebenso die formale Neuordnung von Organisationsstrukturen. Die Funktionsweise der hierarchischen Strukturen, wie sie bei IT-Deutschland gelebt wird, ist damit aber ernsthaft bedroht. Aus Kurzfristigkeit wird ein vertrauensraubender Zeitmangel, der den Akteuren keine Möglichkeiten lässt, sich aufeinander einzuspielen. Mitarbeiter wie Manager sehen die Wichtigkeit einer guten persönlichen Zusammenarbeit und fordern diese. Beide Seiten vertrauen ohne persönliche Zusammenarbeit generell nicht mehr in die Leistungsfähigkeit der Verantwortungs- und Zuständigkeitsketten. Die Organisation wird inflexibler, weil ihr die formal nicht einklagbaren Mehrleistungen der Mitglieder nicht mehr in dem Umfang zur Verfügung stehen und das Management die Verantwortung für Entscheidungen nicht mehr übernimmt. Um diesen Kreislauf zu durchbrechen, bräuchten die Akteure mehr Zeit und Stabilität, um persönliches Vertrauen wieder aufzubauen. Oder aber wenigstens die Thematisierung (und somit Anerkennung) dieser Problematik seitens des Top-Managements.

Weder Zeit noch Stabilität stehen aber zur Verfügung, da IT-Deutschland sich innerhalb eines definierten Zeitraumes ändern muss, um weiter bestehen zu können. Und das Top-Management ist durch den Fokus auf Krisenbewältigung nicht in der Lage, die nachgelagerten Probleme zu erkennen.

Sowohl die Mitarbeiter als auch das Management sehen bei der persönlichen Zusammenarbeit dringenden Handlungsbedarf, aber weder die eine noch die andere Seite sieht sich selbst in einer Position, den Kreislauf zu durchbrechen, so lange die Zukunft von IT-Deutschland ungewiss ist.

Im folgenden und letzten Analysekapitel werden die persönlichen Beziehungsmuster noch einmal aufgegriffen. Die Perspektive wird aber dahingehend geändert, dass die Veränderungen bei IT-Deutschland daraufhin untersucht werden, welche Auswirkungen sie auf die Prämisse „Personal“ haben.

## 5.4. Personal als Anker für persönliches Vertrauen

„Als Mitarbeiter, gerade in großen Unternehmen ist man doch nur noch ein ‚nützlicher Idiot‘. Der Mensch ist dem Unternehmen völlig gleichgültig. Die Qualität seiner Arbeit hat in keinster Weise Auswirkung auf den Erhalt seines Arbeitsplatzes. Weshalb sollte ein Mitarbeiter sich mit einem solchen Unternehmen identifizieren? Ich habe hier einen Job, den führe ich aus. Mehr kann das Unternehmen derzeit von mir nicht erwarten.“ (MAB-04)

Der letzte Teil der empirischen Analyse ist der Prämisse „Personal“ gewidmet. Neben den formalen Organisationsstrukturen und den Organisationsprogrammen, trägt das Personal dazu bei, dass eine Organisation so funktioniert, wie sie funktioniert. In den vorangegangenen Kapiteln ist der Stellenwert des Personals bei IT-Deutschland als strukturierendes Merkmal vielfach hervorgehoben worden: Die Prozesse und formalen Strukturen im Unternehmen sind widersprüchlich und uneinheitlich, so dass es oft auf die Entscheidung des Einzelnen ankommt, wie eine Situation gestaltet werden soll. Bei der Prämisse Personal wird aber nicht nur der Einfluss einzelner Organisationsmitglieder betrachtet, sondern auch, wie die Personalentscheidungen, etwa Einstellungen, Entlassungen, Beförderungen, Versetzungen geregelt sind.

Der Einfluss dieser Prämisse soll im Folgenden unter drei Aspekten betrachtet werden. Erstens, wie die formalen Personalentscheidungen an der Unternehmensspitze das Thema Personal insgesamt verändert haben. Zweitens, warum die Karriereperspektiven als Bestandteil der Personalstrategie eine Erklärung für „Dienst nach Vorschrift“ geben. Und drittens, welchen Stellenwert informelle, persönliche Netzwerke bei IT-Deutschland haben.

### 5.4.1. Personalentscheidungen – ein theoretischer Exkurs

Die Unternehmensleitung von IT-Deutschland trifft, unter Berücksichtigung der Konzernvorgaben, die Entscheidungen über den Personaleinsatz von IT-Deutschland. Generell haben einzelne Personen in einem Unternehmen mehr Einfluss, je mehr Entscheidungsfreiheit sie haben, ob sie also über formale Strukturänderungen bestimmen dürfen oder nicht. Der persönliche Entscheidungsstil hat umso mehr Relevanz, als es an einer bestimmten Person liegt, Restunsicherheiten zu absorbieren, die nicht durch andere strukturelle Vorgaben geklärt werden können. Hier muss dem Rollenträger vertraut werden, dass er die richtigen Entscheidungen fällt<sup>190</sup>. Das ist bei allen Rollen der Fall, die mit viel Verantwortung verbunden sind, also vor allem

---

<sup>190</sup> vgl. Luhmann (2000b: 30f)

bei Managern. Über den Personaleinsatz können also wichtige Weichen für die Identität einer Organisation gestellt werden.

Zusätzlich bestimmt die generelle Personalpolitik die formalen Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiter im Unternehmen. Wenn zum Beispiel Beförderungsansprüche an die Betriebszugehörigkeit gekoppelt sind, hat das eine andere Wirkung auf das Personal, als eine Beförderungspolitik aufgrund individueller Leistungen, ebenso wie die Differenzierung in Fachlaufbahn und Managementlaufbahn. Eine Organisation, die mit langen Betriebszugehörigkeiten plant, setzt auf die Loyalität der Mitarbeiter. Eine Organisation, die auf jährliche Leistungssteigerung (das „up or out“ Prinzip) setzt, kalkuliert mit hoher Fluktuation. Je nachdem, wie stark formalisiert die Karrierewege sind, ergeben sich für die Organisationsmitglieder verschiedene Karrierestrategien. Gibt es ein formales Beförderungssystem, was bei großen Firmen fast immer der Fall ist, dann kommt es bei der eigenen Karriereplanung darauf an, möglichst konform zum Beförderungssystem seine Leistungen zu zeigen. Sind die Karrierewege weniger formal vorgegeben, ist ein gutes Beziehungsnetzwerk für das persönliche Weiterkommen unabdingbar.

#### **5.4.2. Die Ausgangslage bei IT-Deutschland**

In den Anfangsjahren des Unternehmens wurde hauptsächlich auf Expansion und auf einen Aufbau von Fachkräften gesetzt. Die generelle Personalpolitik des Mutterkonzerns wurde von der Unternehmensleitung beibehalten. Diese war auf das Modell der „Lebensarbeitszeit“ gegründet, bei dem ein Arbeitnehmer bei einem Arbeitgeber sein gesamtes Erwerbsleben verbrachte. Dieses Modell geriet allgemein Anfang der 1990er ins Wanken, war aber in der Wahrnehmung der Mitarbeiter bei IT-Deutschland noch fest verankert und spiegelte sich im Bild der schützenden Familie. Ein Mitarbeiter erinnert sich:

„Ich selbst bin noch sehr stark sozialisiert worden, dass ich ein Teil der [Konzern-] Familie bin. Ich bin damals mit den Worten eingestellt worden ‚Wenn Sie nicht gerade goldene Löffel stehlen, dann können Sie Ihr Leben lang bei [Technik-AG] bleiben.‘“  
(2-b-06)

Die lange Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter in Deutschland bestätigt das alte Modell. Die Personalpolitik war demnach auf eine vielschichtige Karriereentwicklung innerhalb von IT-Deutschland bzw. innerhalb des Konzerns ausgelegt. Schulungen und Weiterbildungen waren auf die spezifischen Konzernbedürfnisse ausgerichtet. Konzerninterne Versetzungen wurden informell gegenüber externen Einstellun-

gen bevorzugt, weil die Bewerber bereits die Unternehmenskultur kannten und das passende Know How vorweisen konnten.

Für alle Mitarbeiter der neu hinzugekommenen Firmenteile während der Expansionsphase war die langfristige Karriereperspektive bei IT-Deutschland ungewohnt. Wie gezeigt wurde, reagierten viele *Hardwarespezialisten* reserviert gegenüber der „Beamtenmentalität“ der Konzernmitarbeiter, da sie flachere Hierarchien und andere Personalentwicklungschancen gewohnt waren.

Das Top-Management behielt das allgemeine Personalentwicklungsmodell der Konzernmutter bei und führte 2001, analog zum bestehenden System im Konzern, ein Leistungsbeurteilungssystem ein, bei dem in jährlichen Mitarbeitergesprächen das individuelle Karrierepotenzial formal festgelegt wurde. Das System beruhte auf der alten hierarchischen Ordnung, in der spezialisierte Fachkarrieren oder allgemeine Managementkarrieren vorgesehen waren. Mit der strategischen Neuausrichtung 2002 änderte sich am formalen Karrieremodell bei IT-Deutschland wenig. Im Rahmen des Kulturwandelprojekts wurde aber durch verschiedene Maßnahmen auf die veränderte Rollenfunktion des mittleren Managements eingegangen. Viele dieser Maßnahmen kamen aber über die Planungsphase nicht hinaus.

#### **5.4.2.1. Von der „People Company“ zum Kostenfaktor**

Insgesamt sind die Personalentscheidungen bei IT-Deutschland in den Anfangsjahren noch auf Langfristigkeit ausgelegt. Zugleich wird benötigtes Know How durch Fusionen in das Unternehmen eingegliedert, so dass bei veränderten Marktbedingungen weniger das eigene Personal umgeschult, als vielmehr Personal mit passender Expertise eingestellt wird. Sind die Mitarbeiter dann im Unternehmen, gilt das langfristige Karrieremodell. Die Unternehmensleitung betont bis 2004 immer wieder, dass die Mitarbeiter das wichtigste Gut im Unternehmen sind, weil nur mit guten Mitarbeitern das Dienstleistungsgeschäft bestritten werden kann. Die Unternehmenswerte, die während des KW-Projekts entwickelt worden sind, zeichnen sich durch eine hohe Mitarbeiterorientierung aus. Diese offizielle Kommunikation steht zunehmend im Kontrast zur Personalpolitik des Top-Managements, das spätestens ab 2004 mit dem Bereichsvorstandswechsel vom „Kostenfaktor Personal“ spricht. Das Top-Management ist dem Druck ausgesetzt, die hohen Kosten bei IT-Deutschland zu senken. Aus dieser Perspektive ist das Personal eine Kostenposition neben anderen. Um die unternehmerische Handlungsfähigkeit zu erhalten, müssen die Überkapazitäten aus dem

schnellen Personalanstieg der Anfangsphase abgebaut werden. Es werden verschiedene Wege gesucht, um die Personalkosten zu senken, unter anderem verkürzte Arbeitszeiten, Nullrunden bei Gehaltserhöhungen, Kürzungen der variablen Gehaltsanteile, Streichung von Sonderzahlungen und Überstundenleistungen, Abfindungsregelungen und Outplacementangebote an wechselwillige Mitarbeiter.

Während diese Maßnahmen ein notwendiger Schritt für das Unternehmen insgesamt waren, um die Überlebensfähigkeit zu sichern, wurde vor allem der Strategiewechsel in der Personalpolitik von den Mitarbeitern als Bruch mit der bisherigen lebenslangen Arbeitsplatzgarantie angesehen. Die Mitarbeiter, eben noch als wichtigste Ressource des Unternehmens hofiert, werden damit konfrontiert, dass sie jetzt ein störender Posten in der Bilanz sind. Die Mitarbeiter sehen in dieser Personalpolitik einen Verrat an ihrer Loyalität<sup>191</sup>. Zudem werden die Sparmaßnahmen nach dem Solidaritätsprinzip durchgeführt, so dass alle Mitarbeiter davon betroffen sind, unabhängig von ihrer individuellen Leistung. Wie die Mitarbeiter auf diese Maßnahmen reagieren, wird weiter unten erneut aufgegriffen. Zuvor soll noch auf einen weiteren Aspekt der Personalplanung im Top-Management eingegangen werden.

#### **5.4.2.2. Personalwechsel und Richtungswechsel des Top-Managements**

Die strategischen Änderungen bei IT-Deutschland sind stets mit personellen Änderungen im Top-Management einhergegangen. Jede personelle Änderung brachte damit eine andere Entscheidungsqualität ins Unternehmen. Bereichsvorstand A hatte die Aufgabe, das Unternehmen strategisch neu auszurichten und den „Turnaround“ zu schaffen. Sein persönlicher Führungsstil war von einer Personenorientierung geprägt. Er war von der Wichtigkeit der „soft facts“, der Strukturen „unterhalb der Wasseroberfläche“ überzeugt und hat den Unternehmenswandel demgemäß auch als Kulturwandel gestaltet. Allerdings passte der Führungsstil von Bereichsvorstand A nicht zu den Konzernvorgaben möglichst kurzfristig wirksame Erfolge zu erzielen. Aufgrund dieser Differenzen verließ A das Unternehmen. Mit Bereichsvorstand B fand ein Richtungswechsel statt: Belegbare Zahlen, Daten und Fakten erhielten den Vorzug gegenüber Kulturprojekten. Bereichsvorstand B galt allgemein als „kühler“ Stratege, der sich lieber auf konkrete Zahlen konzentrierte. Während dieser Zeit vollzog sich die Umstellung der Personalpolitik von Bewahren auf Abbau und die Pro-

---

<sup>191</sup> Dies ist der vielbeschriebene Bruch des „impliziten Vertrags“ oder des „Vertrauensvertrags“ zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, vgl. z.B. Kotthoff (1997a) und Heisig (1997).

zesse wurden in den Vordergrund gestellt. Mit Bereichsvorstand C kam ein erfahrener Sanierer, der, unbelastet von eigenen Erfahrungen bei IT-Deutschland, die unbedingte Einhaltung der Krisenbewältigungsprogramme beschwor. Sein Fokus war die Krisenbewältigung, so dass alle Projekte, die diesem Ziel dienten, den Vorrang vor anderen Entscheidungen bekamen.

