

.....

Zur Eigendynamik komplexer Organisationen Sind Unternehmungen mit hoher Eigenkomplexität noch steuerbar?¹

WAS BEWEGT ORGANISATIONEN? ZUR AKTUALITÄT DIESER FRAGE

Dass Gruppen eine spezifische Eigendynamik entfalten, dass in Gruppen je nach ihrem Entwicklungsstand charakteristische Prozesse und Strukturmuster zu beobachten sind, dass Gruppen eigenständige soziale Systeme darstellen, die bei entwickelter Arbeitsfähigkeit eine erstaunliche, weit über die individuelle Leistungsfähigkeit hinausgehende Problemlösungskapazität aufweisen, all dies ist zum sozialpsychologischen Standardwissen geworden. Die Gruppendynamik als Zweig der angewandten Sozialwissenschaften hat dafür ein Set an theoretischen Erklärungsansätzen und Verstehensangeboten erarbeitet und zur Diskussion gestellt. Inzwischen gibt es auch ein durchaus erprobtes Repertoire an praktischen Lernangeboten (angefangen von der klassischen Trainingsgruppe bis hin zu strukturierteren berufsbezogenen Settings), die diesen Wissensbereich, verbunden mit den dazugehörigen sozialen Kompetenzen, in erfahrungsorientierter Weise vermitteln helfen. Obwohl es immer wieder interessante Versuche und Experimente gegeben hat, in ähnlicher Weise auch das soziale Phänomen „Organisation“ in laboratoriumsähnlichen Lernarrangements praktisch erfahrbar und theoretisch

1 Bei diesem Artikel handelt es sich um einen überarbeiteten und erweiterten Text, der ursprünglich in der Zeitschrift *Gruppendynamik* (4/1991) erschienen ist. In der vorliegenden Form wurde er zuerst veröffentlicht in: Gerhard Fatzer (Hrsg.) (1993): *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch*. Köln (Ed. Humanistische Psychologie), 2. Aufl. 1999.

begreifbar zu machen, so konnte doch in diesem Bereich nicht annähernd ein Erkenntnisfortschritt erzielt werden, wie er heute für den Kleingruppenbereich mit großer praktischer Relevanz vorliegt. Komplexere soziale Systeme wie Organisationen und ihre spezifische Eigendynamik sind der gruppensystemischen Theoriebildung vergleichsweise fremd geblieben. Dies ist umso erstaunlicher, als der gruppensystemische Einfluss auf die verschiedenen OE-Richtungen ganz erheblich war und immer noch ist und außerdem in den vergangenen Jahrzehnten auch vielschichtige praktische Erfahrungen in der gestaltenden Einflussnahme auf solche sozialen Systeme gesammelt werden konnten (zur bisherigen OE-Tradition vgl. Wimmer 1991; Rieckmann 1991).

Ohne nennenswerten Bezug zu dieser gruppensystemischen Forschungstradition haben seit den 1960er-Jahren in anderen Wissenschaftsdisziplinen organisationsbezogene Arbeiten, die nach Erklärungen für die spezifische Eigendynamik von Organisationen suchen, sichtlich an Bedeutung gewonnen. Sei es, dass man sich für ihren Strukturkonservatismus interessiert, für bürokratische Erstarrungstendenzen oder für bestimmte Phänomene der Selbstorganisation, für ihre Fähigkeit oder Unfähigkeit zur Selbsterneuerung, für Fragen der Steuerbarkeit komplexer Systeme und Ähnliches mehr (vgl. Türk 1989, S. 52). In immer stärkerem Ausmaß wird der Blick der Forschung auf das Eigenleben und auf die Prozesshaftigkeit organisierter Sozialsysteme gelenkt, auf den Umstand also, dass es sich um besonders komplexe soziale Gebilde handelt, die ständig in Bewegung sind und deren Entwicklung nicht dem Willen einzelner Personen (Eigentümer, Manager, Organisatoren) folgt. Womit hängt dieses wachsende wissenschaftliche Interesse an Fragen der Organisationsdynamik zusammen?

Dafür sind einerseits wissenschaftsimmanente Gründe ausschlaggebend. Zweifellos erleben wir gegenwärtig in unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Disziplinen (aber nicht nur dort) so etwas wie einen „Paradigmenwechsel“, einen Austausch grundlegender Überzeugungen in der Auffassung von sozialer Realität. Andere theoretische Denkwerkzeuge, ein anderes analytisches Instrumentarium machen Bereiche zugänglich, für die große Teile der Forschung bislang sozusagen einen blinden Fleck besaßen (man denke in diesem Zusammenhang nur an die spannende Karriere jener Diskussionen, die gegenwärtig unter dem Stichwort Chaosfor-

schung laufen, oder an die intensive Debatte über den Stellenwert der Organisationskultur). Auf diesem Wege sind auch in der Organisationsforschung wesentlich mehr als früher evolutionäre Entwicklungstendenzen, eigendynamische Prozesse, ungeordnete, ja scheinbar chaotische Phänomene ins Zentrum wissenschaftlicher Erkenntnisanstrengungen gerückt. Das scheinbar Irrationale, begrifflich schwer Fassbare, bislang von der Forschung als Störfaktor ignoriert, erfreut sich eines regen Interesses (vgl. Brunsson 1986; Heintel u. Krainz 1989). Klaus Türk (1989, S. 28) spricht in diesem Zusammenhang nicht zu Unrecht von einer „produktiven Krise in der Organisationstheorie“, einer Krise, die jahrelang dominiert habende Theoriefestlegungen nachhaltig erschüttert.

