

Die Folge: Jahrzehntlang als unerschütterlich eingeschätzte Organisations- und Steuerungsprinzipien sind in Auflösung begriffen. Eine neue Architektur in bezug auf die Binnendifferenzierung von Organisationen ist im Entstehen.

Von der Hierarchie zum internen Netzwerk Rudolf Wimmer

Neue Prinzipien für die organisatorische Gestaltung von Unternehmen setzen sich durch

Alle Welt redet von der Notwendigkeit des strukturellen Wandels in Unternehmen. Welche Beobachtungen liegen der Einschätzung zugrunde, daß wichtige Eckpfeiler des traditionellen Denkens über eine »gute Organisation« der Vergangenheit angehören? Darf man den vielen modischen Erfindungen der letzten Zeit (Lean management, Reengineering, TQM, KVP etc.) Glauben schenken?

Es ist evident, daß sich in den letzten Jahren eine Reihe wichtiger Parameter für das Überleben von Unternehmen grundlegend geändert haben. »Globalisierung« dient in der Zwischenzeit wohl als populärstes Erklärungsprinzip, das für die Rechtfertigung ganz unterschiedlicher Veränderungsmaßnahmen herhalten muß.

Es gibt eine Fülle von Anzeichen dafür, daß sich die Strukturen unserer Wirtschaft und in ihrem Gefolge auch andere gesellschaftliche Bereiche in einem tiefen Umbruch befinden. Die staatliche Wirtschafts- und Sozialpolitik reagiert verunsichert, weil die überkommenen politischen Steuerungsinstrumente sichtlich ihre Plausibilität eingebüßt haben.

Neben ihrer gesellschaftspolitischen Brisanz hinterläßt diese Entwicklung auch tiefe und nachhaltige Spuren in den Unternehmen selbst. Alle Anzeichen deuten hier auf einen revolutionären Strukturwandel hin. Zunächst waren davon in der ersten Hälfte der neunziger Jahre die verschiedenen Bereiche der industriellen Produktion deutlich stärker betroffen. In der Zwischenzeit wird auch der Dienstleistungssektor von dieser Entwicklung voll erfaßt. Ein Blick in die gegenwärtige Bankenlandschaft liefert dafür eine Fülle anschaulicher Beispiele. Mehr und mehr können sich aber auch die Organisationen der öffentlichen Verwaltung, des Gesundheitswesens und andere Organisationen aus dem Non-Profit-Bereich dem Veränderungsdruck nicht mehr verschließen. Schrumpfende Finanzmittel bei gleichzeitig ansteigenden Anforderungen zwingen dazu, nicht nur über Anpassungsformen im bisherigen Sinn, sondern über einen radikalen Wandel nachzudenken.

Lernen wir rasch genug?

Es ist durchgängig beobachtbar, wie die deutlich verschärfte Wettbewerbssituation Unternehmen mehr und mehr dazu veranlaßt, Maßnahmen zu setzen, die ihre eigene Irritierbarkeit und Sensibilität gegenüber Veränderungen in ihren Umwelten erhöhen. Geht es doch darum, gerade angesichts der Unkalkulierbarkeit künftiger Chancen und Bedrohungen die eigene Antwortfähigkeit im Verhältnis zu den verschiedenen Märkten, auf denen man operiert, aufrecht zu erhalten. Diesem Kernanliegen einer Steigerung der eigenen Irritierbarkeit dient eine Reihe von aufeinander abgestimmten Eingriffen in bislang geltende Bauprinzipien von Organisationen.

Was läßt sich diesbezüglich beobachten?

Das Prinzip des Unternehmerischen gewinnt die Oberhand

Die Vorherrschaft der traditionellen Binnendifferenzierung nach arbeitsteilig abgegrenzten Funktionsbereichen, jeder spezialisiert auf bestimmte Fachaspekte (Verkauf, Forschung und Entwicklung, Produktion, Finanz- und Rechnungswesen etc), wird aufgegeben. Damit ist es aber auch erforderlich geworden, sich von der Idee einer hierarchisch gesetzten Form der Koordination dieser Art von funktionsorientierter Arbeitsteilung zu verabschieden. Demgegenüber versucht man jetzt, kleinere, überschaubare Einheiten zu schaffen, die jeweils für ein bestimmtes Marktsegment unternehmerisch voll verantwortlich sind. Auf diese Weise soll eine größere Nähe zu den strategisch interessanten Märkten gewährleistet und damit auch eine höhere Flexibilität in der Reaktion auf aktuelle oder erwartbare



Eine neue Architektur in bezug auf die Binnendifferenzierung von Organisationen ist im Entstehen.

Veränderungen in diesen präziser definierten Umwelten ermöglicht werden. Gleichzeitig erhofft man sich durch eine solche Dezentralisierung der unternehmerischen Verantwortung neben einer größeren Flexibilität gegenüber den Kunden auch eine effizientere Ressourcennutzung im Prozeß der Leistungserbringung selbst. Es geht bei all diesen Veränderungen daher immer auch um Produktivitätssteigerung.