Die jeweilige Persönlichkeit an der Unternehmensspitze hat dazu beigetragen, welche Strategie IT-Deutschland insgesamt verfolgte. Jeder Personalwechsel in der Unternehmensspitze hat daher bei IT-Deutschland eine wichtige strukturelle Funktion. Über den Austausch von einzelnen Personen konnte die generelle strategische Ausrichtung des Unternehmens einfacher geändert werden, als über umfangreiche Reorganisationsprogramme. Luhmann konstantiert:

„(...) dass Führungswechsel ebenfalls zu den Strukturveränderungen des Systems gehört und offensichtlich ein funktionales Äquivalent für Reformen darstellt. Eine Organisation oder eine Gesellschaft, die sich keine Reformen mehr zutraut, wofür es gute Gründe geben mag, wird umso mehr dazu neigen, Probleme durch Auswechseln des Führungspersonals zu lösen.“ (Luhmann 2000a: 337)

Wenn es einer Organisation gelingt, für strategische (Fehl-)Entscheidungen einzelne Personen verantwortlich zu machen, schützt sie damit zudem ihr Systemvertrauen, weil Fehler dann auf Personen zugerechnet werden und somit aus Sicht der Organisation externalisiert sind. Das ist das Prinzip der Verantwortungsübernahme: Die Bereichsvorstände sind jeweils für das schlechte Ergebnis der Krisenbewältigung verantwortlich gemacht worden. Erst eine Personaländerung ermöglichte eine neue Strategie<sup>192</sup>. Denn Unzulänglichkeiten der bisherigen Strategie konnten an Fehlentscheidungen des Vorgängers festgemacht werden, so dass die Organisation als Ganzes nicht in Frage gestellt werden musste. Diese für das Systemvertrauen eigentlich positive Entwicklung wird allerdings durch den kurz getakteten Wechsel der Bereichsvorstände konterkariert. Statt durch den Austausch von Personen für Stabilität zu sorgen, wirkt der Vorstandswechsel im Unternehmen destabilisierend, weil sich der Eindruck strategischer Ratlosigkeit bei den Mitarbeitern verstärkt. Zudem senkt der relativ häufige Wechsel an der Unternehmensspitze die Verbindlichkeit der formalen Regelungen, wenn absehbar ist, dass ein neuer Bereichsvorstand sowieso wieder alles anders entscheidet.

---

<sup>192</sup> „Die Kausalattribution wird mit Hilfe der Paradoxie des Entschiedenes umgedreht: nicht der Bruch erzeugt die Persönlichkeit, sondern die Persönlichkeit erzeugt den Bruch.“ (Luhmann 2000a: 248)

### 5.4.3. Karrierewege brechen zusammen

Alle bisher aufgeführten Faktoren tragen dazu bei, dass die Karrierewege bei IT-Deutschland sich grundlegend verändern. Die formalen Personalentwicklungsinstrumente sind zwar nach wie vor auf eine längerfristige Entwicklung der Mitarbeiter ausgelegt, aber die Unternehmenskrise zwingt auch die Personalplaner dazu, Personalkosten kurzfristig einzusparen. Darüber hinaus brechen die individuellen Karriereperspektiven mit zunehmender Reorganisationsdichte zusammen, weil für den Einzelnen die Karriere unplanbar wird<sup>193</sup>. Wenn nicht mehr sicher ist, ob die eigene Abteilung, der eigene Vorgesetzte in einem halben Jahr noch gleich ist oder ob der Arbeitsbereich insgesamt nicht komplett wegfällt, kann nicht mehr beurteilt werden, welche Richtung man einschlagen soll, um Karriere zu machen, weil es „die Richtung“ einfach nicht mehr gibt.

#### 5.4.3.1. Informelle Karrierewege - Die (Ohn-)macht der Hierarchen

Der Grund dafür, dass Mitarbeiter sich an den Weisungen der Vorgesetzten orientieren, liegt nicht allein darin, dass die Vorgesetzten verbindliche Anweisungen geben, sondern auch darin, dass das eigene Weiterkommen, die eigene Karriere von den Beurteilungen höhergestellter Personen im Unternehmen abhängt. Es liegt in der Macht der Hierarchen, Karrieren zu fördern oder zu behindern<sup>194</sup>. Selbst wenn Karrierewege durch Programme und Beurteilungsprozesse formal geregelt sind - wer letztendlich befördert wird oder nicht, obliegt immer noch der Entscheidung eines Vorgesetzten. Diese Macht ist informal, kann also schwer eingeklagt werden. Dagegen bietet die informale Aushandlung der Karrierewege beiden Seiten, den Vorgesetzten und den Untergebenen, zahlreiche Vorteile, weswegen diese Form der informalen Aushandlung eine nicht zu unterschätzende Bedeutung hat. Im Tausch für bessere Karrierechancen zeigen Mitarbeiter mehr Engagement, machen zum Beispiel eher Überstunden, unterstützen Projekte, die formal nicht abgesegnet sind, oder decken Fehler des Vorgesetzten. Mitarbeiter auf der anderen Seite erhöhen ihre Chance weiterempfohlen, bei Stellenbesetzungen bevorzugt oder bei Gehaltserhöhungen berücksichtigt zu werden. Die Macht der Vorgesetzten liegt darin, dass sie nicht nur

---

<sup>193</sup> Diesem Argument folgt auch Heisig (1997)

<sup>194</sup> vgl. Luhmann (1988b: 104ff); Das Äquivalent auf der Formalebene ist die Organisationsmacht. Dies ist die Macht, formal über Mitgliedschaft zu entscheiden, also über Entlassungen.

Chancen in Aussicht stellen, sondern auch damit drohen können, die Karriere negativ zu beeinflussen, wenn die Mitarbeiter nicht kooperativ sind.

Wie bereits dargelegt, hat sich bei IT-Deutschland vor allem der Zeithorizont durch die Reorganisationen geändert: Kurzfristige Sofortmaßnahmen wurden zugunsten von langfristig angelegten Veränderungsprozessen aufgesetzt, die, wenn sie ihre gewünschte Wirkung nicht zeitnah zeigten, durch neue Umstrukturierungen abgelöst wurden. Im Kapitel „Organisationsstrukturen“ (5.3) wurde herausgearbeitet, dass durch die neue Matrixorganisation und die wiederkehrenden Reorganisationsprojekte die Führungskräfte mehr entscheiden, also mehr Unsicherheit absorbieren müssen.

Der verkürzte Zeithorizont schränkt aber die Durchsetzungsfähigkeit der Hierarchen ein. Die nötige Zeit für den Aufbau einer stabilen informalen Beziehung fehlt, wenn die Vorgesetzten jährlich wechseln. Die Führungskräfte mit denen Interviews geführt wurden, bestätigten alle, dass sie wenigstens ein halbes Jahr Zeit brauchen, um einen Mitarbeiter wirklich beurteilen zu können. Während dieser Zeit wird nicht nur die Leistung der Mitarbeiter beurteilt, sondern vor allem ausgetestet, wie jemand „tickt“, ob ein Mitarbeiter vertrauenswürdig ist, bereit ist, Eigeninitiative zu zeigen, oder ähnliches. Bei dieser Beurteilung stehen informale Aspekte („menschliche Beziehungen“) weit mehr im Vordergrund als formale Kriterien:

„Das sind ja auch menschliche Beziehungen. Es ist ja auch so, ich habe Mitarbeiter, die haben in vier Jahren den sechsten Chef. Was glauben Sie, was dann an Mitarbeiterführung und Mitarbeiterentwicklung noch läuft? Also bis ich bei einem Mitarbeiter richtig weiß, wie er tickt, brauche ich Minimum ein Jahr und dann habe ich ihn aber hier sitzen. Die Leute, die ich in Berlin, in Leipzig als Einzelkämpfer zum Teil sitzen habe, zwei Jahre, ja. Macht dasselbe, was ich auch mache und dem hat man schon dreimal gesagt ‚Du wirst ÜT.‘ [übertariflich Angestellter, Anm. d. V.] Und ich schaue ihn mir an und sage: ‚Moment mal, jetzt schaue ich erst mal, bevor ich den in eine höhere Klasse ernenne, möchte ich erst mal sehen, was der drauf hat.‘ Dann wird der [Gesprächspartner nennt sich selbst] abgelöst, weil’s wieder ein anderes Konstrukt gibt und dann stellen Sie fest, dann erzählt die nächste Führungskraft: ‚Jetzt warten wir erst mal ein halbes Jahr und dann sehen wir weiter. Weil ich kann dich im Moment überhaupt nicht beurteilen.‘ Das ist ja noch relativ trivial.“ (4-w-06)

Vorgesetzte können daher weder durch das in Aussicht Stellen von lohnenswerten Karrierewegen, noch durch die Drohung von unangenehmen Konsequenzen, Entscheidungen durchsetzen, die mehr als minimales Engagement ihrer Mitarbeiter erfordern, wenn es keine Konstanz in der personellen Besetzung der Führungsposition gibt.

Ein Change Experte bestätigt die Einschätzung der Führungskraft und ergänzt die vorhergehende Beobachtung um einen weiteren Punkt. Es sind nicht nur die

„menschlichen Beziehungen“, die aufgebaut und gepflegt werden müssen für die Karriere, sondern auch „Seilschaften“.

„Und wenn jemand Karriere machen will bei uns, dann ist er in einer größeren Unsicherheit als noch vor 10 Jahren. Weil vor 10 Jahren konnten ich mir den Pfad noch legen. Da gab es alle Instrumentarien, die es mir ermöglicht haben, immer wieder abzuschätzen: Naja, schaffe ich die nächste Stufe noch? Wenn ja, was muss ich dann tun? (...) *Hängt das auch damit zusammen, dass man in den stabilen Strukturen auch Chefs über längere Zeit hatte, die einen auch kannten?* Die Seilschaften, ja. Da haben sich viele zerschlagen. Das sind jetzt sehr viele weniger.“ (1-b-04)

Hinter „Seilschaften“ verbirgt sich eine zusätzliche Qualität von informalen Beziehungen. In der Regel funktionieren solche Beziehungen nur, wenn die Beteiligten in irgendeiner Form aufeinander angewiesen sind, voneinander abhängen. Werden diese Seilschaften zerschlagen greift das Prinzip des „Hilfst du mir, so helf' ich dir“ nicht mehr. Die strategisch nützliche Position, die ein Vorgesetzter für einen Mitarbeiter heute innehat, kann morgen bereits völlig ohne Relevanz sein, wenn sich diese Position geändert hat. Ob ein Mitarbeiter künftig von seinem Vorgesetzten profitieren kann, wenn er sich jetzt erkenntlich zeigt, ist angesichts der großen Wahrscheinlichkeit einer Umstrukturierung fraglich. Also werden die bestehenden Seilschaften weniger verlässlich und die Entstehung neuer erschwert, weil die Zeit, um sich aufeinander einzulassen immer kürzer wird.

Umgekehrt haben Vorgesetzte weniger Anreize eigene Mitarbeiter zu fördern, wenn diese in absehbarer Zeit nicht mehr zum eigenen Team gehören. Von dem bei einer Mitarbeiterentwicklung aufgebauten Know How profitiert womöglich eine ganz andere Abteilung, wenn bei einer Umstrukturierung Teams neu zusammengesetzt werden.

Die informale Macht der Karrierewege wird angesichts unplanbarer Karrierestrategien zunehmend unwirksamer, sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter. Eine erfahrene Führungskraft aus der oberen Hierarchie bestätigt die Tendenz der Mitarbeiter, „opportunistisches“ Verhalten zu zeigen – sich also minimal kooperativ zu zeigen:

„Ok, jetzt stellt sich, meine ich, noch die Frage, weiß denn der Mitarbeiter, oder muss der Mitarbeiter davon ausgehen, dass seine Führungskraft in kürzesten Zeitabständen wechselt oder wechseln wird. Wenn dieses Gefühl oder dieses Wissen in der Mannschaft drin ist, dann wirst du in so einer Mannschaft nie das Leistungsniveau haben, wie in einer Mannschaft, wo die Mitarbeiter davon ausgehen können, dass sie ne Führungskontinuität haben. (...) Das ist reines opportunistisches Verhalten.“ (4-z-02)

Hier wird auch deutlich, dass Führungskräfte durchaus legitime Beweggründe dafür haben, nicht sofort alle verfügbaren Informationen zu Reorganisationen weiterzugeben, ansonsten würden sich die Mitarbeiter opportunistisch verhalten, weil sie

sich nicht verpflichtet fühlen, dieser bestimmten Führungskraft entgegen zu kommen. Die Unterstellung der Mitarbeiter, dass die Führungskraft bald wechselt, verschärft das Dilemma, in dem die Führungskräfte sind: Auf der einen Seite müssen sie solchen Spekulationen entgegentreten und möglichst offen über die aktuelle Situation sprechen, auf der anderen Seite bewirkt eine verstärkte Kommunikation über anstehende weitere Veränderungen, dass sich die Mitarbeiter in ihrer Einschätzung bestätigt fühlen. Sagen die Manager nichts, weil sie es entweder selbst noch nicht wissen oder weil sie keine Spekulationen verbreiten wollen, verstärken sie unter Umständen die Spekulationen der Mitarbeiter.