Es ist aber auch anzunehmen, dass diese Umstellung des Beobachtungsfokus von Stabilität auf Dynamik, dass diese radikale Verzeitlichung in der Beschreibung von Organisationsphänomenen, dass dieses enorm gewachsene Interesse an Prozessen der Selbstorganisation in sozialen Systemen nicht nur einer wissenschaftsimmanenten Entwicklungsdynamik zu verdanken ist. Es ist zu vermuten, dass diese Verlagerung des Aufmerksamkeitsschwerpunktes organisationsbezogener Forschung auch mit tief gehenden Veränderungen im Gegenstandsbereich selbst zu tun hat. Denn komplexe soziale Systeme, wie speziell Organisationen im Wirtschaftssystem hoch entwickelter Industriegesellschaften, unterliegen ihrerseits einer charakteristischen Veränderungsdynamik, die vor allem die Bedingungen der Möglichkeit einer gezielten, gestaltenden Einflussnahme auf ihre Entwicklung nachhaltig berührt haben. Aus diesem Grunde dominiert die zentrale Frage nach der Steuerbarkeit bzw. nach der Beherrschbarkeit von Veränderungsprozessen und Entwicklungsverläufen die gegenwärtige Diskussion. Sind wir dieser Dynamik weitestgehend ausgeliefert? Die Suche nach einer neuen Logik des Eingreifens, der Einflussnahme sowohl auf gesamtgesellschaftlicher Ebene als auch auf der Ebene von Organisationen ist allenthalben zu beobachten. Angesichts der unübersehbaren Steuerungsprobleme komplexer Organisationen sind vor allem alle einschlägigen anwendungsorientierten Forschungsgebiete besonders gefordert (z. B. die Managementtheorie, Führungsforschung, Organisationsentwicklung, Beratungsforschung). Sie operieren ja unter dem Anspruch, unmittelbar praxisrelevantes Wissen zu produzieren. Schon aus diesem Grunde ist es nicht überraschend, dass we-

sentliche Theorieentwicklungen in der letzten Zeit von wissenschaftlich ausgerichteten Praxisfeldern (wie z. B. der Organisationsberatung) angestoßen wurden und nicht von der akademisch etablierten Betriebswirtschaftslehre (vgl. dazu auch die Beobachtungen von Kasper 1990, S. 138). Der Druck auf unser angestammtes Verständnis von Organisationen ist deutlich gewachsen.

In der älteren Organisationstheorie dachte man sich das Zustandekommen von Organisationen als unmittelbar mit den Aktivitäten der Systemspitze (dem Gründer, den Pionieren etc.) verbunden. Der Wille des Gründers richtet die Organisation nach den Prinzipien rationaler Optimierung ein und nutzt sie dementsprechend als Instrument, um seine Zwecke und Interessen zu verfolgen. Organisation, verstanden als ein ganz bestimmtes Zweckgebilde, wird in dieser Denktradition als „Gesamtheit an formalisierten und generalisierten Regelungen“ definiert, die der Leitung eine koordinierte Aufgabenerfüllung und Zielerreichung ermöglichen sollen (Grochla 1982, S. 2; vgl. auch Kasper 1990, S. 8). Mit diesem sehr weit verbreiteten instrumentellen Organisationsverständnis und seinen Implikationen für die Gestaltung von organisationsbezogenen Veränderungsprozessen konnten in der Zwischenzeit ausreichende Erfahrungen gesammelt werden. Die begrenzte Reichweite dieses Verständnisses, vor allem seine Naivität und Blindheit gegenüber zahlreichen mit solchen Gestaltungspraktiken verbundenen konstraintuitiven Effekten wurde in der Zwischenzeit vielfach diskutiert (vgl. beispielsweise Doppler 1991). Die klassische Rationalitätsunterstellung im Agieren von Organisationen, sowohl in ihrem Verhältnis nach innen wie nach außen, hat ihre Plausibilität angesichts konträrer Alltagserfahrungen weitestgehend eingebüßt. Die ältere Betriebswirtschaftslehre hatte ja Wirtschaftsorganisationen „nach Art eines marktorientiert entscheidenden ‚rational actor‘ zu begreifen versucht. Nach heute wohl überwiegend akzeptierter Auffassung ist dieses Konzept an den Realitäten gescheitert“ (Luhmann 1981b, S. 402).