Die Gliederung in weitgehend autonome, ertragsverantwortliche Geschäftsfelder schafft somit Unternehmen im Unternehmen. Diese werden zur treibenden Kraft in der Organisation. Es entstehen multizentrische Strukturen, die ihre Dynamisierung aus jenen marktnahen Einheiten erfahren, die erfolgreich ihr spezifisches Geschäft zu gestalten wissen. Das Prinzip des »Unternehmerischen« wird damit zum Leitgedanken für die Überlebenssicherung aller Einheiten im System, d.h. auch für jene, die auf organisationsinterne Dienstleistungen spezialisiert sind. Organisationstheoretisch gesehen entspricht diese spezifische Form der Subsystembildung dem fraktalen Prinzip der Selbstähnlichkeit (d.h. die kleinere Einheit folgt denselben Bauprinzipien wie das Gesamtsystem), ein Umstand, der gegenüber der funktionalen Differenzierung natürlich radikal andere Führungsstrukturen zur Folge hat.

Wie kommt die Welt des Kunden ins Unternehmen hinein?

Das Prinzip der unternehmerischen Dezentralisierung ist auf der strukturellen Ebene zweifelsohne ein wesentlicher Schritt, um die Welt der Kunden in den unternehmensinternen Entscheidungsprozessen stärker zur Geltung zu bringen. Für dieses Ziel ist es in der Regel aber auch erforderlich, die Geschäftsprozesse selbst einer neuen Logik zu unterwerfen. Es birgt ja die primär an Fachfunktionen orientierte Gliederung die unausweichliche Tendenz in sich, daß das Arbeitsgeschehen jeweils aus der Sicht der beteiligten inhaltlichen Expertenperspektiven optimiert wird. Eine seriell angeordnete Prozeßkette, in der sich die Beteiligten in erster Linie für ihren jeweiligen Teilaspekt verantwortlich fühlen, verführt dazu, den Gesamtprozeß

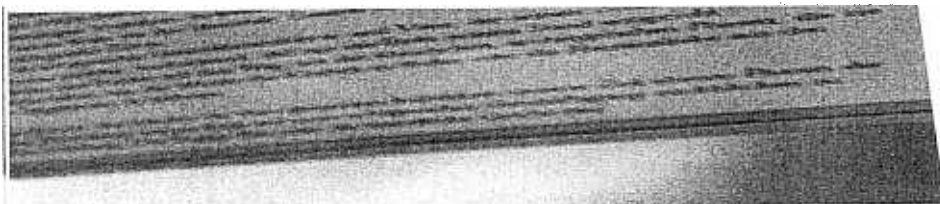
aus den Augen zu verlieren und dem Optimierungsbedürfnis der beteiligten Funktionseinheiten den Vorrang einzuräumen. Dies kann sich eine Organisation nur leisten, wenn ihre Abnehmer bereit oder gezwungen sind, diese Art der Mittelverwendung zu honorieren. Es ist allerdings unübersehbar, daß diese Bereitschaft in allen gesellschaftlichen Bereichen deutlich im Schwinden ist. Es ist klar, daß diese Form des Abgehobenseins dann sofort zum Problem wird, wenn die Kunden über ausreichend attraktive Alternativen verfügen. In diesem Moment gewinnt die Fähigkeit, Leistungen so zu erbringen, daß sie das Problem des Kunden treffen, vielleicht sogar seine Erwartungen übertreffen, an existentieller Bedeutung.

Daß sich eine Organisation in ihrer Entwicklung primär an sich selbst orientiert, ist prinzipiell unvermeidlich. Die Frage ist nur, in welchem Ausmaß es gelingt, die Perspektive der Kunden in den organisationsinternen Prozessen der Leistungserbringung ausreichend zur Geltung zu bringen. Diesem Ziel dient die primär prozeßorientierte Denkweise, die die organisationsinternen Geschäftsprozesse ganz konsequent um den angestrebten Kundennutzen herum baut. Darüber hinaus braucht es aber auch neue Formen der Arbeitsorganisation, die möglichst viele Gesichtspunkte möglichst zeitgleich bearbeitbar machen. In der Bewältigung dieser neuen Anforderungen an die Synchronisation der Leistungserbringungsprozesse liegt eine der zentralen Herausforderungen für all jene, die sich um adäquate Formen der Reorganisation des Arbeitsgeschehens im Unternehmen bemühen.

Wie gewinnt man Zeit für strategische Fragen?

Wenn es zur Überlebenssicherung von Organisationen einerseits um deren Irritierbarkeit geht (im Sinne einer ausreichenden Sensibilität für relevante Veränderungen im eigenen Umfeld) und andererseits um Produktivitätssteigerung, d.h. um eine konsequente Orientierung an Fragen der Wertschöpfung, dann bedeutet dies, daß man sich heute, ob man will oder nicht, permanente Quellen der Beunruhigung in die eigene Organisation hereinholt. Wie kann nun mit diesem neuartigen Unruhepotential, das mit der Prozeßorientierung und dem Prinzip der Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung ins Unternehmen geholt wird, organisationsintern produktiv umgegangen werden?