Durch die beinahe konstante Infragestellung der Überlebensfähigkeit des gesamten Unternehmens und die damit verbundene Drohung, Arbeitsplätze abzubauen, sind die Appelle, mehr Leistung zu zeigen, ausgereizt, weil die negativen Sanktionen nicht mehr greifen. Wenn Mitarbeiter die Wahrnehmung haben, dass ihr Arbeitsplatz unabhängig von ihrer eigenen Leistung wegfallen kann, dann erscheint es effizienter, weniger Engagement zu zeigen<sup>195</sup>. Die Aussage des Managers „Werden werde ich hier auch nichts, warum sollte ich mich eigentlich anstrengen?“ (5-w-06) drückt genau diese Haltung aus. Ohne das nötige Drohpotential wird die Karrieremacht der Vorgesetzten einerseits unwirksam. Sich auf informale Aushandlungen einzulassen ist andererseits für die Mitarbeiter unrentabel, denn das negative Ende der Skala scheint bereits erreicht. Die letzte Alternative wäre die Entlassung, die aus Sicht der Mitarbeiter durch „Dienst nach Vorschrift“ vermieden werden kann<sup>196</sup>.

#### **5.4.3.2. Formale Aspekte der Karriereförderung**

Warum aber wissen die Mitarbeiter anscheinend so genau, dass sie „nichts mehr werden“ bei IT-Deutschland? Um eine Mitgliedschaft bei IT-Deutschland so attraktiv wie möglich zu gestalten, wurde 2001 im Unternehmen ein flächendeckendes Mitarbeiterbeurteilungs- und -fördersystem eingeführt. Dieses Beurteilungssystem sieht verpflichtend einmal jährlich ein Mitarbeitergespräch vor, bei dem, unter anderem, weitere Karriereschritte besprochen und geplant werden sollen. Durch diese formale Regelung, die von der Personalabteilung überwacht und kontrolliert wird, gibt es eine relativ hohe Transparenz bezüglich der eigenen Karrierewege im Unternehmen. Der mögliche, formal erreichbare Karrierepfad konnte mühelos von jedem

---

<sup>195</sup> Siehe Zitat zu Beginn dieses Kapitels (5.4)

<sup>196</sup> vgl. Luhmann (1988b: 105)

Mitarbeiter nachvollzogen werden, ebenso die Kriterien, die zur Erreichung der nächst höheren Stufen nötig waren. Dieses Karrieremodell, das von der Konzernmutter übernommen wurde, beruht auf einer langfristigen Karriereplanung. Dieser an sich positive Ansatz führt aber zu einer nicht intendierten Folge: Aufgrund der jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächsrunden wissen die Mitarbeiter relativ genau, welche weiteren Entwicklungsmöglichkeiten ihnen zustehen. Bleibt die tatsächliche Förderung aus, reagieren die Mitarbeiter enttäuscht. Die Karrieremacht wird durch die formale Mitarbeiterförderung beschnitten, denn aus einer potentiellen Karrierechance, deren Förderung im Ermessen der Hierarchen liegt, ist eine einklagbare Pflicht zur Weiterentwicklung geworden. Eine Führungskraft äußert sich resigniert über die Handhabung der formalen Fördergespräche und stellt sogleich eine Verbindung zu den Reorganisationen her:

„Nur die Praxis, wie das dann gemacht wird, das entspricht nicht, bei weitem nicht dem, wie es eigentlich angelegt ist. Zum Beispiel merkt man das dann, wenn man plötzlich Gespräche führen muss mit jemanden, für den es keinen Job mehr gibt und schaut sich die [Zielvereinbarungs-] Gespräche an. (...) Weil die Organisation sich so verändert, bringt es auch nicht, sich in Tiefe darüber zu unterhalten, weil es sowieso anders kommt. Also die Aussagen übers Potential und so weiter. Es gibt etliche, die sich beschweren. Es wurde irgendwann mal die Aussage gemacht und dann hat sich niemand mehr gerührt. Das ist eines der Ergebnisse daraus.“ (1-b-04)

Die formale Unterstützung der Karrierewege konterkariert in diesem Fall deren informale Handhabung und erschwert bei IT-Deutschland sogar die Motivation der Mitarbeiter<sup>197</sup>. Indem die Vorgesetzten durch die Reorganisationen häufiger wechseln, wird eine Unterwanderung der formalen Vorgaben im positiven Sinne ebenfalls erschwert, weil dazu die Führungskraft und die Mitarbeiter ein persönliches Arbeitsverhältnis aufbauen müssten. Das Beförderungssystem wird damit zu einer leeren Formel, wie auch diese Teamleiterin beobachtet:

„Also ein ganz einfaches Beispiel: Als der [Beurteilungs-] Prozess bei uns eingeführt wurde und das so richtig anfang zu leben, erfolgte die Vorschlagsnennung für die Nennungen von Fördermaßnahmen von unten nach oben. Und man konnte seine Kandidaten nennen. Das haben sie dann nur ein Jahr lang so stehen lassen, dann wurde es wieder geändert. Und jetzt im Augenblick haben wir wieder die altbekannten Listen, die man schon genau kennt. Also man nennt schon seine Förderkandidaten, hat aber keinen Einfluss darauf, wer dann letztendlich durchkommt. Und das macht dann für uns auch die Mitarbeitermotivation letztendlich auch schwerer. Also für uns Führungskräfte. Weil die Zusagen, die man so gibt, sind – also wenn man Zusagen gibt, sind die nicht sehr seriös, deshalb gibt man sie auch nicht mehr. Man kann nur Empfehlungen aussprechen, wenn es um die Ernennungsplanung geht. Das heißt dem Mitarbeiter gegenüber kann man bestimmte Wege aufzeigen, aber man hat letztendlich keine Möglichkeit da Zusagen zu machen. Und wir haben ja im [Beurteilungsprozess]

---

<sup>197</sup> vgl. Luhmann (1988a: 107)

– der ganze Ablauf ist ja dadurch so schön festgemacht, dass man dadurch auch die ganzen Daten hinterlegt. [Förderkandidaten] und solche Dinge und die Zahlen, die dort stehen, also das kann man eigentlich auch sein lassen, mittlerweile.“ (3-b-07)

Wenn über das formale Förder- und Beurteilungssystem keine verbindlichen Zusagen gemacht werden können, ist dessen Funktionsfähigkeit eigentlich nicht mehr gegeben. Führungskräfte wie Mitarbeiter wissen, dass sowohl die schwierige wirtschaftliche Situation von IT-Deutschland als auch die häufigen Veränderungen eine formale Mitarbeiterentwicklung unmöglich machen. Da aber der Prozess eingehalten werden muss, wird er vielfach nur noch pro forma ausgeführt.

Zusätzlich sind immer mehr Aufgaben in Projekten zu erledigen. Mitarbeiter aus verschiedenen Organisationsteilen werden in Projektteams zusammengeholt. Dabei ist der Projektleiter in der Regel nicht der Linienvorgesetzte, so dass die Projektmitarbeiter der Beobachtung ihrer beurteilenden Vorgesetzten entzogen sind. Die Leistungsbeurteilung der Projektarbeit ist in dem bisherigen Karrieremodell nicht vorgesehen.

Diejenigen Mitarbeiter und Manager, die zusätzlich zu ihrer normalen Arbeit auch noch in Projektarbeit eingeteilt sind, bekommen diese Mehrleistung im formalen Beurteilungsprozess nicht anerkannt. Die Lohnkürzungen und Deckelungen der variablen Gehaltsbestandteile verschärfen die Wahrnehmen der Mitarbeiter, dass ihre Leistung im Unternehmen nicht mehr anerkannt wird.

Das nicht mehr funktionierende Beurteilungssystem wirkt sich damit schädlich auf das Systemvertrauen bei IT-Deutschland aus. Das Vertrauen in die Objektivität und Beurteilungsgerechtigkeit der formalen Karriereplanung ist nicht mehr gegeben, wodurch sich die Mitarbeiter ungerecht beurteilt fühlen. Das macht sich insbesondere darin bemerkbar, dass Mitarbeiter zunehmend das Verhalten von „Minderleistern“ anprangern:

„Leider beobachtet man in Zeiten der Kostenoptimierung und Kapazitätsanpassung, dass man teilweise nach dem Besitzstandswahrungsprinzip vorgeht. Da behalten Mitarbeiter mit [Leitungsfunktions-]Status ihre Sekretärin und ihre Büroräume, obwohl sie mit ‚Sonderaufgaben‘ betraut wurden und weniger Verantwortung tragen. Hier muß mehr das Leistungsprinzip gelten und weniger das ‚Dienstalter‘ als Maßstab genommen werden.“ (MAB-04)

„Man sollte einzelnen Leistungsträgern nicht zu viel aufbürden und auf der anderen Seite Minderleister (auch in verantwortungsvollen Positionen) mit durchschleppen. Wir benötigen dringend in Deutschland personalpolitische Instrumente mit denen man wirkungsvoll Leistungsträger belohnen und Minderleister herabstufen kann. (MAB-04)

Die zu bewältigende Arbeitslast ruht auf den Schultern weniger. Der Großteil der Mitarbeiter unserer Organisation erbringt nicht das erforderliche Mindestmaß an Arbeitsergebnis. Weder werden Leistungsträger (finanziell) hinreichend motiviert, noch wird

Minderleistung hinreichend sanktioniert. Eine Kontrolle, eine Führung, eine Motivation von Minderleistern unterbleibt weitgehend. Solange es nicht jedem transparent ist, dass es für ihn persönlich unmittelbar unangenehme Konsequenzen nach sich zieht, wenn er nicht einen angemessenen Beitrag zur Generierung von Geschäftswerten leistet, werden wir täglich Geschäft verlieren. (...) (MAB-04)

Das „Fingerpointing“, wie es eine Change Expertin formuliert hat, weist auf eine hohe Konkurrenzsituation der Mitarbeiter untereinander hin. Diese Konkurrenz verstärkt das gegenseitige persönliche Misstrauen, dass sich andere auf Kosten der eigenen Leistung zurücklehnen. Die Personalstrategie differenziert in den Augen der Mitarbeiter nicht mehr zwischen guten und schlechten Mitarbeitern. Und diese fehlende Kontrolle erodiert das Vertrauen darauf, dass andere sich im Unternehmen genauso anstrengen wie man selbst.

#### **5.4.3.3. Unplanbare Karrierewege verstärken negative Vertrauenstendenzen**

Mit den unplanbaren Karriereperspektiven werden die Vorgänge verstärkt, die im vorangegangenen Kapitel zu Organisationsstrukturen herausgearbeitet wurden: Einerseits haben die Vorgesetzten nicht genügend Zeit einen Mitarbeiter persönlich kennenzulernen, um dessen Karriereaussicht zu beurteilen, andererseits haben sie wenig Anreize die Mitarbeiter zu fördern, wenn sich die bestehende Mitarbeiterkonstellation in absehbarer Zeit verändert. Weil die Aussagen der Vorgesetzten zu Karriereperspektiven nicht mehr verbindlich sind, werden die Vorgesetzten in den Augen der Mitarbeiter unglaubwürdig. Diese Unglaubwürdigkeit wird dann auch auf andere Aussagen der Vorgesetzten übertragen, die sich zum Beispiel ausschließlich auf die Ankündigung eines neuen Prozesses beziehen. Die Mitarbeiter ziehen sich aufgrund der fehlenden Perspektive auf die Erfüllung der Minimalanforderungen zurück und machen nur noch „Dienst nach Vorschrift“. Diese Strategie des Rückzugs erschwert aber nicht nur die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, sondern auch zwischen den Mitarbeitern selbst. Denn jeder verdächtigt den anderen, sich nicht genug anzustrengen. Das verschärft wiederum die Tendenz „Dienst nach Vorschrift“ zu machen, weil es für den Einzelnen dann rational ist, sich nicht anzustrengen.

#### 5.4.4. Informelle Netzwerke

„Cliques sind nicht die Quelle aller Schwierigkeiten, sondern nur Ausdruck der Tatsache, dass die Organisationsstruktur manche Probleme offen lässt“ (Luhmann 1999: 324)

Wenn die persönliche Zusammenarbeit im Sinne der formalen Kommunikationsstrukturen kaum noch gelingt, erlangen andere informale Beziehungsmuster größere Relevanz bei IT-Deutschland. Es sind die persönlichen Netzwerke oder „Cliques“<sup>198</sup>, die quer zur hierarchischen Struktur von den Akteuren bei IT-Deutschland genutzt werden. In diesen persönlichen Cliques werden all jene Themen aufgegriffen, die in der formalen Kommunikation zu kurz kommen. Hintergründe, Auswirkungen, Erfolgseinschätzungen von Reorganisationsmaßnahmen werden hier diskutiert und die eigene, persönliche Lage mit Gleichgesinnten besprochen. Cliques sind Motor von Gerüchteküchen, denn Gerüchte sind die „Tauschware“ zwischen den einzelnen Mitgliedern. Die Weitergabe an brisanten, formal nicht abgesicherten Informationen oder Gerüchten ist für den Urheber riskant, weil er sich strenggenommen den formalen Mitgliedschaftsbedingungen widersetzt. Cliques basieren daher auf einem hohen persönlichen Vertrauensniveau. Die einzelnen Mitglieder müssen sich gegenseitig vertrauen, dass das, was innerhalb der Gruppe gesprochen wird, nicht gegen einen selbst ausgespielt wird.