Eine neue Sicht auf Organisationen ist gefragt; denn die eminente Bedeutung dieser Art sozialer Systeme für die Reproduktion von hoch entwickelten Gesellschaften ist unumstritten. Die allermeisten überlebenswichtigen Funktionen werden in diesen Gesellschaften organisationsförmig wahrgenommen. Gleichzeitig nehmen die Steuerungsprobleme von Großorganisationen unübersehbar zu: nach innen, weil die herkömmlichen Führungsstrukturen und das korre-

spondierende Management-Know-how der gestiegenen Eigenkomplexität nicht mehr gewachsen sind, nach außen, weil Organisationen, bedingt durch ihre spezielle Operationsweise, ein wachsendes gesellschaftliches Risikopotenzial erzeugen, für das sie sich aber meist nicht zuständig fühlen. Niklas Luhmann fragt sich deshalb besorgt, was aus Gesellschaften wird, die auf der Ebene ihrer Organisationen nicht in der Lage sind, diesem Umstand des selbst erzeugten Risikopotenzials angemessen Rechnung zu tragen (Luhmann 1991, S. 11).

Angesichts des gewachsenen Problemdrucks ist eine Verstärkung der Bemühungen begreiflich, das zu verstehen, was sich da „hinter den Kulissen von Organisationen“ abspielt (Selvini Palazzoli et al. 1984), was die spezifische Widerstandskraft gegen gezielte Veränderungseingriffe ausmacht, was immer wieder den Eindruck einer „organisierten Anarchie“ (March a. Olsen 1976) erweckt. Was sorgt für die Erhaltung dessen, was Beobachter (sei es aus der Innenperspektive als Mitglieder oder als Externe) als das Bezeichnende, das besonders Charakteristische, das gleich Bleibende und Identische einer Organisation beschreiben? Was ist das Dynamisierende, das Beschleunigende an organisationsinternen Prozessen, das vielen Beteiligten das ohnmächtige Gefühl vermittelt, in ihrem Gestaltungswillen den Ereignissen ständig hinterherzulaufen?

Der vorliegende Beitrag greift zunächst einige interessante Erklärungsversuche auf, die sich aus unterschiedlichen Blickrichtungen bemühen, die Frage zu klären, was denn abseits der vordergründigen Sachebene das alltägliche Organisationsgeschehen in Bewegung hält. Gemeinsam ist diesen Versuchen, dass sie im Verhältnis zur bisherigen Denktradition der Gruppendynamik und Organisationsentwicklung sehr anschlussfähig, zum Teil direkt aus ihr herausgewachsen sind. Im Hauptteil der Arbeit geht es dann darum, diesen Versuchen ein theoretisches Erklärungsangebot gegenüberzustellen, das speziell für komplexe Wirtschaftsorganisationen gedacht ist und als eine Alternative zu den vorangegangenen angesehen werden kann. Im Zentrum dieser Überlegungen steht die Frage, mit welchen organisationsinternen Differenzierungsformen Unternehmungen auf die Eigendynamik des Wirtschaftssystems antworten, welche eigenartige Dynamik der Gesamtorganisation damit verbunden ist und welche Konsequenzen sich daraus für alle Steuerungsversuche in Organisationen mit auf diese Weise gesteigerter

Eigenkomplexität ergeben. Mit der Gegenüberstellung verschiedener Sichtweisen bezüglich Organisationsdynamik soll außerdem ein Beleg für die These geliefert werden, dass man je nach Theorieentscheidung ganz bestimmte Aspekte von Organisationen zu sehen bekommt und andere eben nicht. Das, was man auf diese Weise sieht (sei es als Forscher, als Manager oder als Berater), steuert das eigene Vorgehen in bzw. im Verhältnis zu Organisationen, und meist bekommt man als Reaktionen auf dieses Vorgehen auch genug Anhaltspunkte zurück, um die eigenen Annahmen bestätigt zu erhalten.

UNTERSCHIEDLICHE DEUTUNGSANGEBOTE VON ORGANISATIONSDYNAMIK

Organisationen – Ein Netzwerk interagierender Gruppen

Bernhard Pesendorfer (1983) baut sein Verständnis von Organisationsdynamik auf einigen wichtigen sozialanthropologischen Grundannahmen auf. Seiner Meinung nach ist die ursprünglichste und menschheitsgeschichtlich auch am längsten praktizierte menschliche Sozialform die Gruppe (auf der einen Seite die Aufzuchtgruppe, gebildet von Frauen und Kindern, auf der anderen Seite die „Jagdbande“, gebildet von den jungen Burschen und Männern). In vielerlei Hinsicht ist schon aus diesem evolutionären Hintergrund das menschliche Fassungsvermögen, vor allem der Gefühlshaushalt des Menschen auf diese gesellschaftsspezifisch getönte Sozialform bezogen (ähnlich wie dies auch Claessens 1980 beschrieben hat). Aufgrund dieses entwicklungsgeschichtlichen Erbes, das auch die Möglichkeiten hoch entwickelter Industriegesellschaften prägt, fällt es nach Pesendorfers Beobachtungen den allermeisten Menschen sehr schwer, soziale Systeme der Art, die wir heute mit dem Begriff Organisation belegen, emotional positiv zu besetzen. „Denn Organisationen sind spröde, formal, unpersönlich, anonym, funktional, kalt, unflexibel und starr. Menschen hingegen lieben Wärme, Persönlichkeit, Nähe, Gefühl, Verständnis, Entgegenkommen und Geborgenheit“ (Pesendorfer 1983). Diese grundlegenden Bedürfnisse lassen sich durch die Zugehörigkeit in Gruppen abdecken, die eine unmittelbare soziale Begegnung zwischen Personen erlauben und in ihrem identitätsstützenden Binnenklima Geborgenheit schaffen, indem sie gegenüber allem Fremden Schutz bieten. Kleingruppen versprechen