Diese Steigerung des Faktors Unsicherheit ist letztlich nur bewältigbar, wenn eine Organisation über adäquate Mechanismen zur Absorption dieser selbst erzeugten inneren Unruhe verfügt. Eine der Möglichkeiten, sich, wenn auch nur vorübergehend, Sicherheit zu verschaffen, ist in diesem Sinne eine gezielte Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunft. Dies klingt einfacher als es ist. Sich gemeinschaftlich und in periodischen Abständen eine »Auszeit«



zu gönnen, um die das eigene Geschäft betreffenden Grundannahmen vorbehaltlos zu überprüfen, um gegebenenfalls neue strategische Festlegungen zu gewinnen, ist beileibe keine Selbstverständlichkeit. Dafür gilt es, Organisationsverhältnisse zu schaffen, die angesichts turbulenter Umwelten einerseits die eigene operative Handlungsfähigkeit aufrecht erhalten, die aber andererseits auch ausreichende Möglichkeiten des Zeitgewinns zur Verfügung stellen, um nicht bloß in der operativen Hektik des Alltags unterzugehen, sondern um Freiräume zu besitzen, die den steigenden Beobachtungs- und Reflexionsbedarf abdecken helfen. Das Herausarbeiten der eigenen Kernkompetenzen und deren sorgfältige Weiterentwicklung schafft jenen sicheren Boden, von dem aus alternative Optionen der künftigen Identität des Systems entscheidbar werden.

In der richtigen Begrenzung liegt die Kunst, oder wer kann mit wem ein lebensfähiges Netzwerk bilden?

Eine der zentralen Konsequenzen dieses strategischen Oszillierens zwischen dem Herausfinden und Überprüfen der eigenen Kernkompetenzen und der Definition künftiger Chancen und Bedrohungen ist die Begrenzung des eigenen »Geschäftes« auf jene Bereiche, in denen man sich im Vergleich zu anderen Leistungsanbietern eine angemessene Wertschöpfung erhoffen kann. Betrachtet man die unterschiedlichen Glieder einer gesamten Wertschöpfungskette, dann ist es naheliegend, dort seine begrenzten Ressourcen hinzulegen, wo man seine Stärken am besten entfalten bzw. zukunftsorientiert weiterentwickeln kann. Diese natürlich auch nicht risikofrei zu habende Selbstbegrenzung schafft in der Regel ein angemessenes Suchraster, mit dessen Hilfe das Aufgreifen oder Nichtaufgreifen zufällig sich bietender Chancen entscheidbar wird. Darüber hinaus schafft sie aber auch Impulse, die gestiegene existentielle Unsicherheit durch besondere Kooperationsbeziehungen mit anderen Gliedern der Wertschöpfungskette bewältigbar zu machen. Unterstützt wird dieser Trend zu festeren Formen einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit durch das wachsende Ausmaß, in dem Unternehmen nicht zuletzt aufgrund technologischer Entwicklungen voneinander abhängig werden.

Auf diese Weise entstehen organisationsförmige Netzwerke zwischen Unternehmungen, die ihrerseits mit ähnlichen Konfigurationen im Wettbewerb stehen. Das Gelingen solcher Formen des Zusammenwirkens mit an sich gleichberechtigten Partnern erfordert geeignete Strukturen für das Bewältigen dieser ganz andersartigen Kooperationsanforderungen. Denn Netzwerke bilden sich auf der Basis konditionierter Vertrauenswürdigkeit. Sie ersetzen auf diese Weise die Sicherheit, die ein Organisationssystem ansonsten in der Mitgliedschaft

Gerade in dieser Vertrauensabhängigkeit liegt aber das Problem. Denn im Prinzip der komplementären Abhängigkeit zwischen an sich selbständigen Netzwerkpartnern liegt natürlich auch die Tendenz, Sicherheit über das Erringen und Ausnutzen von Machtunterschieden zu gewinnen und damit gerade eine Mißtrauensspirale in Gang zu setzen.

Der Gefahr einer permanenten Labilisierung mühsam aufgebaute Beziehungssicherheit im Netzwerk ist nur durch eine entsprechende Kommunikationsintensität bei wechselseitiger Transparenz in entscheidenden Fragen zu begegnen.

So wie der Schritt zur Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung organisationsintern langgediente, hierarchiegestützte Kooperationsmuster auflöst, so schafft das Entstehen organisationsübergreifender Netzwerke eine neue Qualität des Balancierens von Konkurrenz und Kooperation, für die tragfähige Spielregeln und Kommunikationsstrukturen erst noch entwickelt werden müssen.

Wissen wird zur wichtigsten Quelle der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, oder wie intelligent ist unser Unternehmen?

In dem Ausmaß, wie der Komplexitätsgrad jener Problemstellungen steigt, die von Organisationen in ihren Leistungsprozessen bewältigt werden müssen, nimmt auch die Bedeutung des Faktors Wissen als entscheidender Ressource zu. Die Bereitstellung und ständige Erneuerung des erforderlichen Problemlösungswissens rückt damit ins Zentrum der Aufmerksamkeit des Managements.