Zwei verschiedene Cliquentypen können bei IT-Deutschland ausgemacht werden, die beide auf persönlichen Vertrauensbeziehungen basieren, aber unterschiedliche Zielsetzungen haben.

##### 5.4.4.1. Cliques als Kompensation der strukturellen Inkonsistenz

Der erste Typus entspricht der Beschreibung von Luhmanns „Cliques der Unzufriedenen“ (Luhmann 1999: 327):

„In solchen Zirkeln erfolgt ein Austausch von Gedanken, Meinungen und Informationen, in dem die dominierende Wertstruktur abgewertet oder sonst eine akzeptable Erklärung für den unbefriedigenden eigenen Status erarbeitet wird.“ (Luhmann 1999: 325)

Solche Gruppen setzen sich hauptsächlich aus Mitarbeitern der unteren Hierarchieebene zusammen, denn diese haben aus ihrer Sicht den wenigsten Einfluss auf die Entscheidungen in der Organisation und fühlen sich, wie weiter oben bereits erwähnt, von den Reorganisationsmaßnahmen überrollt und verraten. Die persönliche

---

<sup>198</sup> vgl. Luhmann (1999: 324)

Beziehung zu Gleichgesinnten dient daher als Ventil, seinen Ärger und auch seinen Sorgen Luft zu machen. Darüber hinaus versorgen sich die Cliquesmitglieder mit den neuesten Gerüchten, um sich besser auf anstehende Veränderungen einstellen zu können.

„Ich bin froh, dass ich ein gutes Netzwerk habe, mit dem ich die [IT-Deutschland] Ziele diskutieren und hinterfragen kann. Intern in der eigenen Einheit bekomme ich keine Informationen darüber. Das einzige, was einem regelmässig gegeben wird, sind Weiterleitungen von Mails, bezogen auf relevante Rundschreiben. Da kann man froh sein, dass es wenigstens noch ein Intranet gibt.“ (MAB 04)

Die informellen Cliques sind zu einer wichtigen Orientierungshilfe für die Mitarbeiter geworden und dienen als Substitut für inkonsistent gewordene formale Strukturen. Die fehlende Kontinuität der Organisationsstrukturen und –strategie wird durch die persönlichen Beziehungen zumindest teilweise aufgefangen. Der hohe Stellenwert, den Mitarbeiter solchen Netzwerken einräumen, zeigt sich unter anderem darin, dass die Mitarbeiter befürchten, die persönlichen Netzwerke könnten durch weitere Reorganisationen zerstört werden:

„Der größte anzunehmende Unfall wird der sein, wenn sich die Organisation tatsächlich nach dem Orgchart verhält und die immer dünner werdenden persönlichen Netzwerke endgültig zerrissen sind.“ (MAB-04)

„Personalkarusell (Abbau, Austausch, ...) verhindert in bekanntem Netzwerk optimal zu navigieren, zu kooperieren.“ (MAB-04)

Eine Change Expertin bestätigt die Mitarbeiteraussagen:

„Man darf zum Beispiel nicht vergessen, jeder baut für sich sein persönliches Beziehungsnetz auf. Jeden Eingriff, den Sie tun, zerstört das Beziehungsnetz. Und das ist in der Regel so, zumindest ist das meine Erfahrung, ist das so die Hauptangst. Also ich falle aus meinem Beziehungsnetz und ich weiß noch nicht, wohin ich falle. Also diese sehr große Unsicherheit.“ (1-z-06)

Mitarbeiter, die den Anschluss an ein solches Netzwerk verlieren, sind vom informellen Kommunikationsfluss abgeschnitten<sup>199</sup>. Aus dieser Perspektive ist der „Dienst nach Vorschrift“ dann eine Konsequenz daraus, dass Mitarbeiter, die sich in einer neuen Position ohne entsprechende Netzwerke zurechtfinden müssen, tatsächlich „nur“ auf die Informationen zurückgreifen können, die über den formalen Dienstweg kommuniziert werden.

#### **5.4.4.2. Die Netzwerke der Manager**

Ein zweiter Cliquentypus bildet sich aus jenen persönlichen Netzwerken, deren Mitglieder ihre eigenen Bedürfnisse gegenüber den Organisationszielen durchzusetzen

---

<sup>199</sup> vgl. Luhmann (1999: 328)

versuchen. Die „Seilschaften“, vor allem im mittleren Management, sind oftmals solche Netzwerke. Da die mittleren Manager durch ihre Einbindung in die Planung von Reorganisationsprojekten bereits Änderungen weit im Voraus kennen, haben sie die Gelegenheit, sich rechtzeitig geeignete Posten zu sichern. Von solchen Cliques profitieren vor allem Manager mit einer langen Betriebszugehörigkeit, die bereits langjährige Vertrauensbeziehungen zu anderen Managern aufgebaut haben. Die „alten Hasen“ sind wichtige Akteure in diesen Gruppen. Ihre Kompetenz wurde, so die Beobachtung dieser Change Expertin von der Organisation systematisch abgewertet:

„Ich arbeite viel mit den Führungskräften, die jetzt so stigmatisiert werden- diese alten Hasen, denen man unglaubliche Vorwürfe macht, finde ich wirklich unglaublich und in keinster Weise im Einzelfall gerechtfertigte. (...)Am Ende des Tages lassen die ihre Familien nicht im Stich. Die sind super verlässlich. Da kann noch so viel passieren. Irgendwie holen die diese Kohlen aus dem Feuer. Das machen die nicht über die neuen Prozesse, definitiv nicht. Sie machen es nicht in einer Art und Weise, dass man das Gefühl hat, man kann darauf aufbauen, weil es ist meist ein pathologischer Prozess, der da läuft, aber zum Erfolg führt. Aber die haben ein unglaubliches Know How, das muss man jetzt einfach mal sagen. Die haben ein unglaubliches Know How bezogen auf Kunden, wirklich die Prozesse und Produkte der [IT-Deutschland]. Das wird alles abgewertet und in keinster Form aktiv eingeholt. (...)Also da muss man sich darüber im Klaren sein, dass die Leute teilweise 20-jährige Erfahrung haben. Das sind wirkliche Kompetenzträger. Die werden nur noch abgewertet und in so einer Feuersituation werden die wieder herausgeholt aus ihrer Ecke, weil es sind ja die Einzigen, die das hinkriegen.“ (2-z-05)

Da ihre informellen Kontakte formal nicht mehr anerkannt werden, nutzen die „alten Hasen“ ihre Beziehungen nunmehr für ihr persönliches Weiterkommen. Eine andere Change Expertin aus dem Bereich IT-Wartung erinnert sich, dass die geplanten Veränderungen unter anderem am Widerstand der alteingesessenen Führungskräfte gescheitert sind:

„Unter den Führungskräften im Führungsteam gab es auch welche, die auch eine andere Dynamik mitbrachten und auch Bewegung ins Team bringen wollten und neue Ideen. Aber der Rest der Führungsmannschaft, die da in diesem Projekt saßen, waren die alten, eingesessenen. Die auch ein sehr enges, funktionierendes Netzwerk hatten. Die haben sich auch gegenseitig beschützt sozusagen. Das war ganz schwierig als junge Führungskraft da auch durchzukommen.“ (2-w-04)

Innerhalb dieser Netzwerke funktionieren die informellen Karrierepfade noch, denn die Manager haben meistens vorab genügend Informationen, wie die Struktur der neuen Organisation oder des neuen Bereichs aussieht. Dazu eine Change Expertin aus dem Bereich IT-Vertrieb:

„Das könnte ich, also normalerweise läuft das so ab, wenn ich mir das überlege: Also zum 1.10. wurde die neue Organisation bekannt gegeben. Das heißt vorher muss ja mit den Menschen geredet werden. Das heißt der Selektionsprozess, wer auf welchen Posten kommt, der muss mindestens über zwei, drei Monate laufen. Das heißt aber immer noch nicht, dass das offiziell ist. Das sind ja zwei paar Schuhe, ob ich jetzt in-

offiziell mit den Leuten rede und Pöstchen vergebe, oder ob ich das officialisiere. Und das passiert eher nicht, leider.“ (4-v-03)

Wer welchen Posten bekommt, hängt sehr stark von der persönlichen Beziehungsstruktur ab und weniger von formalen Entscheidungsgrundlagen. Ob man sich untereinander gut versteht oder durch informelle Beziehungen voneinander abhängig ist, hat damit ein größeres Gewicht. Für diejenigen, die Zugang zu solchen Netzwerken haben, ist die Zugehörigkeit positiv. Die unstrukturierte Situation, hervorgerufen durch jede neue Reorganisation, wird für die eigenen Ziele genutzt. Die Mitarbeiter sehen diese Praxis aber mit Misstrauen:

„Eine Motivation für die Mitarbeiter wären klare Regeln, die auch eingehalten und ausgenutzt werden und die Entstehung diverser „Seilschaften“ zugunsten einer leistungsbezogenen Bezahlung unterbinden.“ (MAB-04)

#### **5.4.4.3. Reorganisationen verändern die Richtung von persönlichem Vertrauen**

Insgesamt aber haben die Cliques einen desintegrierenden Einfluss auf die Organisation als Ganzes. Die informellen Netzwerke entkoppeln sich zunehmend von den Formalstrukturen. Die Unternehmensleitung hat keinerlei formalen Zugriff auf diese Netzwerke und jeder Versuch, diese zu beeinflussen oder zu unterdrücken ruft nur gegenteilige Reaktionen hervor<sup>200</sup>. Die vertikale Differenzierung der Cliques in diejenigen, die machtlos das Geschehen kommentieren und diejenigen, die aufgrund ihrer hierarchischen Position persönliche Vorteile verfolgen schürt das Misstrauen zwischen den Hierarchieebenen. Die Mitarbeiter sehen, dass bestimmte Gruppen im Unternehmen unabhängig von ihrer Leistung vorankommen und glauben den offiziellen Verlautbarungen nicht mehr.

Dass persönliches Vertrauen durch häufige Reorganisationen generell abnimmt, kann damit nicht bestätigt werden. Nach wie vor pflegen die Mitarbeiter untereinander vertrauensvolle Beziehungen. Allerdings hat sich die strukturelle Zusammensetzung dieser Beziehungen geändert. War IT-Deutschland in den Anfangsjahren noch dadurch geprägt, dass es stabile Vertrauensbeziehungen entlang der formalen Hierarchie gab, dass also Mitarbeiter und Vorgesetzte ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis pflegten, entkoppeln sich die persönlichen Vertrauensnetzwerke zunehmend von den formalen Strukturen der Organisation. Die informellen Netzwerke sind damit für

---

<sup>200</sup> zum Beispiel die offizielle Haltung der Unternehmensleitung, Gerüchte aus der Presse grundsätzlich nicht zu kommentieren. Mit dieser Haltung wird intern die Gerüchteküche erst recht angeheizt, weil über mögliche Motive, warum nichts kommentiert wird, spekuliert wird.

die Organisation nicht mehr kontrollierbar, weil die Organisation keinen Einfluss auf die Entscheidungskriterien innerhalb dieser Gruppen hat. Je unabhängiger die informellen Gruppen werden, desto größer ist die Gefahr, dass sie weitere Veränderungen massiv behindern, wenn nicht gar verhindern, weil innerhalb solcher Gruppen nicht konform zu den Unternehmensprozessen gehandelt wird<sup>201</sup>.

---

<sup>201</sup> Siehe Zitat zu „alten Hasen“ weiter oben (5.4.4.2)

## 6. Fazit

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Frage, welcher Zusammenhang zwischen strukturellen Rahmenbedingungen und Vertrauen innerhalb einer Organisation besteht und welche Bedingungen sich verändern, wenn sich eine Organisation permanent reorganisiert. Dazu wurden mehrere forschungsleitende Thesen aufgestellt, die bislang implizit in der Analyse berücksichtigt wurden<sup>202</sup>. Nun sollen die einzelnen Ergebnisse explizit anhand dieser Thesen aufgeführt werden, um zu überprüfen, inwieweit sich die Annahmen bestätigt haben. Da sich am Ende einer empirischen Analyse fast zwangsläufig die Frage nach der praktischen Verwertbarkeit der Ergebnisse stellt, soll nach deren soziologischer Bewertung auch auf mögliche Handlungsperspektiven für die Praxis eingegangen werden.

### 6.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

IT-Deutschland, das wurde in dieser Studie deutlich, ist eine Organisation im permanenten Wandel. Nicht nur äußere Umstände haben dazu geführt, dass sich die Organisation immer wieder an veränderten Umweltbedingungen orientiert hat, sondern vor allem organisationsinterne Entscheidungen haben immer weitere Nachjustierungen und Anpassungen an selbst vorgegebene Ziele nach sich gezogen. In dieser Arbeit wurden vor allem jene Ereignisse und Entscheidungssituationen herausgearbeitet, die den Wandel von IT-Deutschland und dessen Folgen besonders gut erklären konnten.