die Möglichkeit, in Übereinstimmung mit familialen Mustern emotionaler Bedürfnisbefriedigung ein Ort zu sein, an dem das Ständig-zu-sich-Finden in der Geborgenheit einer Gemeinschaft mit anderen möglich wird.

Nicht zuletzt aus diesem Grund formieren sich in allen größeren sozialen Systemen (ob formell oder informell, ob offiziell erlaubt oder im Geheimen) Gruppen, die ihrerseits miteinander ein kompliziertes Netzwerk an Interaktionsbeziehungen entwickeln. Folgt man dieser Überlegung, so kann man eine Organisation als „das System der Beziehungen zwischen Gruppen, die selbst wieder Beziehungssysteme von Beziehungen sind“, begreifen (ebd.). Genau diese Vernetzung an sich kooperationsunwilliger sozialer Einheiten, wie es der Eigendynamik von Gruppen entspricht, bildet nach Pesendorfer das Kernproblem von Organisationen. Denn wie können Gruppen, die sich ihrem Wesen nach gegenüber dem Fremden feindselig abgrenzen und das Zugehörigkeitsbedürfnis ihrer Mitglieder im Inneren abdecken, zur Kooperation miteinander gebracht werden? Die „gesellschaftliche Erfindung“ der Sozialform Organisation besitzt in der Bearbeitung dieses Grundproblems ihren funktionalen Sinn, ohne den Grundwiderspruch, der dieses Netzwerk von Beziehungen zwischen Gruppen konstituiert, wirklich lösen zu können. „In der Organisation geht es um übergreifende und arbeitsteilige Kooperation von deutlich voneinander abgegrenzten Gruppen im Dienste des Überlebens einer größeren Gemeinschaft“ (ebd.). Die Organisation verkörpert das Begrenzende, sie limitiert die Selbstbezüglichkeit der Gruppe, sie zwingt die Logik des größeren sozialen Ganzen in die Arbeits- und Lebenswelt der Gruppe hinein. Bei aller unaufhebbaren Angewiesenheit aufeinander verbindet diese beiden Systemtypen (Gruppe und Organisation) eine prinzipielle Gegensätzlichkeit, die den Motor für die spezifische Dynamik in Organisationen abgibt. „Die Gruppe ist der natürliche Feind der Organisation und die Organisation der natürliche Feind der Gruppe“ (ebd.).

Täglich neu aktualisiert wird diese unvermeidliche Konfliktdynamik zwischen Gruppen in allen innerbetrieblichen, gruppenübergreifenden Kommunikationsprozessen, in denen es um wechselseitige Abstimmung, um gemeinsame Problemlösungsversuche, um das Aushandeln von Interessenunterschieden geht. Da in solchen Situationen nicht alle mit allen kommunizieren können, sind es in ers-

ter Linie die Repräsentanten der jeweils beteiligten Gruppen, die diesen dynamisierenden Grundwiderspruch in Organisationen auszutragen und damit auch emotional auszuhalten haben. An dem besonderen Spannungsfeld, in dem sich solche „Repräsentanten“ bewegen (sie gehören ja einerseits zu ihrer jeweiligen Stammgruppe, andererseits aber auch zum jeweiligen Verhandlungsteam), lässt sich die spezifische Dynamik von Organisationen konkret festmachen, sozusagen „mit den Händen greifen“ (ebd.). Um dieser konflikthafter Dauerlabilisierung Herr zu werden, „stellen Organisationen ihre Umgangsformen auf Dauer, gießen sie in geschriebene und ungeschriebene Gesetze, stützen sie mit Strukturen ab“ (ebd.). Mit anderen Worten: Organisationen machen die Unwahrscheinlichkeit gelingender gruppenübergreifender Kommunikation etwas wahrscheinlicher, sie sorgen immer wieder von neuem für die Reproduktion der Erwartbarkeit von Koordination. Im traditionellen Denken über Organisationen hat die Hierarchie jenes Set an Verhaltensprinzipien und Spielregeln zur Verfügung gestellt, das normalerweise ausreichte, um gegen die immanente Verselbstständigung von Gruppen den Belangen des größeren sozialen Ganzen zum Durchbruch zu verhelfen. Angesichts der Operationsbedingungen heutiger Organisationen greifen die klassischen Koordinationsmechanismen der Hierarchie allerdings zu kurz. Hier ist wesentlich mehr situative Flexibilität gefordert, die unter den gegenwärtigen Organisationsverhältnissen in erster Linie von den Führungskräften erwartet werden muss.