Die angesprochenen Veränderungen in der Strukturierung der Wertschöpfungsprozesse in Organisationen implizieren einen anderen organisatorischen Umgang mit der Frage der Nutzung und Generierung von Wissen.

In dieser Frage geht es in erster Linie um die Intelligenz der Organisation als Organisation. Die überkommene Spaltung der Beschäftigten in Experten und Laien, die Konzentration des Wissens in spezifischen, sich abschottenden Fachabteilungen und die weitgehende wissensmäßige Entleerung der rein ausführenden Arbeitsvorgänge, all diese altbekannten Organisationsphänomene verlieren heute mehr und mehr ihren ursprünglichen Sinn.

Sowohl die Beschleunigungstendenz des Leistungsgeschehens als auch die konsequentere Orientierung am angestrebten Kundennutzen zwingen zu neuen Formen der Arbeitsorganisation, in denen die erforderlichen Wissensbestände zeitgleich und simultan verknüpft werden können. Dieser Druck in Richtung Wissensintegration und Interdisziplinarität bei gleichzeitiger Qualitätssicherung des erforderlichen Fach-Know-hows bedeutet letztlich eine radikale Enthierarchisierung des Expertentums in Organisationen. Wenn man bedenkt, in welchem großem Ausmaß formelle und informelle

So wie der Schritt zur Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung organisationsintern langgediente, hierarchiegestützte Kooperationsmuster auflöst, so schafft das Entstehen organisationsübergreifender Netzwerke eine neue Qualität des Balancierens von Konkurrenz und Kooperation.

Organisationsmuster, Laufbahntwicklungen und Verdienstchancen nach wie vor an formalen Ausbildungskriterien anknüpfen, dann läßt sich ermesen, welche revolutionären Umwälzungen durch den enormen Bedeutungszuwachs des Faktors »Wissen« auf viele Organisationen und ihre Mitglieder zukommen werden.

So schmerzlich es für viele auch sein mag, in der Zwischenzeit ist es evident geworden, daß die Erhöhung der Veränderungsgeschwindigkeit im Umfeld von Organisationen zur Bewältigung von Aufgaben den Aufmerksamkeitsfokus von der Pflege altbewährten auf die Erzeugung neuen Wissens legt. Hier tun sich natürlich all jene Organisationen besonders schwer, die bislang ihre Identität überwiegend aus der Pflege tradierter Wissensbestände gewonnen haben. Wenn es hingegen in Zukunft auf ein höheres Maß an eigener Irritierbarkeit ankommt, dann wird der produktive Umgang mit der Differenz Wissen und Nichtwissen bzw. mit der Option Lernen oder Nichtlernen an Bedeutung gewinnen.

Wissensmanagement ist deshalb in erster Linie die Herstellung einer produktiven Beziehung zwischen externen Ereignissen und internen Strategien der Selbststeuerung und Selbstrealisierung unter dem Leitgedanken einer Verbesserung der Kapazität für die Verarbeitung externer und interner Komplexität.

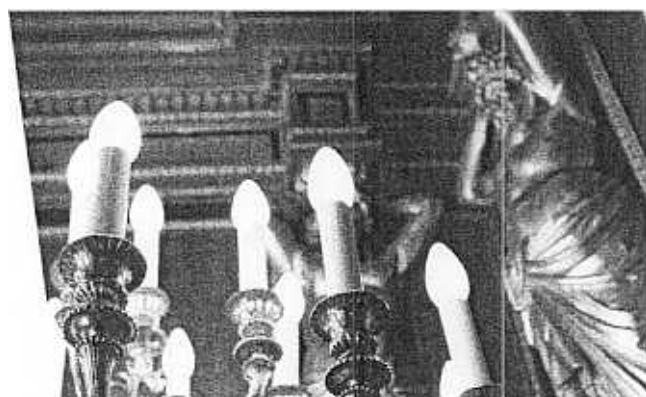
Im Vorangegangenen wurden einige Trends beschrieben, in welche Richtung sich komplexe Organisationen zur Zeit weiterentwickeln und verändern. Gemeinsam ist diesen Richtungen, daß sie die kulturell tiefverwurzelte Selbstverständlichkeit hierarchischer Koordinations- und Steuerungsmuster auflösen. Der Wegfall dieser in der Vergangenheit ungemein entlastenden Mechanismen erzeugt heute vielfach Folgeprobleme in Form von Überforderungssymptomen sowohl auf der Ebene der handelnden Personen als auch im Leistungsverhalten ganzer Einheiten. In den meisten Fällen verfügen wir noch nicht über ausreichende Erfahrungen, Routinen und Strukturen, um mit diesem veränderten Steuerungsbedarf adäquat fertig zu werden.