Unbestritten haben die Reorganisationsmaßnahmen und strategischen Neuausrichtungen den strukturellen Rahmen von IT-Deutschland verändert, und zwar auf allen drei Ebenen: Sowohl die vorherrschenden Programmtypen, als auch das Kommunikations- und Weisungsgefüge sind durch die wiederholten Reorganisationsmaßnahmen grundlegend verändert worden. Dies hat sowohl das Systemvertrauen als auch persönliches Vertrauen beeinflusst (These (1) und (3)). Organisationsübergreifend hat sich dabei das Vertrauensniveau durch die Reorganisationen verändert:

Durch die Umstellung der Organisationsprogramme auf Bewältigung von Krisenprojekten wurde die gesamte zeitliche Ausrichtung auf kurzfristige Zielerreichung umgestellt.

---

<sup>202</sup> vgl. Kapitel (3.4)

Das Systemvertrauen in die Funktionsfähigkeit der formalen Prozesse ist damit geschwächt worden. Ohne die Möglichkeit riskante Entscheidungen treffen zu können, deren (positive) Auswirkungen sich erst in einigen Jahren zeigen, werden nur noch solche Probleme bearbeitet, die unmittelbar gelöst werden können. Die gesunkene Verbindlichkeit der formalen Prozesse verstärkt diesen Effekt, weil das gemeinsame Vertrauen darauf erodiert wird, dass alle auf die Funktionsfähigkeit der formalen Prozesse vertrauen und dementsprechend handeln. Es fehlt zudem an Sanktionsmöglichkeiten, abweichendes Verhalten zu bestrafen und darüber wieder Prozesssicherheit herzustellen, weil nicht festgestellt werden kann, wer für welche Prozessüberwachung zuständig ist. Die Suche dauert entweder zu lange oder die verantwortlichen Personen wechseln zu häufig. Da die wirtschaftliche Lage von IT-Deutschland unverändert kritisch bleibt, ist auch kein Ende der kurzfristigen Krisenorientierung in Sicht.

*Der Fokus auf Kurzfristigkeit vermindert also die Risikoneigung der gesamten Organisation, die damit an Flexibilität verliert. Eine verringerte Risikoneigung ist das Ergebnis gesunkenen Systemvertrauens.*

Mit der strategische Neuausrichtung auf eine Matrixorganisation wurden mehr Ambivalenzen in die hierarchische Struktur eingebracht: Durch die Vervielfachung der Zuständigkeiten und Weisungsbefugnisse im Matrixgefüge werden persönlichen Beziehungen wichtig, um die entstandenen Mehrdeutigkeiten informell auszuhandeln. Denn formal gibt es kaum Anhaltspunkte, wer sich in einer strittigen Situation durchsetzen kann / soll.

Die kurzfristigen Änderungen von Stellengefügen und damit von Stelleninhabern machte aber die faktische Entwicklung von persönlichen Vertrauensbeziehungen entlang der Hierarchie unmöglich. Indem die informalen Beziehungsmuster von der Unternehmensleitung offiziell nicht anerkannt wurden, konnten dieses auch nicht im Sinne der Organisation gefördert werden. Ohne die entsprechende Zeit, sich auf einer neuen Stelle, mit neuen Kollegen und Vorgesetzten zurechtzufinden, ziehen sich die Mitarbeiter auf den „Dienst nach Vorschrift“ zurück, wohl wissend, dass die Vorschriften alles andere als widerspruchsfrei sind.

*Persönliche Vertrauensbeziehungen entlang der Hierarchie, vertikal wie auch horizontal, können also nicht mehr aufgebaut werden. Angesichts der unbestimmten Arbeitssituation vermeiden es die mittleren Manager, die Verantwortung für Entschei-*

*dungen selbst zu übernehmen und verweisen entweder auf Entscheidungen aus dem oberen Management oder geben sämtliche Informationen an die Mitarbeiter weiter. Dies schwächt insgesamt das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit der hierarchischen Strukturen. Zusätzlich nutzen Manager wie Mitarbeiter die unklaren Zuständigkeiten, um ihre persönlichen Ziele zu verfolgen.*

Die Personalstrategie wurde nur teilweise an die permanenten Reorganisationen angepasst, was zu einem Bruch zwischen formaler Personalentwicklung und faktischer Personalförderung geführt hat. Die Karrierewege der Mitarbeiter brechen – bedingt durch die zunehmende Projektarbeit und durch die häufigen strukturellen Veränderungen - zusammen, weil es keine Konstanz mehr im Mitarbeiter-Vorgesetzten Verhältnis gibt. Ohne eine entsprechende Karriere- und Gehaltsperspektive haben die Mitarbeiter wenig Veranlassung, sich mehr als unbedingt notwendig für die Organisation einzubringen.

*Die fehlenden Karriereperspektiven an sich wirken sich nicht unmittelbar auf das Vertrauensniveau aus. Denn die Karriere hängt von der formalen und informalen Macht der Vorgesetzten ab, die ein funktionales Äquivalent zu Vertrauen ist.*

Durch die Reorganisationen verändert sich bei IT-Deutschland das Gefüge von persönlichen Vertrauensbeziehungen (These (2) und (5)). Die Beziehungen entlang (und im Sinne) der formalen Struktur werden zerrissen oder geschwächt wohingegen persönliche Netzwerke unabhängig von den formalen Anforderungen weiterhin gepflegt werden. *Damit verhindern Reorganisationen an sich nicht die Bildung und Beibehaltung von persönlichem Vertrauen. Dass der Umfang an persönlichem Vertrauen insgesamt abnimmt, konnte ebenfalls nicht belegt werden. Persönliche Vertrauensbeziehungen werden weiterhin gepflegt, um die persönlichen Vorteile, unabhängig von den Interessen der Organisation, zu realisieren. Das Vertrauen verschwindet nicht, es wird in anderen Kontexten relevant, die nicht mehr im unmittelbaren Zugriff der Organisation sind.*

Innerhalb solcher Cliques kann das persönliche Vertrauensverhältnis sehr hoch sein und gerade deshalb dem Unternehmen als Ganzes schaden. *Allerdings wird zwischen den einzelnen persönlichen Netzwerken das gegenseitige Misstrauen gefördert, weil jede Gruppe der anderen unterstellt, nur noch den eigenen Vorteil zu verfolgen. Die pauschale Formel „viel Vertrauen hilft viel“ trifft in Bezug auf persönliche Vertrau-*

*ensbeziehungen nicht zu, so lange nicht explizit angegeben wird, wo Vertrauen wem helfen soll.*

Die Darstellung der Reorganisationen hat Wahrnehmung der Mitarbeiter in Bezug auf IT-Deutschland verändert (These (4)): Je länger die Krisenphase andauerte, desto deutlicher wurde die Überlebensfähigkeit des Unternehmens in seiner derzeitigen Form auch von der Umwelt, insbesondere von der Wirtschaftspresse und der Konzernmutter, angezweifelt.

Die Zweifel aus der Unternehmensumwelt führten intern dazu, dass die Mitarbeiter von IT-Deutschland ihr eigenes Unternehmen kritischer betrachten. Wenn die Konzernmutter nicht mehr geschlossen hinter der Tochterfirma steht und die Presse immer wieder über den Verkauf oder die Zerschlagung von IT-Deutschland spekuliert, ist das für die Mitarbeiter das Signal, dass das Umfeld nicht mehr voll und ganz auf den Erfolg von IT-Deutschland vertraut.

*Im Zuge dessen sinkt auch die generelle Vertrauensbereitschaft der Belegschaft. Indem die Reorganisationsmaßnahmen vom Top-Management als Krisenbewältigung dargestellt werden, wird also die eigene Organisation als gefährdet wahrgenommen.*

## **6.2. Zeit als kritischer Faktor**

„Es gibt vielleicht nur ein einziges unausweichliches Ordnungsgesetz: dass nicht alles auf einmal geändert werden kann. Änderungen brauchen, mit anderen Worten, Zeit; und während dieser Zeit muss Nichtgeändertes konstant bleiben, damit die Änderung nicht ihren Sinn verliert.“ (Luhmann 1999: 140)

Im Laufe dieser Fallstudie hat sich bei IT-Deutschland ein entscheidender Einflussfaktor auf Vertrauen herauskristallisiert: der fehlende Zeithorizont. Wie Luhmann konstatiert, benötigen Veränderungen Zeit, um sich einzuspielen. Die kurz aufeinanderfolgenden Reorganisationen bei IT-Deutschland lassen dem Unternehmen kaum noch die Möglichkeit, dass sich Neues festigt und in bestehende Strukturen integriert werden kann. Das Unternehmen befindet sich also tatsächlich in einer Krisensituation, was sein Vertrauensniveau angeht. Der fehlende Zeithorizont führt zu einem sinkenden Systemvertrauen, das wiederum den Zeithorizont für komplexe Handlungsoptionen schrumpfen lässt<sup>203</sup>.

Das Systemvertrauen, wie Vertrauen allgemein, beruht auf der Täuschung („überzogene Information“ Luhmann 2000b: 40), dass die Dinge so funktionieren, wie sie

---

<sup>203</sup> vgl. Luhmann (2000b: 74)

funktionieren sollen, ohne dass man genau weiß wie<sup>204</sup>. Man tut so, als ob es fraglos gegebene, reibungslos funktionierende Organisationsstrukturen gibt und übersieht willentlich die Brüche, Widersprüchlichkeiten und Improvisationen der Organisation. Häufig wiederkehrende Reorganisationen hindern eine Organisation daran, diese Täuschung aufrecht zu erhalten. Ständig wird die eigene Konstruiertheit ins Gedächtnis gerufen und formal adressiert, um sie bearbeiten zu können und ein neues, passenderes<sup>205</sup> Konstrukt zu finden. Denn die Täuschung funktioniert nur, weil eine Organisation durch ihre schriftliche Archivierung oder andere Formen der Wissensspeicherung Ereignisse dem organisationalen Vergessen übergeben kann. Die Organisation vergisst an vielen Stellen ihre eigene Konstruiertheit, um einen reibungslosen Arbeitsalltag zu gewähren. Auf diesem Vergessen bzw. dieser Täuschung beruht Systemvertrauen. Wenn, wie bei IT-Deutschland, also aufgrund der permanenten Reorganisation die Beteiligten sich ständig die Konstruiertheit der Organisationsstrukturen vor Augen halten, dann steht das Systemvertrauen auf einem immer bröseligeren Fundament.

Die Gedächtnisleistung der Organisation kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Durch das „zu den Akten legen“ geraten Momente der Veränderung bei den Organisationsmitgliedern wieder in Vergessenheit und die Organisation kann mit der Fiktion weiterleben, es sei immer schon so gewesen, wie es jetzt gerade ist. Bei erwartbaren, permanenten Reorganisationen wird nichts mehr abgeschlossen, alles hat den Charakter des Vorläufigen, des Vorübergehenden. IT-Deutschland nimmt sich durch ihren permanenten Umwandlungsprozess somit die Möglichkeit, ihre eigenen Widersprüche im operativen Alltag zu vergessen<sup>206</sup>. Ohne einen Anhaltspunkt dafür, dass die Veränderungen abgeschlossen werden, kann diese Fiktion nicht wieder aufgebaut werden.

Treten Reorganisationen wie bei IT-Deutschland so kurz hintereinander auf, dann bleiben zusätzlich noch die Erfahrungen aus vorangegangenen, erfolglosen Reorganisationsvorhaben präsent. Die in dieser Studie beschriebene Lethargie der Mitarbeiter rührt unter anderem daher, dass sie noch genau wissen, wie gut oder eher wie schlecht der letzte Veränderungsversuch verlaufen ist.

---

<sup>204</sup> vgl. Luhmann (1999: 73)

<sup>205</sup> Reorganisationen werden immer angestrebt, um eine Verbesserung der momentanen Situation zu erzielen oder zumindest den Status Quo zu erhalten. Vgl. Luhmann (2000a: 337)

<sup>206</sup> vgl. Luhmann (1998: 838)

„Insofern gehört ein verschwiegenes Vergessen, nämlich das Vergessen der Gründe, aus denen frühere Reformen gescheitert sind, zu den wichtigsten Ressourcen der Reformer. Es erlaubt es ihnen, für ihr Vorhaben Neuheit in Anspruch zu nehmen.“ (Luhmann 2000a: 338)

Den „Turnaround“ zu schaffen, stellt bei IT-Deutschland keine Neuheit mehr dar. Die Reorganisationen sind gewissermaßen selbst zur Routine geworden<sup>207</sup>. Statt ein Moment der Veränderung einzubringen, sind sie zum stabilisierenden Faktor geworden.

Der Prozess des Reorganisierens selbst wird dagegen dem organisationalen Vergessen ausgesetzt: Eine bestimmte Strategie zur Veränderung der Organisationsstrukturen hat sich eingespielt und wurde durchgesetzt, so dass der Organisation gar nicht mehr in den Sinn kommt, dass an der Art, wie reorganisiert wird, etwas geändert werden könnte. Ebenso selbstverständlich ist die Annahme geworden, dass auf jedes Problem mit einer Umstrukturierung reagiert werden muss, oder dass jede Veränderung als Reorganisation kommuniziert wird. Wenn also weniger Vertrauen in den Fortbestand der Organisation selbst herrscht, dann ist zumindest die Erwartungshaltung da, dass auf die Existenzbedrohung mit einem weiteren Reorganisationsversuch reagiert wird. Dadurch, dass sich Reorganisationen als Routinen verfestigt haben, wird es für die Entscheidungsträger immer schwieriger, aus dem Kreislauf der permanenten Reorganisationen auszubrechen. Die kurzfristige Orientierung wird zu einem dauerhaften Zustand, bei dem der Handlungsspielraum der Organisation sukzessive eingeengt wird.