Führungskräfte sind ihrem Wesen nach an der Schnittstelle zwischen Gruppe und Organisation angesiedelt. „Der Chef muß grundsätzlich widersprüchliche Kräfte gleichzeitig für- und gegeneinander einsetzen: das Prinzip der Gruppe gegen die Organisation und das Prinzip der Organisation gegen die Gruppe. Die Meisterung dieses Widerspruchs anhand der jeweiligen Sachfragen verdient den Namen Management“ (ebd.). Die Schwierigkeit dieser unvermeidlichen Schnittstellenproblematik liegt unter anderem darin, dass in Organisationen im Gegensatz zur Gruppe die indirekte Form der Kommunikation dominiert. Es geht ständig um Verständigungsversuche ohne die Anwesenheit aller relevanten Kommunikationspartner (deshalb die große Bedeutung von Schriftlichkeit) auf der Basis der diese Indirektheit steuernden Strukturen und Kommunikationswege. „Organisation vergegenwärtigt die Interessen aller jener, die

nicht da sind. Wir müssen in Organisationsstrukturen immer für andere mitdenken und andere für uns denken lassen. Dieser Prozess hat eine gewaltige Eigendynamik“ (ebd.). Das Verständnis für diese konflikthafte Eigendynamik und das Umgehen-können mit ihr zählt für Pesendorfer zu den herausragenden Grundqualifikationen von Führungskräften.

Wie aus dem letzten Zitat ersichtlich, spielt der Interessenbegriff in Pesendorfers Verständnis von Organisationsdynamik eine zentrale Rolle. In den täglichen organisationsinternen Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen geht es um die Durchsetzung, Bewahrung und Erweiterung von mehr oder weniger deutlich sichtbaren Interessenpositionen. „Auf dem Marktplatz der Organisation“ wird zwischen den verschiedenen Gruppen „um die Verteilung knapper Ressourcen, um die Wahrung der eigenen Durchsetzungschancen, um die Realisierung bestimmter Interessenlagen gefeilscht, gestritten und gekämpft“ (ebd.). Die wechselseitigen Beziehungen stehen deshalb in dieser heiklen Balance von Geben und Nehmen, und in allen sachbezogenen Klärungs- und Aushandlungsprozessen läuft diese innere Rechnung, dieses innere Bilanzieren auf der Interessenebene gleichsam indirekt mit und bringt damit bei aller situativen Aktualität des Sachproblems die Vergangenheit und Zukunft der Beziehungen der Kommunikationspartner mit ins Spiel. Dieses Verständnis von Organisation als Ort für Austragung von Interessengegensätzen und gleichzeitig als Lieferant der Spielregeln für diese Auseinandersetzungen bringt Pesendorfer jenem Erklärungsversuch von Organisationsdynamik schon sehr nahe, der im nächsten Abschnitt kurz diskutiert wird.

Organisationen – Arena für diverse Spiele, insbesondere um Macht, Einfluss und um die Realisierung von Interessen

Wie in der Einleitung schon angedeutet, wird die gegenwärtige Organisationsforschung von einem sehr heterogenen Bild geprägt, sowohl hinsichtlich der zugrunde gelegten Theorieentscheidungen als auch hinsichtlich der angebotenen Erklärungsmuster und Gestaltungshinweise. Das viele Jahre vorherrschende Paradigma dieser Forschungsrichtung hatte sich beispielsweise auf die Optimierung der Formalstrukturen angesichts bestimmter Aufgaben, Ziele und Zwecke einer Organisation konzentriert. Es ging um die Rationalität von Entscheidungsprozessen, um die Logik von Arbeitsteilung ei-

nerseits und der notwendigen Koordinationsmechanismen andererseits. Letztlich wurden viele Erkenntnisanstrengungen durch die Frage bestimmt, welche direkt kausalen Entsprechungsverhältnisse zwischen den Umwelt- und Kontextbedingungen einer Organisation und ihren Binnenstrukturen anzutreffen sind. Der so genannte Kontingenzansatz in der Organisationsforschung wurde bekanntermaßen viele Jahre von dieser Leitfrage beherrscht, wobei das Ziel im Vordergrund stand, eine weitestmöglich optimale Anpassung der jeweiligen Organisation an ihre anforderungsreichen und sich ständig ändernden Umweltbedingungen zu bewirken (vgl. dazu ausführlicher Kasper 1990, S. 15 ff.). In expliziter Abgrenzung von dieser Forschungsrichtung haben in den vergangenen Jahren die Anstrengungen zugenommen, herauszufinden und zu erklären, was sich in Organisationen abseits ihres formellen Gesichtes, also hinter ihrer Oberflächenfassade, „eigentlich“ abspielt. Was bestimmt das Alltagsgeschehen, was steuert und koordiniert das Verhalten ihrer Mitglieder, ohne dass dies den formalen Strukturen und Regeln, den offiziellen Selbstbeschreibungen einer Organisation zu entnehmen wäre?