Der Umbau von strikter auf lose Koppelung in der Selbststeuerung komplexer Organisationen

Karl Weick hat vor mehr als zwei Jahrzehnten zur Kennzeichnung von Organisationen des Erziehungssystems (z.B. Schulen und Universitäten) den Begriff des »loosely coupled system« geprägt (ders. 1976). Gemeint ist damit der Umstand, daß das Gesamtsystem aus Subsystemen besteht, die im Prozeß der Leistungserbringung eine ganz ähnliche Funktion erfüllen (etwa Schulklassen) und die untereinander relativ wenig wechselseitige Abhängigkeit aufweisen. In solchen Organisationen entwickeln die Subsysteme eine hohe Eigenständigkeit in der Definition und Verfolgung ihrer Ziele und Aufgabenstellungen.

Die Denkmodelle der klassischen Hierarchie erweisen sich für den Komplexitätsgrad der gegenwärtigen Organisationsverhältnisse als zu vereinfachend.

Sie bilden dafür ihre spezifischen Routinen aus, mit deren Hilfe sie die anstehenden Probleme bewältigen, und sie bringen jene Strukturen hervor, die sich für die Reproduktion dieses »Eigensinns« eignen. Die realen Einflußchancen aus der Perspektive des Gesamtsystems sind daher entsprechend gering. Demgegenüber bestand lange Zeit die Vorstellung von strikter Koppelung, wenn eine Organisation in ihren Kernprozessen der Leistungserbringung auf »basale Technologien« zurückgreifen kann bzw. glaubt, dies tun zu können. Mit Technik ist hier die »feste Kopplung von kausalen Elementen« gemeint.



In der Praxis konnte man diese Organisationsvorstellung überall dort antreffen, wo entweder ein hoher Grad der Technisierung das Arbeitsgeschehen prägte (wie etwa in der Automobilindustrie) oder wo man über strenge bürokratische Regeln glaubte, einen ununterbrochenen Weisungszusammenhang von der Spitze bis zu den Ausführenden an der Basis herstellen zu können (vgl. etwa das Selbstverständnis aller staatlichen Bürokratien). Strikte Koppelung geht von der Vorstellung aus, das organisationsinterne Geschehen ließe sich »trivialisieren«, d.h. die Steuerung des Ganzen sowie die Koordination der verschiedenen Subeinheiten wären über kausale Wirkungszusammenhänge sicherzustellen. Im Grunde genommen hat das Organisationsmodell der klassischen Hierarchie ganz allgemein auf die Grundüberzeugung gebaut, man könne das technische Prinzip der festen Koppelung ohne viel Abstriche auf die Steuerung organisierter Sozialsysteme übertragen. Entsprechend hat die Diskussion um die Möglichkeiten und Grenzen von Führung lange Zeit um diese Trivialisierungssillusionen gekreist.

Die einleitend beschriebenen Umbauprozesse der Organisationsstrukturen von Unternehmen haben in der Zwischenzeit mit dazu beigetragen, sich von den Steuerungsvorstellungen einer strikten Koppelung endgültig zu verabschieden. Die Denkmodelle der klassischen Hierarchie erweisen sich für den Komplexitätsgrad der gegenwärtigen Organisationsverhältnisse als zu vereinfachend.

Eine Organisation ist weder eine Trivialmaschine noch ist sie ein Organismus.

Organisationen verdanken ihre Fähigkeit, gerade unter schnell wechselnden Umfeldbedingungen für ihr eigenes Überleben zu sorgen, einem hochkomplexen internen Netz lose gekoppelter, relativ autonomer Einheiten und nicht einer Technik strikter Koppelung als der vorherrschenden Form der internen Koordination der Leistungsprozesse. Insofern ist es heute angemessen, das Weick'sche Konzept nicht mehr nur auf ganz bestimmte Organisationsverhältnisse zu beziehen, sondern als jene Beschreibungsform zu nehmen, die am ehesten der heutigen Dynamik in Unternehmen und ihren Steuerungsproblemen gerecht wird.

Lose Koppelung ist ein Wesensmerkmal von »nontrivial-maschines«. Angesichts des Grades an Eigenkomplexität, den sich Unternehmen durch die organisatorischen Umbauprozesse der letzten Jahre eingehandelt haben, gibt es einen ausreichenden Praxisdruck, diesem Grundgedanken adäquate organisationsinterne Vernetzungsformen folgen zu lassen.

Genau an dieser Stelle bekommt das Team als spezifische Organisationsform für die Bearbeitung ganz bestimmter Problemstellungen von Organisationen mit loser Koppelung einen gegenüber früher gänzlich veränderten Stellenwert. Im Rahmen der klassischen Hierarchie hatten Teams stets einen kompensatorischen Charakter. Sie kamen zum Einsatz, wenn die Linienorganisation mit ihrer Konzentration auf Routineaufgaben zur Bearbeitung zeitlich begrenzter, außergewöhnlicher Aufgabenstellungen eine Ergänzung notwendig hatte (etwa in Form einer Projektorganisation).