Wie kritisch wirkt sich dieser fehlende Zeithorizont aus? Kann IT-Deutschland an diesem Kreislauf zu Grunde gehen? Was wären die Folgen? Die Fragen bleiben auch nach dieser Fallstudie offen. Es lohnt sich aber durch weitere Forschungen eine Antwort darauf zu finden, ob eine Organisation tatsächlich aufgrund mangelnden Systemvertrauens handlungsunfähig wird. Wie die gesunkene Risikoneigung bei IT-Deutschland gezeigt hat, sind erste Folgen bereits erkennbar.

Ohne das Vertrauen der Mitglieder in die Funktionsfähigkeit der formalen Strukturen und ohne das Vertrauen der Systemumwelt in den Fortbestand der Organisation, bleibt IT-Deutschland keine Zeit, um Forderungen zu vertagen; es bleibt keine Zeit, auf „günstige Gelegenheiten“ (Luhmann 2000a: 353) zu warten oder auf innovative Zufälle, die sich für die Organisation auszahlen; es bleibt schlicht keine Zeit, der

---

<sup>207</sup> vgl. Brunsson und Olsen (1993: 33)

Evolution des Systems eine Chance zu lassen. Das Risiko des Vertagens, Abwartens und Ausprobierens ist durch fehlendes Vertrauen nicht mehr tragbar.

### 6.3. Handlungsmöglichkeiten

„Angesichts dieser Vielfalt von Wegen der Vertrauensbildung verbietet es sich von selbst, nach allgemeinen Rezepten zu suchen.“ (Luhmann 2000b: 112)

Wie findet ein Unternehmen aus dem Kreislauf von Reorganisationen, sinkendem Vertrauen und eingengtem Zeithorizont wieder heraus? Ist es möglich, das Vertrauensniveau einer Organisation gezielt zu steuern, wenn die Einflussfaktoren von Vertrauen bekannt sind? Im letzten Abschnitt dieser Arbeit wird dieser Frage nachgegangen werden und es werden Veränderungsansätze vorgeschlagen, wie ein Ausweg aus diesem Kreislauf möglich wäre.

Bei der Frage nach der Veränderbarkeit und Steuerbarkeit von Systemvertrauen kann es generell keine dichotome Einteilung in gute und schlechte Veränderung geben. Wann eine Veränderung des Systemvertrauens für eine Organisation hilfreich oder hinderlich ist, hängt immer von ihrer spezifischen Identität ab. Selbst wenn Systemvertrauen gezielt beeinflusst werden kann, wovon ein erheblicher Teil der Literatur ausgeht, sind Patentrezepte daher zum Scheitern verurteilt<sup>208</sup>. Wenn jedoch die Komponenten herausgearbeitet werden, die in einer bestimmten Organisation die spezifische Qualität von Systemvertrauen ausmachen, dann lässt sich darüber Einfluss auf ihre Vertrauensschwellen nehmen. Ob diese Einflussnahme allerdings zum gewünschten Ergebnis führt, ist angesichts der Komplexität einer Organisation nicht planbar.

Bei den folgenden Überlegungen zu Handlungsmöglichkeiten geht es also nicht darum, ein fertiges „Vertrauenskonzept“ zu präsentieren, mit dem Unternehmen Vertrauen gezielt verändern und gestalten. Erstens entzieht sich Vertrauen einer direkten Steuerung und zweitens sind spezielle vertrauensbildende Maßnahmen meiner Meinung nach nicht nötig. Alle bereits erarbeiteten Change Konzepte und Organisationsentwicklungsmaßnahmen eignen sich dazu, den Rahmen für Vertrauen zu verändern<sup>209</sup>.

Wichtig ist die Erkenntnis, dass jede Änderung der formalen und der informellen Struktur eine Veränderung des Systemvertrauens und / oder des persönlichen Ver-

---

<sup>208</sup> Siehe Zitat oben.

<sup>209</sup> vgl. zum Beispiel die Auflistung bei Schweer / Thies zur Förderung intraorganisationalen Vertrauens (2001: 115ff) oder die Handlungsvorschläge bei Willeitner (2002: 469ff)

trauens nach sich zieht. Will man diese Veränderung bewusst gestalten, müssen einerseits die bewährten Konzepte dahingehend analysiert werden, wie sie die Voraussetzungen von Vertrauen verändern. Andererseits muss analysiert werden, welche Faktoren in der Organisation dazu geführt haben, dass das Vertrauensniveau gesunken ist.

Liegt es wie bei IT-Deutschland an der Häufigkeit und den kurzen Zeitabständen zwischen den Reorganisationen? Sind es bestimmte strukturelle Veränderungen, die sich negativ auf das Unternehmen auswirken? Hat sich die Darstellung der Organisation grundlegend geändert? Können informale Beziehungen entlang der Hierarchie noch gepflegt werden, etc.?

Nach einer solchen Bestandsaufnahme können dann geeignete Maßnahmen gesucht werden, die an den kritischen Stellen ansetzen. Exemplarisch für IT-Deutschland sollen nun einige solcher Maßnahmen aufgezeigt werden, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

- *An der Darstellung und Gestaltung von Reorganisationen ansetzen:*

Reorganisationen bringen Unruhe in das Unternehmen, aber es liegt in der Gestaltungsfreiheit der Entscheider, wie die Reorganisationen kommuniziert werden. Werden sie als Bedrohung dargestellt, weil sich der Status Quo ändert oder als Chance für neue Ideen und Strukturen? Was muss tatsächlich als Veränderung dargestellt und begriffen werden, was ist eine übliche Anpassungsleistung einer Organisation<sup>210</sup>? Wenn eine Organisation nicht umhin kommt, sich ständig zu verändern und anzupassen, dann wird es eher kontraproduktiv sein, die immer wieder notwendigen Reorganisationen als Zwischenschritt auf dem Weg zu einer stabilen Organisationsstruktur auszugeben. Dadurch werden falsche Erwartungen geweckt und die Enttäuschung wächst, wenn nach einer überstandenen Reorganisation bereits die nächste ansteht.

Bei IT-Deutschland haben die Interviewpersonen selbst den Wunsch geäußert, dass nicht jede Veränderung als Reorganisation ausgegeben werden soll, sondern dass man zunächst einmal nur nachbessert. Hier kann an der Darstellung angesetzt werden.

---

<sup>210</sup> Luhmann nennt diese Taktik „Neues im Alten verstecken“ (vgl. Luhmann 2000a: 358)

Die Handlungsfähigkeit der Organisation könnte erweitert werden, wenn die Gestaltung der Reorganisationen überdacht und modifiziert wird. Eine bestimmte Herangehensweise hat sich bei IT-Deutschland verfestigt, ohne dass neue Wege zur Zielerreichung berücksichtigt werden. Hier kann also an der Gestaltung der Reorganisationen angesetzt werden.

- *Informale Gelegenheiten bieten, sich an die formalen Änderungen anzupassen.*

Weil eine Reorganisation immer eine künstliche Veränderungssituation ist, bedarf es ebensolcher künstlich geschaffenen Gelegenheiten, dass sich die Akteure informal kennen lernen und austauschen. Welche Abteilungen, Akteure, Hierarchiestufen sind von der Reorganisation unmittelbar betroffen? Wie kann ein Austausch über die neue Struktur angeregt werden? Welche Mitarbeiter, Abteilungen müssen künftig zusammenarbeiten? Denkbar sind alle Varianten von Workshops, Meetings, informalen Abendessen, etc. bei denen diejenigen, die sich mit der neuen Struktur auseinandersetzen müssen, direkt zusammenkommen. Hierzu zählen vor allem alle Maßnahmen, die auf eine Verbesserung des Mitarbeiter- Führungskraft Verhältnisses abzielen.

Bei IT-Deutschland wurden Maßnahmen, die einen informalen Austausch über die Reorganisation ermöglichen, weitgehend vernachlässigt. Das hatte zur Folge, dass sich die Betroffenen dennoch ausgetauscht haben, aber die informalen Netzwerke sich zunehmend von der formalen Struktur entkoppelt haben. Selbst wenn die neue formale Struktur nur von kurzer Dauer ist, erreicht man mit solchen begleitenden Maßnahmen, dass sich informale Beziehungen wieder entlang der formalen Struktur bilden können.

- *Organisationales Vergessen fördern.*

Diese Handlungsalternative hängt eng mit der zuvor genannten zusammen. Wenn zu viel Unruhe durch Reorganisationen in einer Organisation vorherrscht, müssen Ansätze gefunden werden, die den Aufbau einer (fiktiven) Stabilität fördern. Fragen, die zu geeigneten Handlungsmöglichkeiten führen sind: Was erleichtert das Loslassen von alten Gewohnheiten und Prozessen? Wo kann im Unternehmen etwas „zu den Akten“ gelegt werden, damit wieder Kapazitäten für Neues frei werden?

---

Eine Ursache für das gesunkene Vertrauen bei IT-Deutschland ist das permanente in Erinnerung Behalten von vergangenen (gescheiterten) Reorganisationsmaßnahmen, so dass die Mitarbeiter gelernt haben, Reorganisationen und deren Erfolgsversprechungen zu misstrauen. Ein Ansatz wäre also, auf stabil gebliebene Strukturen hinzuweisen und Bewährtes zu betonen.

- *Change Maßnahmen flexibilisieren.*

Passt die Idee einer lernenden Organisation, die auf langfristige, ganzheitliche Prozesse abzielt, zu einem Unternehmen, das sich ständig wandelt und zwar in verschiedenen Bereichen unterschiedlich stark? Wenn häufige Reorganisationen innerhalb von sehr kurzen Zeitabständen an der Tagesordnung sind, dann werden Change Maßnahmen, die von einem zentralen Top-Down Ansatz ausgehen, immer scheitern. Die Umsetzungszeiten, bis die Maßnahmen dann dort eingesetzt werden, wo sie benötigt werden, sind einfach zu lang. Um dem entgegenzuwirken, kann man verstärkt mit Improvisation und vorläufigen Verbesserungen arbeiten, als auf ganzheitliche Change Konzepte zu setzen<sup>211</sup>. Bei IT-Deutschland sind in vielen Unternehmensbereichen die Change Maßnahmen eben an ihrem Top-Down Ansatz gescheitert. Aber es gibt im Unternehmen auch Gegenbeispiele, bei denen mittels flexibler „Change-Bausteine“ auf die unsichere Situation reagiert wurde: Hier wurden einzelne Maßnahmenbausteine konzipiert, die je nach Bedarf eingesetzt werden konnten, weil man bewusst auf eine enge Koppelung mit sich sowieso ständig verändernden übergeordneten Unternehmenszielen verzichtet hatte.

- *Komplexität reduzieren.*

Wenn durch gesunkenes Vertrauen weniger Unsicherheit und Komplexität verarbeitet wird, wo kann man ansetzen, um Komplexität zu reduzieren und ein Gleichgewicht zwischen Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit und vorhandener Komplexität wieder herzustellen? IT-Deutschland hat reagiert, indem es einzelne Unternehmensteile wieder verkauft hat. So wurde die Komplexität durch weniger Steuerung und Koordinierung von Unternehmensteilen reduziert. Andere Formen

---

<sup>211</sup> vgl. das Konzept des „Bastlers“ bei Weick (1993)

der Komplexitätsreduktion sind möglich, wie z.B. die Konzentration auf bestimmte Branchen, vereinfachte Reporting-Prozesse.

#### **6.4. Schlussbetrachtung - Was diese Arbeit leistet (und was nicht)**

Wie IT-Deutschland aufgrund des gesunkenen Systemvertrauens sich letztendlich weiter entwickeln wird, kann mit der vorliegenden Arbeit nicht beantwortet werden. Darauf war die Fragestellung der Studie auch nicht ausgerichtet. Hier ging es vielmehr darum, auszuloten, welchen Einfluss Reorganisationen überhaupt auf das Vertrauensniveau einer Organisation haben. Um festzustellen, ob das Vertrauensniveau einer Organisation existenzbedrohend niedrig ist, müsste man quantifizierbare Grenzwerte für „gesundes“ und „ungesundes“ Systemvertrauen definieren. Was zu der Frage führt, ob es überhaupt möglich ist, solche Grenzwerte in einem Modell festzulegen und welchen Nutzen diese Einteilung hat. In dieser Studie wurde deutlich, dass *jede* Veränderung von Entscheidungsprämissen sich auf das Vertrauensniveau einer Organisation auswirkt, positiv oder negativ. Selbst wenn es daher gelänge, ein quantitatives Modell zur Beurteilung von Systemvertrauen zu erstellen, bliebe dieses immer eine Momentaufnahme mit einer sehr begrenzten Gültigkeit. Trotzdem wäre es meiner Meinung nach ein lohnendes Forschungsfeld, genauer zu bestimmen, ob fehlendes Systemvertrauen eine Organisation existentiell bedrohen kann.

Wenn eine zentrale Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass das Wissen um den spezifischen Organisationskontext unerlässlich für eine Vertrauensanalyse ist, können die dargestellten Erkenntnisse dann überhaupt auf andere Organisationen übertragen werden<sup>212</sup>? Die hier erarbeiteten Zusammenhänge sind aufgrund der gewählten Forschungsmethode zu spezifisch, um sie als Gesetzmäßigkeit für andere Organisationen generalisieren zu können. Eine Übertragung auf die Grundgesamtheit aller Wirtschaftsorganisationen ist wegen des qualitativen Forschungsdesigns nicht möglich und auch nicht gewollt. Jedoch kann die Herangehensweise, wie die Zusammenhänge zwischen Vertrauen und Reorganisationen aufgedeckt werden, für andere Organisationen und Organisationstypen genutzt werden. Es wäre zu prüfen, ob dabei analoge Ergebnisse erzielt werden.