In der Regel operieren Forscher dieser Fragerichtung mit der Differenz formell/informell oder manifest/latent und kommen zu der Überzeugung, dass sich Organisationen dem Verständnis des Beobachters erst erschließen, wenn er die dem offiziell Gezeigten zugrunde liegenden Mechanismen entschlüsselt, die sich dem Zugriff der direkten, intentionalen Gestaltung von Entscheidungsträgern meist entziehen. Neben dem weit verbreiteten Interesse an Phänomenen, die neuerdings vielfach unter dem Begriff der „Organisationskultur“ diskutiert werden (vgl. dazu Kasper 1987, 1990, S. 93 ff.; sowie Probst u. Schwager 1990), konzentriert sich die Aufmerksamkeit auf alle Prozesse, in denen die Organisationsmitglieder einzeln oder in Koalition mit anderen versuchen, die jeweilige Organisation zu benutzen, um ihre persönlichen Interessen zu verfolgen. Diese organisationstheoretischen Perspektiven verstehen Organisationen als „eine Arena interessen geleiteter Interventionen, Aushandlungen, Konflikte mit jeweils nur temporären Problemlösungen“ (Türk 1989, S. 122). Man begreift Organisationen demnach nicht, wenn man nur auf ihre Aufgabenstruktur, auf ihre formale Ordnung und die Ordnung erzeugenden Mechanismen schaut. Organisationen sind „in Wirklichkeit Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mause-

leien und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten“ (Küpper u. Ortmann 1988, S. 7). Organisationen schaffen nach dieser Auffassung den Raum und die Gelegenheit für eine mehr oder weniger offene und deklarierte Auseinandersetzung zwischen den Mitgliedern um Chancen zur Verwirklichung eigener Ziele und persönlicher Interessen. Organisationen stellen dafür die Rahmenbedingungen, die Regeln und Ressourcen zur Verfügung. Mitglieder in Organisationen „zahlen Preise und stellen Weichen, errichten Blockaden oder springen auf Züge, geraten aufs Abstellgleis oder fallen die Treppe hinauf, gehen in Deckung oder seilen sich ab, verteilen Schwarze Peter und holen Verstärkung, suchen Rückendeckung und Absicherung, setzen Brückenköpfe und lassen Bomben platzen, schaffen vollendete Tatsachen oder suchen das Gespräch. Dass es ihnen um die Sache nicht ginge, lässt sich nicht behaupten; aber immer läuft mit: der Kampf um Positionen und Besitzstände, Ressourcen und Karrieren, Einfluss und Macht“ (Küpper u. Ortmann 1988, S. 7).

Aus diesem wechselhaften Mit- und Gegeneinander der Mitglieder einer Organisation entsteht eine spezifische Dynamik, die viele Autoren gegenwärtig unter dem Begriff „Mikropolitik“ diskutieren (vgl. Türk 1989, S. 125 ff.; sowie Kasper 1990, S. 296 ff.). H. Bosetzky, einer der wichtigsten deutschsprachigen Vertreter dieser Forschungsrichtung, bezeichnet mit diesem Begriff den „Versuch von Organisationsmitgliedern, durch Koalitionsbildung in der und gegen die Organisation die eigenen wie die gruppenspezifisch-partikularen Ziele zu erreichen und die Verteilung der organisationalen Belohnungen zu eigenen Gunsten bzw. zu Ungunsten anderer zu verändern“ (Bosetzky 1987, S. 133). Grundgedanke des mikropolitischen Verständnisses von Organisationsdynamik ist die These, dass nicht nur die Entscheidungsträger in einer Organisation diese für ihre Interessen nutzen (sei es in ihrer Rolle als Eigentümer, als Manager, als Politiker, als Spitzenbeamter etc.). Letztlich versucht dies jeder Stelleninhaber zu tun, auch wenn dafür die Chancen und Möglichkeiten sehr ungleich verteilt sind.

Begreift man in diesem Sinne Organisationen primär als Ort, an dem Individuen und Gruppen um die Realisierung ihrer jeweils spezifischen Interessen ringen, dann konzentriert sich der Blick des Beobachters (der des internen gleichermaßen wie der des externen) auf Macht- und Einflusskonstellationen. Die Durchsetzung von Interes-