Im Gegensatz dazu haben sich die gegenwärtigen Organisationsverhältnisse in ihren Funktionserfordernissen so verändert, daß sie nicht nur in Ausnahmesituationen, sondern für ihren Normalbetrieb an verschiedenen neuralgischen Stellen auf funktionstüchtige Teams angewiesen sind.

Hat man sich früher Teams als Ergänzung zu den hierarchischen Strukturen, in denen das eigentliche Kerngeschäft erledigt wurde, geleistet – vielfach auch aus primär motivatorischen Gründen –, so ist heute die Arbeitsfähigkeit von Teams zu einem konstitutiven Erfolgsfaktor für Organisationen geworden. Die Kooperation in Führungsteams, in denen die Verantwortlichen zusammenwirken, ersetzt die Koordinationsfunktion der klassischen Hierarchie.

Ordnung durch Selbstbindung. Oder wie lassen sich relativ selbständige Einheiten auf eine gemeinsame Zielsetzung hin koordinieren?

Wenn es zutrifft, daß wir heute in Unternehmen ein dicht geknüpftes Netzwerk relativ autonomer Einheiten antreffen, wenn sich im Inneren marktformige Umgangsformen einspielen, d.h. ein ständiges Balancieren von Kooperation und Konkurrenz erforderlich wird, dann stellt sich natürlich die Frage, wie hier noch so etwas wie eine gemeinschaftliche Ausrichtung am Organisationsganzen möglich ist.

Wie kann da eine tragfähige Orientierung an gemeinsamen Zielen entstehen, wenn man das Prinzip der unternehmerischen Selbstverantwortung dezentraler Einheiten ernst nimmt? Läßt sich unter diesen Bedingungen überhaupt noch ein übergeordneter strategischer Rahmen fixieren, der einen Fundus an verbindlichen Entscheidungsprämissen für das alltägliche Operieren der Subeinheiten und Funktionsträger bereithält? Welche Verknüpfungsstrukturen innerhalb dieses internen Netzes sind denkbar, die es trotz der wechselseitigen Wettbewerbssituation ermöglichen, die vorhandenen Synergiepotentiale (etwa in Richtung Ressourcennutzung, gemeinsamen Lernens zur Generierung neuen Wissens, zur gezielteren Marktbearbeitung etc.) voll auszuschöpfen?

All dies sind Existenzfragen, die heute im Zentrum eines neuen Führungsverständnisses von Unternehmen stehen. Es geht bei dieser Steuerungsaufgabe um eine ausgesprochen heikle Gratwanderung. Wenn es einerseits das Ziel ist, die dezentrale unternehmerische Verantwortung glaubwürdig abzusichern und andererseits der größere Unternehmenszusammenhang durch die zentrifugalen Kräfte nicht zerstört werden soll, dann gilt es, gemeinsam akzeptierte Spielregeln zu finden, wie diese autonomen, ihrer eigenen unternehmerischen Logik folgenden Einheiten in ganz bestimmten, präzise ausgewählten Hinsichten »irritierbar« gehalten werden können. Der Wegfall der Integrationsfunktion der klassischen Hierarchie macht Abstimmungsmechanismen erforderlich, die sicherstellen, daß sich diese autonomen Einheiten in gewissen Punkten weder dem Einfluß eines horizontalen Netzes noch dem der übergeordneten Ebenen entziehen können. Letztlich geht es dabei um eine Paradoxie, wenn man so will, nämlich um die Konditionierung von Autonomie.

In der Bewältigung dieser Paradoxie liegt heute die zentrale Herausforderung, wenn es um die Steuerung netzwerkförmiger Binnenstrukturen von Organisationen geht.

Es ist die Kernthese dieses Beitrages, daß wir für die erfolgreiche Handhabung dieses neuartigen Steuerungsproblems auf funktionsfähige Führungsteams angewiesen sind, die in ihren Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen



Die Kooperation in Führungsteams, in denen die Verantwortlichen zusammenwirken, ersetzt die Koordinationsfunktion der klassischen Hierarchie.

betroffenen Organisationseinheiten untereinander wie auch die Abstimmung zwischen den Hierarchieebenen leisten. Nur in solchen Teams kann der angesprochene Konditionierungsprozeß konstruktiv bewältigt werden. Diese Aufgabe braucht einen sozialen Ort, an dem sowohl der Respekt vor der Autonomie, vor der Eigenverantwortung wie auch das Problem des wechselseitigen Aufeinanderangewiesenseins zur Austragung kommen können. Voraussetzung dafür ist die klare Benennung der übergreifenden Berührungspunkte und das Bereitstellen geeigneter Kommunikationsstrukturen, in denen die erforderlichen Aushandlungsprozesse immer wieder von neuem stattfinden können.

Sobald sich hierarchie- und bereichsübergreifende Führungsteams einmal ein adäquates Funktionsverständnis erarbeitet haben, sind sie hervorragend geeignet, solche das Gesamtinteresse des Unternehmens im Auge habende Optimierungsleistungen zu erbringen.