Andere, ähnlich angelegte Forschungsprojekte legen den Schluss nahe, dass Reorganisationen insgesamt einen großen Einfluss auf Vertrauen haben, so dass diese Erkenntnis als generalisierbar gelten kann. Die von Cameron et al. (1993) aufgezeigten

---

<sup>212</sup> vgl. Yin (1984: 21f)

negativen Begleiterscheinungen von „downsizing“, treffen zum Beispiel allesamt auf IT-Deutschland zu; ein Indiz dafür, dass die Entwicklungen in dieser Organisation nicht außergewöhnlich sind. Ebenso lassen sich Parallelen zu der Studie von Kotthoff (1997a) ziehen, in der acht von den zehn untersuchten Unternehmen durch Umstrukturierungen in eine Vertrauenskrise geraten sind<sup>213</sup>. Zudem ist die allgemeine Aussage vertretbar, dass Reorganisationen zunächst einen negativen Einfluss auf den Status Quo von Vertrauen haben, sowohl für persönliches Vertrauen wie auch für Systemvertrauen.

Wie stark allerdings diese Beeinflussung ist und wie lange sie anhält, hängt von der individuellen Organisationsgeschichte und der Organisationsidentität ab. Während eine einmalige, große Umwälzung das Systemvertrauen einer Organisation kurzfristig beschädigen kann, bleibt nach der Transformation ausreichend Zeit, sich mit den neuen Verhältnissen zu arrangieren und wieder Vertrauen in die Funktionsfähigkeit der Organisationsstrukturen zu fassen. Wenn, wie bei IT-Deutschland, die Zeit für eine Neubildung von Vertrauen fehlt, kann eine Organisation in ihrem Vertrauensgefüge dadurch nachhaltig verändert werden.

Mit der vorliegenden Arbeit wurde gezeigt, dass der Kontext, in dem Vertrauen gewährt oder entzogen wird, eine große Rolle spielt. Durch die Einbettung der Vertrauensanalyse in eine allgemeine Organisationstheorie wurden verschiedene Facetten von Vertrauen und deren Wandel herausgearbeitet, die ohne einen solchen theoretischen Hintergrund nicht in der Deutlichkeit erkennbar gewesen wären. Einige Autoren sehen den Bruch des impliziten Vertrauensvertrags zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer<sup>214</sup> als größte Bedrohung oder Herausforderung von Organisationen im Umbruch an. Die Analyse hat gezeigt, dass der implizite Vertrag und die damit verknüpfte Loyalitätsbeziehung der Mitarbeiter zu ihrer Organisation hauptsächlich auf berechenbaren Karriereperspektiven beruht, die mit zunehmender Reorganisationsgeschwindigkeit und abnehmender Planbarkeit zusammenbrechen. Wie bei IT-Deutschland kann das die Belegschaft demotivieren, aber es führt für sich betrachtet in keine Vertrauenskrise.

Sinkendes oder fehlendes Vertrauen ist nicht die *Ursache* für Probleme bei der Umsetzung von Reorganisationsmaßnahmen, sondern eine *Folge*, die wiederum Folgeerscheinungen hervorruft, mit denen eine Organisation konfrontiert wird.

---

<sup>213</sup> vgl. Kotthoff (1997a: 223)

<sup>214</sup> vgl. Kotthoff (1997a: 218)

Wie eine Organisation mit den Folgen umgeht, ist eine Frage der Vertrauensbereitschaft der beteiligten Akteure:

„Demnach liegt das Problem der Vertrauensbereitschaft nicht in einer Steigerung von Sicherheit unter entsprechender Minderung von Unsicherheit; es liegt vielmehr in einer Steigerung tragbarer Unsicherheit auf Kosten von Sicherheit.“  
(Luhmann 2000b: 104)

Letztendlich kann es nicht das Ziel sein, Unsicherheiten, die durch Reorganisationen entstehen, komplett zu vermeiden, um einem Vertrauensverlust vorzubeugen. Denn Wandel ist unvermeidbar, ebenso die damit verbundene Unsicherheit.

Es müssen daher Wege gefunden werden, die Unsicherheiten für die Betroffenen tragbar zu machen.



## 7. Anhang

### 7.1. Übersicht der Interviewcodierung

Bereich	Interviewcodierung
<b>Wartung</b>	1-w-03
	2-w-04
	3-w-07
	4-w-06
	5-w-06
	6-w-08
	7-w-09
	8-w-09
<b>Vertrieb</b>	1-v-04
	2-v-04
	3-v-05
	4-v-03
	5-v-05
	6-v-06
<b>Beratung</b>	1-b-04
	2-b-06
	3-b-07
	4-b-07
	5-b-09
	6-b-11
<b>Zentralfunktion</b>	1-z-06
	2-z-05
	3-z-04
	4-z-02
	5-z-07
	6-z-05
	7-z-08
	8-z-07

### 7.2. Sekundärauswertung schriftlicher Dokumente

Dokumentenart	Codierung
Mitarbeiterbefragung	MAB-04
Briefe des Bereichsvorstands	Briefe des BV
Mitarbeiter Chat	Chat-04
Mitarbeiterversammlung	TT-04

### 7.3. Zitierrichtlinie für Interviews

Text in Klammern	Anonymisierung von Unternehmen, Abteilungen und Namen
Text <i>kursiv</i> mit „:“ am Ende	Frage der Interviewerin
Klammern (...)	Auslassungen
[lacht]	Beschreibung der Reaktion des Interviewpartners

#### Beispielzitat:

„Es gibt einen Unterschied, ob man [IT-Deutschland] von Außen betrachtet oder von innen. Von Außen betrachtet ließe sich am ehesten [IT-Deutschland] beschreiben als Vollsortimenter für IT-Dienstleistungen, denn das Angebotsspektrum ist wirklich breit. *„Wie sieht dann das Bild von innen aus?:* Es gibt kein Bild von [IT-Deutschland], man kann [IT-Deutschland] nur umschreiben. Da gibt es Aktionismus und viel innere Unruhe. Es fehlen Entscheidungen und Entscheidungsträger. [IT-Deutschland] fährt einen Zick-Zack-Kurs, bei dem man nicht weiß, wohin er führt. Es fehlt an eindeutigen Entscheidungen und einer Strategie. [IT-Deutschland] ist ja auch keine organisch gewachsene Organisation, sondern immer nur aus Zusammenschlüssen von [Konzernteilen] und aus Zukäufen externer Firmen gewachsen. (...).“ (5-v-05)

## 7.4. Interviewleitfaden

1. Angabe zur Person / Werdegang bei IT-Deutschland
  - Was ist Ihre momentane Aufgabe?
  - Wie sind Sie in diese Position gekommen?
  - Wie lange sind Sie bei IT-Deutschland? Und bei Technik AG insgesamt?
  - Wie viele Chefs hatten Sie seitdem?
2. Wer oder was ist die Firma? Welches Bild haben Sie von ihrer Firma?
3. Was ist für Sie das Charakteristische, Besondere an dieser Firma, das man einem Fremden als erstes mitteilen muss, um das Innenleben der Firma zu begreifen?
4. Reorganisation / Geschichte von IT-Deutschland:
  - Welche Reorganisationsmaßnahmen haben Sie bei IT-Deutschland in den letzten 2 Jahren selber erlebt? (von welchen haben Sie gehört?)
  - Gab es besondere Ereignisse, an die Sie sich erinnern?
  - Wie hat sich das Bild von IT-Deutschland seitdem verändert? (z.B. Unternehmenskultur)
5. An welche (erfolgreichen / gescheiterten) Projekte oder Reorganisationen können Sie sich in den letzten 2 Jahren besonders gut erinnern?
  - ... waren Sie selbst beteiligt?
  - Welche Rolle hatten Sie dabei (Treiber / Betroffene)?
  - Was waren aus Ihrer Sicht die Kriterien für den Erfolg / Misserfolg der Reorganisation?
6. Welche Abteilungen waren an den von Ihnen erwähnten Projekten (aus Frage 5) beteiligt?
  - Wer waren die Treiber / wer waren die Betroffenen?
  - Wie erfolgte die Zusammenarbeit? (Kommunikation untereinander, Zielverfolgung, Identifikation mit der Maßnahme, etc.)
  - Was hat Sie am Verlauf des Projekts / der Reorganisationsmaßnahme am meisten gestört / was hat Ihnen am besten gefallen?
  - Waren die Verantwortlichkeiten immer klar zu benennen? Warum?
  - Welche Auswirkung hatte diese Reorganisationsmaßnahme / dieses Projekt auf Ihren persönlichen Werdegang? z.B. Ihre persönlichen Netzwerke im Unternehmen?
7. Was müsste in Zukunft verändert werden, damit Reorganisationen erfolgreicher umgesetzt werden?
  - Worin sehen Sie die größte Chance dieser Reorganisationsmaßnahme?
  - Was kann / soll verändert werden? Was soll beibehalten werden?

8. Verändert sich Ihrer Meinung nach mit den Reorganisationsmaßnahmen das Vertrauensverhältnis in der Organisation?
  - Was bedeutet für sie demnach persönlich Vertrauen bei IT-Deutschland?
  - Ist Vertrauen in Arbeitsbeziehungen wichtig? Wo? Gibt es konkrete Beispiele?
  - Was tut die Organisation als Ganzes, dass Sie ihr vertrauen / misstrauen?
  - Welchen Einfluss haben Sie auf Vertrauensbeziehungen bei IT-Deutschland?
  - Was müsste in Zukunft verändert werden, damit das Vertrauensverhältnis bestehen bleibt / ausgebaut wird?
  - Haben Sie von dem Vertrauensbuch schon etwas gehört? Welchen Eindruck haben Sie von den Botschaften des Vertrauensbuchs? (Relevanz, Glaubwürdigkeit, praktischer Nutzen)
  
9. Wer könnte mir Ihrer Meinung nach noch zu diesem Thema bei IT-Deutschland Auskunft geben?

## 8. Literaturverzeichnis

- Apelt, Maja*, 1999: Vertrauen in der zwischenbetrieblichen Kooperation. Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Lutz Zündorf. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Apelt, Maja*, 2003: Bürokratische Strukturen stützen Vertrauen. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 2(14): 332 - 333.
- Arrow, Kenneth J.*, 1974: *The limits of organization*. New York: Norton.
- Barber, Bernhard*, 1983: *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press.
- Barnard, Chester I.*, 1970: *Die Führung großer Organisationen*. Essen: Verlag W. Girardet.
- Bensman, Joseph und Israel Gerver*, 1963: Crime and Punishment in the Factory. *American Sociological Review*, 28: 588 - 593.
- Brentel, Helmut; Herbert Klemisch und Holger Rohn*, 2003: *Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Brunsson, Nils und Johan P. Olsen*, 1993: *The reforming organization*. London u.a.: Routledge.
- Burt, Ronald S. und Marc Knez*, 1996: Trust and Third-Party Gossip. S. 68 - 89 in: *Kramer, Roderick M. und Tom R. Tyler (Hg.): Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Cameron, Kim S.; Sarah J. Freeman und Anil K. Mishra*, 1993: Downsizing and Redesigning Organizations. *Huber, George P. und William H. Glick (Hg.): Organizational Change and Redesign. Ideas and Insights for Improving Performance*. New York: Oxford University Press.
- Castells, Manuel*, 1996: *The Rise of the Network Society*. Oxford u.a.: Blackwell.
- Coleman, J. S.*, 1982: Systems of trust. A Rough Theoretical Framework. *Angewandte Sozialforschung*, Jg. 10: 277 - 299.
- Collins, David*, 1998: *Organizational Change. Sociological Perspectives*. London u.a.: Routledge.
- Creed, W. E. Douglas und Raymond E. Miles*, 1996: Trust in Organizations. A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Cost of Controls. S. 16 - 38 in: *Kramer, Roderick M. und Tom R. Tyler (Hg.): Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Cummings, L. L. und Philip Bromiley*, 1996: The Organizational Trust Inventory (OTI). S. 302 - 330 in: *Kramer, Roderick M. und Tom R. Tyler (Hg.): Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Deutschmann, Christoph; Michael Faust et al.*, 1995: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. *Zeitschrift für Soziologie*, 24(6): 436 - 450.
- Dirks, Kurt T und Daniel P. Skarlicki*, 2004: Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues. S. 21 - 40 in: *Kramer, Roderick Moreland und Karen S. Cook (Hg.): Trust and Distrust in Organizations*. New York: Russell Sage Foundation.
- Eberl, Peter*, 2003: *Vertrauen und Management. Studien zu einer theoretischen Fundierung des Vertrauenskonstruktes in der Managementlehre*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Endreß, Martin*, 2001: Vertrauen und Vertrautheit - Phänomenologisch-anthropologische Grundlegung. S. 161 - 203 in: *Hartmann, Martin und Claus Offe (Hg.): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. Frankfurt / Main: Campus Verlag.
- Endreß, Martin*, 2002: *Vertrauen*. Bielefeld: Transcript Verlag.