sen und die Nutzung von Einflusschancen hängen unmittelbar zusammen. Das eigentlich Dynamisierende liegt in dem Bestreben, eigene Einflusschancen zu sichern und auszubauen, das vermutete Potenzial anderer zu schmälern oder zumindest zu kontrollieren und einen möglichen Machtzuwachs der anderen zu verhindern. In Organisationen, in denen die Mitglieder sich selbst und andere primär unter diesem Fokus beobachten, wird jede noch so sachlich begründete Aktion und jede Initiative im Kontext der Realisation von Interessen und möglicher Einflussverschiebungen gesehen und löst zwangsläufig ein korrespondierendes Antwortverhalten aus, das seinerseits unter diesem Fokus beobachtet wird und deshalb entsprechende Gegenreaktionen zur Folge hat. Jede Organisation kanalisiert diese sich ständig selbst reproduzierende Dynamik im Rahmen ihrer Aufgabenstellungen und der dafür geschaffenen Strukturen durch ein Set an Spielregeln, die sich im Laufe ihrer Geschichte ausgeprägt haben. Selbstverständlich sind diese Spielregeln ihrerseits Gegenstand von individuellen Machtstrategien und Spielzügen und wandeln sich deshalb entsprechend veränderten Macht- und Einflusskonstellationen. Die offizielle Zwecksetzung einer Organisation (als Unternehmen, als Krankenhaus, als Universität etc.) steckt somit lediglich das Terrain ab, gibt die Verkleidung her, in deren Rahmen sich das eigentlich Bewegende entfalten kann.

Am konsequentesten zu Ende gedacht haben dieses Organisationsverständnis und die zugrunde liegende Dynamik Michel Crozier und Erhard Friedberg. Das interessengeleitete Handeln der Mitglieder einer Organisation und das soziale Ganze, das diese Organisation darstellt, bedingen und definieren einander. „Eigentlich existiert die Organisation nur durch die partiellen Ziele und Rationalitäten der in ihrem Rahmen interagierenden Individuen und Gruppen“ (Crozier u. Friedberg 1979, S. 57). Die Rationalität der Gesamtorganisation, ihrer Aufgabenstellungen und Ziele ist schlicht ein Mythos. Rationalität meint die Logik individueller bzw. partikularer Gruppeninteressen und die damit zusammenhängenden Spielstrategien. „Eine Organisation ist hier letzten Endes nichts anderes als ein Gebilde von Konflikten und ihre Funktionsweise das Ergebnis der Auseinandersetzung zwischen kontingenten, vielfältigen und divergierenden Rationalitäten relativ freier Akteure, die die zu ihrer Verfügung stehenden Machtquellen nutzen“ (ebd., S. 56 f.). Es ist klar, dass bei einem solchen Organisationsverständnis Fragen der

Macht eine ganz zentrale Rolle spielen. „Jede ernstzunehmende Analyse kollektiven Handelns muß ... Macht in das Zentrum ihrer Überlegungen stellen, denn kollektives Handeln ist im Grunde nichts anderes als tagtägliche Politik. Macht ist ihr ‚Rohstoff‘“ (ebd., S. 14). Macht hat für die beiden Autoren viel mit dem Beherrschenskönnen von Ungewissheit und Unsicherheit zu tun. Wer die in einer Situation bestimmende Unsicherheit bearbeiten hilft, verfügt über Macht und Einfluss. „Macht ist das Ergebnis der von den Akteuren in einer gegebenen Spielsituation kontrollierten Ungewissheitszone“ (ebd., S. 17).

Dem Begriff des „Spiels“ kommt in diesem Organisationsverständnis eine zentrale Funktion zu (vgl. auch Neuberger 1988). Hier gibt es eine starke Affinität zur Familientherapie, die zur Charakterisierung bestimmter Aspekte der Dynamik in Familien ebenfalls auf den Begriff des „Spiels“ zurückgreift und damit redundante eigidynamische Prozesse beschreibt, die das Verhalten der Familienmitglieder organisieren, ohne dass diesen dieses Organisiertwerden bewusstseinsmäßig zugänglich ist (vgl. beispielsweise Selvini Palazzoli et al. 1978; Simon 1990). Mithilfe der Spielmetapher wird zu erklären versucht, wie es in Organisationen trotz der scheinbaren Chaotik individueller Interessenauseinandersetzungen und ständiger Machtkämpfe zur Koordination von Handlungen und Handlungszusammenhängen kommt. „Das Spiel ist das Instrument, das die Menschen entwickelt haben, um ihre Zusammenarbeit zu regeln. Es ist das wesentliche Instrument organisierten Handelns. Es vereint Freiheit und Zwang“ (Crozier u. Friedberg 1979, S. 68). Spiele bilden die Grundbausteine einer Organisation, die in ihrem aufeinander bezogenen Zusammenwirken zur Entwicklung von Strukturen führen.

„Die Struktur ist im Grunde nur eine Gesamtheit von Spielen. Die Strategien jedes der Teilnehmer sind nur Spielweisen, und es ist die Beschaffenheit des Spiels, die ihnen ihre Rationalität verleiht“ (ebd.). Die einzelnen hier ausgeführten Theoriebausteine zusammenfassend, beschreiben Crozier und Friedberg das soziale System Organisation als „ein strukturiertes menschliches Gebilde, das die Handlungen seiner Angehörigen durch relativ stabile Spielmechanismen koordiniert und seine Struktur, d. h. die Stabilität seiner Spiele und der Beziehungen zwischen diesen, durch Regulierungsmechanismen aufrechterhält, die wiederum andere Spiele darstellen“ (ebd., S. 172).