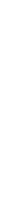
Dies setzt allerdings die gemeinsam gemachte Erfahrung voraus, daß kein Teilbereich »ungestraft« seinen partikulären Vorteil auf Kosten der anderen suchen kann. Führungsteams sind deshalb für diese heikle Steuerungsleistung die probate Organisationsform, weil wir aus Erfahrung wissen, daß insbesondere gut zusammengespielte, arbeitsfähige Gruppen besonders verständigungssensible soziale Systeme sind. Sie schaffen in locker miteinander verknüpften Organisationsverhältnissen jenen Ort, wo für die je individuellen Interessenslagen geworben werden kann und gleichzeitig die Chance entsteht, sich zugunsten einer fürs Gesamte besseren Lösung vom ursprünglichen Standpunkt zu lösen. Sollen solche übergreifenden Aushandlungsprozesse zu gemeinsam bindenden Entscheidungen führen, dann sind sie unweigerlich an eine bestimmte Qualität des Kommunikationsgeschehens gebunden.

Will man erreichen, daß die in solchen Führungsteams gefundenen Entscheidungen in den beteiligten Teilbereichen eine spürbare Orientierungswirkung erlangen, dann verlangt dies konsensorientierte Entscheidungsprozesse. Man muß sich allerdings im klaren sein, daß man sich mit dem Konsensprinzip eine Reihe wichtiger Folgekosten einhandelt. Verständigungs- und Aushandlungsbemühungen in Teams nehmen Zeit in Anspruch, auch dann, wenn man idealiter davon ausgeht, daß eine Gruppe gelernt hat, mit ihren Differenzen produktiv umzugehen. Konsens stimuliert notwendigerweise Dissens im Vorfeld von Entscheidungsprozessen. Es ist ja die Funktion solcher Formen der Entscheidungsfindung, daß die relevanten Konflikte vor der Entscheidung hochkommen und zur Qualitätssicherung derselben genutzt werden können. In diesem Sinne fungiert Konsens in sozialen Systemen als gemeinsam getragene Annahme, daß man in der Folge einer Entscheidung von einer gemeinschaftlichen Operationsbasis ausgehen kann.

Die Koordination erfordert ungeahnten Kommunikationsaufwand

Je komplexer soziale Systeme werden, um so mehr Sinndimensionen gilt es intern zu unterscheiden. Jedes autonome Subsystem entwickelt seinen »Eigensinn« in Auseinandersetzung mit seinen jeweiligen Umwelten und orientiert sich primär an den eigenen zentralen Lebensfragen. Mit diesem Verselbständigungsprozeß einzelner Einheiten nehmen aber die internen Verständigungsprobleme insgesamt unweigerlich zu. Dies läßt den für gelingende Zusammenarbeit erforderlichen Kommunikationsaufwand in einem bislang ungeahnten Ausmaß explodieren. Nicht gerade erleichtert wird diese Situation durch die Zunahme und Verschärfung der Zielkonflikte, die in solche Organisationsverhältnisse ja gezielt eingebaut sind. Letzlich liegt der tiefere Sinn dieser Steigerung organisationaler Eigenkomplexität im Bearbeitbarmachen vielfältiger Zielkonflikte im Interesse der Überlebensfähigkeit des größeren Ganzen. Beide hier genannten Trends erfordern die Ausprägung spezialisierter Kommunikationsgelegenheiten, in denen die notwendigen Unterschiede verhandelbar werden, um von Fall zu Fall so etwas wie ein koordiniertes, aufeinander abgestimmtes Verhalten zu ermöglichen. Verfügen Organisationen nicht über derartige Kommunikationsmechanismen, dann ist es unvermeidbar, daß jede Einheit ihre Operationsweise für sich selbst aus ihrer spezifischen Überlebensperspektive heraus optimiert und den dabei vermiedenen Konflikt nach Möglichkeit an andere delegiert.

Wie kann da eine tragfähige Orientierung an gemeinsamen Zielen entstehen, wenn man das Prinzip der unternehmerischen Selbstverantwortung dezentraler Einheiten ernst nimmt?



Man kann legitimerweise unterstellen, die vorhandenen Widersprüche seien ausgeräumt, das durch die Entscheidung angestoßene Konfliktpotential war auf dem Tisch, nach der konsensuell gefundenen Entscheidung ziehen alle an einem Strang. Es ist deutlich, welche wichtige Funktion diese »Konsensfiktion« in lose gekoppelten Systemen hat.

Sie erschwert ganz erheblich den Dissens im Nachhinein. Wenn er trotzdem auftritt, dann müssen gute Gründe vorliegen, oder man riskiert soziale Auffälligkeit entweder als Person oder als Organisationseinheit. Insofern versorgt sich das System mit Hilfe solcher Abweichungen mit einem dauerhaften Störungspotential, das immer wieder Anlaß gibt zu überprüfen, ob und in welche Richtung korrigierende Entscheidungen erforderlich sind.