- Faust, Michael*, 2000: Warum boomt die Managementberatung? - und warum nicht zu allen Zeiten und überall?. SOFI-Mitteilungen, 8: 59 -85.
- Flick, Uwe*, 1999: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbeck bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie.
- Fox, Alan*, 1974: Beyond Contract: Work, power and Trust Relations. London: Faber and Faber Limited.
- Fukuyama, Francis*, 1995: Trust. the social virtues and the creation of prosperity. New York u.a.: Simon & Schuster.
- Gambetta, Diego*, 2001: Kann man dem Vertrauen vertrauen? S. 204 - 240 in: *Hartmann, Martin; Claus Offe; (Hg.):* Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt / Main: Campus Verlag.
- Garfinkel, Harold*, 1963: A Concept of, and Experiments with, "Trust" as a Condition of Stable Concerted Actions. S. 187 - 238 in: *Harvey, O. J. (Hg.):* Motivation and Social Interaction. Cognitive Determinants. New York: The Ronald Press Company.
- Geramanis, Olaf*, 2002: Vertrauen: die Entdeckung einer sozialen Ressource. Stuttgart: Hirzel.
- Giddens, Anthony*, 1995: Konsequenzen der Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Goffman, Erving*, 1959: The Presentation of Self in Everyday Life. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Gondek, Hans-Dieter;Ulrich Heisig und Wolfgang Littek*, 1992: Vertrauen als Organisationsprinzip. S. 33 - 55 in: *Littek, Wolfgang;Ulrich Heisig und Hans-Dieter Gondek (Hg.):* Organisation von Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich. Berlin: edition sigma.
- Graeff, Peter*, 1998: Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen. Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin.
- Grüninger, Stephan*, 2001: Vertrauensmanagement. Kooperation, Moral und Governance. Marburg: Metropolis Verlag.
- Hall, Edward T.*, 1990: The silent language. New York u.a.: Anchor Books, Doubleday.
- Heisig, Ulrich*, 1997: Vertrauensbeziehungen in der Arbeitsorganisation. S. 121 - 154 in: *Schweer, Martin K. W. (Hg.):* Interpersonales Vertrauen. Opladen; Wiesbaden: Westdeutscher. Verlag.
- Heitger, Barbara und Alexander Doujak*, 2002: Harte Schnitte, neues Wachstum. die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement ; das Konzept der unbalanced Transformation. Frankfurt, Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.
- Iding, Hermann*, 2000: Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus. Opladen: Leske und Budrich.
- Jackall, Robert*, 1988: Moral Mazes. The World of Corporate Managers. New York: Oxford University Press.
- Jäger, Wieland*, 1999: Reorganisation der Arbeit. ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen. Opladen u.a.: Westdeutscher. Verlag.
- Kadritzke, Ulf*, 1997: 'Unternehmenskulturen' unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin: Edition Sigma.
- Kimberly, John R.*, 1988: Reframing and the Problem of Organizational Change. S. 163 - 168 in: *Quinn, Robert E. und Kim S. Cameron (Hg.):* Paradox and Transformation. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Kneer, Georg und Armin Nassehi*, 2000: Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Kotthoff, Hermann*, 1995: Hochqualifizierte Angestellte in der schlanken Produktion: ihr Status, ihre Interessen. S. 10 - 21 in: *Fricke, Else (Hg.):* Betrieblicher Wandel und

- Autonomie von Ingenieuren. Forum für humane Technikgestaltung, Band 14. Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.
- Kotthoff, Hermann*, 1997a: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: Edition Sigma.
- Kotthoff, Hermann*, 1997b: Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung: Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. S. 163 - 184 in: *Kadritzke, Ulf (Hg.): Unternehmenskulturen unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit.* Berlin: Edition Sigma.
- Krackhardt, David und Jeffery R. Hanson*, 1993: The Informal Networks: The Company Behind the Chart. Harvard Business Review, Reprint 93406.
- Kramer, Roderick M. und Tom R. Tyler*, 1996: Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Kramer, Roderick Moreland und Karen S. Cook*, 2004: Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches. New York: Russell Sage Foundation.
- Königswieser, Roswita und Alexander Exner*, 1998: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kühl, Stefan*, 1998: Wenn die Affen den Zoo regieren. die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt/Main u.a.: Campus-Verlag.
- Kühl, Stefan*, 2000: Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt u.a.: Campus-Verlag.
- Kühl, Stefan*, 2002a: Sisyphos im Management. die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim: Wiley.
- Kühl, Stefan*, 2004a: Arbeits- und Industriesoziologie. Bielefeld: Transcript-Verlag.
- Kühl, Stefan*, 2004b: Von der Krise, dem Elend und dem Ende der Arbeits- und Industriesoziologie. Soziologie H., Jan 04.
- Lane, Christel und Reinhard Bachmann*, 1998: Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications. New York: Oxford University Press.
- Lane, Christel*, 1998: Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. S. 1 - 30 in: *Lane, Christel und Reinhard Bachmann (Hg.): Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications.* New York: Oxford University Press.
- Langusch, Lars*, 2004: Vertrauen. Aufbau, Verstärkung und Diffusion vor dem Hintergrund der Virtualisierung von Unternehmen. München u.a.: Rainer Hampp Verlag.
- Levering, Robert*, 2000: A Great Place to Work. What Makes Some Employers so Good (and Most so Bad). San Francisco: GREAT PLACE TO WORK (r) Institute.
- Lewicki, Roy J. und Barbara Benedict Bunker*, 1996: Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. S. 114 - 139 in: *Kramer, Roderick M. und Tom R. Tyler (Hg.): Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research.* Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Luhmann, Niklas*, 1971: Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas*, 1978: Organisation und Entscheidung. Vorträge an der Rheinisch-Westfälischen Akademie der Wissenschaften. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas*, 1987a: Rechtssoziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas*, 1987b: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas*, 1988a: Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. S. 94 - 107 in: *Gambetta, Diego (Hg.): Trust. Making and Breaking Cooperative Relations.* New York: Basil Blackwell.
- Luhmann, Niklas*, 1988b: Macht. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

- Luhmann, Niklas*, 1998: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Zweiter Teilband Kapitel 4 - 5. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas*, 1999: Funktion und Folgen formaler Organisation. Mit einem Epilog 1994. Berlin: Duncker & Humboldt GmbH.
- Luhmann, Niklas*, 2000a: Organisation und Entscheidung. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas*, 2000b: Vertrauen. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Luhmann, Niklas*, 2001: Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen. S. 143 - 160 in: *Hartmann, Martin und Claus Offe (Hg.)*: Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt / Main: Campus Verlag.
- March, James G. und Herbert A. Simon*, 1958: Organizations.
- Marr, Rainer und Alexander Fliaster*, 2003: Jenseits der 'Ich AG'. Der neue psychologische Vertrag der Führungskräfte in deutschen Unternehmen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Marsden, David*, 1998: Understanding the Role of Interfirm Institutions Sustaining Trust within the Employment Relationship. S. 173 - 202 in: *Lane, Christel und Reinhard Bachmann (Hg.)*: Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications. New York: Oxford University Press.
- Mishra, Aneil K.*, 1996: Organizational Responses to Crisis. The Centrality of Trust. S. 261 - 287 in: *Kramer, Roderick Moreland und Tom R. Tyler (Hg.)*: Trust in organizations. Thousand Oaks u.a.: Sage Publications.
- Möllering, Guido*, 2001: The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. *Sociology*, 35(2): 403 - 420.
- Platt, Jennifer*, 1992: 'Case Study' in American Methodology Thought. S. 17 - 48 in: *Hamel, Jacques (Hg.)*: The Case Method in Sociology. Beverly Hills: Sage Publications.
- Pongratz, Hans, J. und Rainer Trinczek*, 2005: BOHICA! Change zwischen Akzeptanz und Widerstand. München.
- Powell, Walter P.*, 1996: Trust-Based Forms of Governance. S. 51 - 67 in: *Kramer, Roderick M. und Tom R. Tyler (Hg.)*: Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Rottenburg, Richard*, 2002: Weit hergeholte Fakten. eine Parabel der Entwicklungshilfe. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Schweer, Martin und Barbara Thies*, 2001: Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Bern: Verlag Hans Huber.
- Schweer, Martin, K.*, 2003: Vertrauen als Organisationsprinzip: Vertrauensförderung im Spannungsfeld personalen und systemischen Vertrauens. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 2(14): 323 - 332.
- Schweer, Martin*, 1997: Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schütz, Alfred und Thomas Luckmann*, 1979: Strukturen der Lebenswelt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Seifert, Matthias*, 2001: Vertrauensmanagement in Unternehmen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Shapiro, Susan P.*, 1987: The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology*, Jg. 93: 623 - 658.
- Shea, Gordon F.*, 1984: Building Trust in the Workplace. New York: AMA Membership Publications Division.
- Simmel, Georg*, 1900: Philosophie des Geldes. Berlin: Duncker & Humboldt.
- Simons, Tony*, 2002: The High Cost of Lost Trust. *Havard Business Review*, Reprint F0209A: 1 - 3.

- Sprenger, Reinhard K.*, 2002: Vertrauen Führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Strauss, Anselm und Juliet Corbin*, 1990: Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park u.a.: Sage Publications.
- Sydow, Jörg*, 1998: Understanding the Constitution of Interorganizational Trust. S. 31 - 63 in: *Lane, Christel und Reinhard Bachmann (Hg.)*: Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications. New York: Oxford University Press.
- Voswinkel, Stephan*, 2003: Vertrauen zwischen Normalität und Kontingenz - Vertrauen in Organisationen und Vertrauen in Systeme. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 2(14): 377 - 379.
- Voß, Günther G. und Hans J. Pongratz*, 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50: 131-158.
- Webb, Eugene J.*, 1996: Trust in Crisis. S. 288 - 301 in: *Kramer, Roderick Moreland und Tom R. Tyler (Hg.)*: Trust in organizations. Thousand Oaks u.a.: Sage Publications.
- Weick, Karl E.*, 1993: Organizational Redesign As Improvisation. S. 13 - 29 in: *Huber, George P. und William H. Glick (Hg.)*: Organizational Change and Redesign. Ideas and Insights for Improving Performance. New York: Oxford University Press.
- Willeitner, Susanne*, 2002: Fördern von Vertrauen im Veränderungsprozess von Unternehmen. Eine Einzelfallstudie. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Yin, Robert K.*, 1984: Case study research. Beverly Hills: Sage Publications.
- Yin, Robert K.*, 1993: Applications of case study research. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Zucker, Lynne G.*, 1986: Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840 - 1920. S. 53 - 111 in: Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- Zündorf, Lutz*, 1986: Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen. S. 33 - 56 in: *Seltz, Rüdiger; Ulrich Mill und Eckhart Hildebrandt (Hg.)*: Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin: Edition Sigma Verlag.
- Zündorf, Lutz*, 2003: Zur Verankerung der Vertrauensproblematik in der soziologischen Theorie. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 2(14): 382 - 384.
- o.V.*, 2002: Gesprächsrunden des Bereichsvorstands. Power Point Präsentation.
- o.V.*, 2003: Outsourcing Germany. Marktstudie.
- o.V.*, 2004: Unternehmensprofil IT-Deutschland 2004.

## Curriculum Vitae

**URSULA BOHN**  
geboren am 09.05.1978  
in Gräfelfing

**Studium**

05 /2004 – 07/2007	<p><b>Promotion im Fach Soziologie</b></p> <p><b>Ludwig-Maximilians-Universität (LMU), München</b> Thema: „Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? Eine Fallstudie“ Doktorvater: Prof. Dr. Dr. Stefan Kühl</p>
11 /1998 – 06 /2003	<p><b>Studium der Soziologie</b></p> <p><b>Ludwig-Maximilians-Universität (LMU), München</b> <b>Abschluss:</b> Diplom-Soziologin</p> <p>Diplomarbeit: „Professionalisierungsstrategien von Organisationsberatern oder: Viele Wege führen zur Profession?“</p> <p>Veröffentlichung: Bohn, U.; S. Kühl (2004): Beratung, Organisation und Profession – Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung. In: Schützeichel, R.; T. Brüsemeister (Hg.): Die beratene Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag.</p> <p>Vorträge: „Organisationsberater – Vorsprung durch Praxis?“ Kongress der schweizerischen Gesellschaft für Soziologie (SGS), ETH Universität, Zürich am 02/10/2003 „Wie viel Profession braucht die Beratung?“ XII. Tagung für angewandte Soziologie des „Berufsverbandes deutscher Soziologen e.V.“ (BDS), Dortmund am 05/04/2003</p> <p>Vertiefungsgebiete: Soziologie der Arbeit, Methoden der empirischen Sozialforschung Nebenfächer: Interkulturelle Kommunikation, Arbeits- und Organisationspsychologie</p>

**Schulausbildung**

09 /1989 – 06 /1998	<p>Besuch des neusprachlich - mathematischen Gymnasiums Fürstenried – West (GFW), München</p> <p><b>Abschluss:</b> Abitur</p>
---------------------	---

**Lehrtätigkeiten**

10 /2004 – 03 /2005	<p><b>Institut für Soziologie, LMU München</b></p> <p><b>Lehrauftrag</b> Leitung der Übung „Soziologische Spielereien“ mit Dipl.-Soz. Eric Treske</p>
04 /2002 – 09 /2002	<p><b>Institut für Soziologie, LMU München</b></p> <p><b>Lehrpraktikum</b> Leitung des Hauptseminars „Soziologische Verwendungsforschung. Berufs- und Professionssoziologische Zugänge“ als Co-Dozentin mit Dr. Stefan Kühl</p>
04 /2000 – 9 /2000	<p><b>Institut für Soziologie, LMU München</b></p> <p><b>Tutorin</b> Leitung eines Tutoriums begleitend zur Vorlesung „Sozialstruktur in der BRD“ bei Frau Prof. Allmendinger, PH D</p>