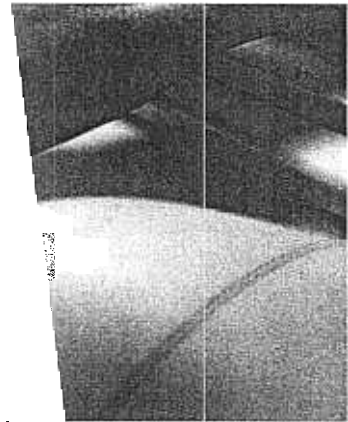
Kein künftiges Überleben ohne funktions-tüchtiges Führungsteam

Führungsteams sind also der Ort, an dem diesbezügliche Beobachtungen ausgetauscht, zu gemeinsamen Situationseinschätzungen verdichtet und, wenn erforderlich, die als sinnvoll erachteten Steuerungskonsequenzen gezogen werden können. Das Problem der Koordination ist in netzförmigen, lose gekoppelten Organisationen offensichtlich nur mehr durch solche leider in sich wiederum relativ störungsanfällige, selbsttragende Abstimmungs- und Integrationsmechanismen zu bewältigen. Gelingt es, solche Strukturen erfolgreich zu etablieren, dann mobilisieren sie nicht nur die vorhandene dezentrale Problemlösungsintelligenz, sie ermöglichen auch so etwas wie Selbstbindung auf dem Weg über Partizipation der Betroffenen an den relevanten Entscheidungsprozessen. Wechselseitige Verbindlichkeit im Sinne von Ordnung und Erwartungssicherheit entsteht und korrigiert sich selbst mit Hilfe solcher Prozesse der Selbstverpflichtung in bereichs- und hierarchieübergreifenden Teams. In ihnen wird jener Entscheidungsbedarf abgearbeitet, der immer wieder von neuem die Rahmenbedingungen hervorbringt, die das alltägliche Mit- und Gegeneinander in den internen Kunden-Lieferantenbeziehungen steuern hilft. Dies zeigt aber auch, was Integration in Organisationen mit einer relativ hohen Autonomie der Teilbereiche heißt. Gelingende Integration bedeutet, »die wechselseitige Einschränkung von Freiheitsgraden« der beteiligten Subsysteme. Die Vorteile der Zugehörigkeiten zu einem größeren sozialen Ganzen sind offensichtlich nur über ein gerüttelt Maß an Selbstbegrenzung zu haben. Obwohl dies keineswegs eine neue Erkenntnis darstellt, ist die glaubwürdige Verankerung derselben in heutigen Organisationen doch eine hoch unwahrscheinliche Leistung.

An dieser Stelle der Beschreibung jener Funktion, die Führungsteams in lose gekoppelten sozialen Systemen heute zukommt, wird der Sinn des hierarchischen Ebenenunterschiedes gut benennbar. Er fungiert gleichsam als disziplinierende Notbremse, die behilflich sein kann, die in alle konsensorientierten Entscheidungsprozesse eingebaute Möglichkeit der Selbstlähmung zu entblockieren. In der Regel besitzt bereits das Wissen um so eine übergeordnete Entscheidungsinstanz die angesprochene selbstdisziplinierende Wirkung. Dies bedeutet aber auch, daß hierarchische Einzelentscheidungen tatsächlich einen Ausnahmecharakter haben müssen und ihre Rechtfertigung ausschließlich aus einer Zwangslage beziehen können (hoher Zeitdruck oder die Selbstblockade des eigentlich zuständigen Entscheidungsteams). Fehlt ein solcher Begründungszusammenhang in glaubwürdiger Weise, dann unterminieren hierarchische Alleingänge unweigerlich die Arbeitsfähigkeit von Entscheidungsteams.

Präjudizierende Einzelentscheidungen sind für Teams, die eine gemeinsame Führungsverantwortung tragen, immer eine Provokation, es sei denn, sie beruhen auf vorausgegangenen Absprachen und gemeinsam getragenen Spielregeln. Gelingt es nicht, die mit solchen Provokationen verknüpften Konflikte in konstruktiver Form zu bearbeiten, verlieren solche Teams ihre systemintegrierende Funktion. Mehr noch. Sie schlagen in ihr Gegenteil um. Sie werden zum Schauplatz verdeckter Spiele und Machtkämpfe, die dazu dienen, den Einfluß der anderen auf die eigene Person bzw. die eigene Einheit möglichst zu begrenzen. In Systemen mit netzwerkförmigen Binnenstrukturen beschleunigt ein solches Umkippen die zentrifugalen Tendenzen und bindet enorme Energien in die Absicherung einmal gewonnener Autonomiespielräume.

Diese Zusammenhänge zeigen, wie sehr sich heute komplexe Organisationen durch den Zwang zur unternehmerischen Dezentralisierung in ihrer Überlebenssicherung von der Funktionstüchtigkeit ihrer Führungsstrukturen und hier insbesondere von der Arbeitsfähigkeit der Entscheidungsteams auf den verschiedenen Ebenen abhängig gemacht haben.



Präjudizierende Einzelentscheidungen sind für Teams, die eine gemeinsame Führungsverantwortung tragen immer eine Provokation, es sei denn, sie beruhen auf vorausgegangenen Absprachen und gemeinsam getragenen Spielregeln.