Organisationen und ihre spezifischen Probleme in den einzelnen Phasen ihres Lebenszyklus

Die beiden vorangegangenen Erklärungsangebote für die Dynamik in Organisationen fußen auf der Annahme charakteristischer Grundkonstellationen im Inneren dieser Art sozialer Systeme, die für immer wiederkehrende Bewegungsmuster sorgen. Zu einer anderen Sicht gelangt man, wenn man die spezifische Eigenzeit einer Organisation, ihre „Biografie“, d. h. die im Laufe ihrer Existenz jeweils zu bewältigenden Entwicklungsstufen, ins Zentrum der Betrachtung rückt. Dieser Theorieentscheidung liegt die durchaus plausible Vermutung zugrunde, dass die zu einem bestimmten Zeitpunkt beobachtbare Dynamik in einer Organisation Ausdruck jener charakteristischen Problemstellungen ist, die den einzelnen Phasen des Lebenszyklus einer Organisation ihren unverwechselbaren Stempel aufprägen. Es ist leicht nachvollziehbar, dass beispielsweise ein Unternehmen in seiner Gründungsphase mit ganz anderen Problemen zu kämpfen hat und deshalb in seinem Inneren von einer ganz anderen Prozessdynamik bestimmt wird als ein Unternehmen, das sich selbst und seiner Umwelt über einen längeren Zeitraum bereits seine Überlebensfähigkeit bewiesen hat. Die Grundthese lautet deshalb: Im Lebenszyklus einer Organisation stehen jeweils spezifische Problemstellungen im Vordergrund, deren Bewältigung eine bestimmende, strukturbildende Kraft im Inneren zukommt (vgl. als hervorstechende Vertreter dieser Forschungsrichtung etwa Lievegoed 1974; Quinn a. Cameron 1983; Türk 1989, S. 60 ff.).

Dieser stärker biografisch orientierte Ansatz der Organisationsforschung geht zudem von der empirisch durchaus belegbaren Beobachtung aus, dass sich in der Entwicklung einer Organisation eine typische Abfolge von zu bewältigenden Problemstellungen und internen Strukturausprägungen feststellen lässt, wobei die jeweiligen Grundprobleme einer Phase und die internen strukturellen Konstellationen, Entscheidungsmechanismen und Arbeitsweisen kohärente Muster bilden. Sie passen zusammen. Übergänge zwischen den einzelnen Phasen im Lebenszyklus einer Organisation sind demzufolge vor allem durch ein Zerbrechen dieser kohärenten Muster gekennzeichnet. Die Weiterexistenz einer Organisation hängt dann in erster Linie von der Ausprägung neuer entwicklungsadäquater Ordnungsprinzipien ab. Folgt man dieser Konzeption, so gewinnt man eine Menge an plausiblen Erklärungsangeboten für die

spezifische Dynamik, die sich in einer Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt beobachten lässt.

Am „Lebenszyklusmodell“ ist im Kontext der vorliegenden Arbeit die Idee besonders interessant, dass die Grunddynamik einer Organisation aus den phasenspezifischen Problembewältigungsmechanismen resultiert, aus den Vor- und Nachteilen der dabei ausgeprägten Strukturen und aus dem möglichen Veränderungsdruck, der aus ihren Defiziten wächst. Dem bloßen Umstand, dass Zeit vergeht, kommt angesichts der angenommenen inneren Entwicklungslogik von Organisationen für ihr Verständnis eine ganz zentrale Bedeutung zu. Der Faktor Zeit spielt in diesem Zusammenhang deshalb eine besondere Rolle, weil man vermuten kann, dass sich oft gerade durch das Gelingen der phasenspezifischen Problembearbeitung und in der Folge durch das Festhalten an diesen erfolgreichen Mustern im Zuge des „Alterungsprozesses“ einer Organisation neue Probleme auftun, deren Bearbeitung die eingespielten Strukturen überfordern und deshalb infrage stellen. Die einzelnen Entwicklungsstufen im Lebenszyklus einer Organisation währen so lange, wie die vorhandene Konstellation von phasenspezifischen Grundproblemen und internen Bearbeitungsmustern die Weiterexistenz sichern kann. Das Paradoxe ist ja meist, dass ein grundlegender Veränderungsdruck gerade aus dem besonderen Erfolg einer Stufe erwächst, z. B. wenn ein rasches Wachstum die spezifischen Möglichkeiten der Pionierphase eines Unternehmens transzendiert. Letztlich führt die Eigendynamik eingespielter Strukturen diese im Zeitablauf über sich selbst hinaus, ohne dass notwendigerweise von außen entsprechende Veränderungsimpulse kommen müssen.

Wie schon angedeutet, sind die Übergänge von einer Entwicklungsstufe zu einer anderen stets von krisenhaften Verunsicherungen und Erschütterungen der bislang prägenden Strukturmerkmale gekennzeichnet. An zwei Beispielen soll dieser Zusammenhang kurz erörtert werden. So sind etwa für die „Pionierphase“ einer Organisation (manche Autoren sprechen auch von der „unternehmerischen Phase“, vgl. Quinn a. Cameron 1983) folgende Merkmale besonders kennzeichnend: Die Orientierung am jeweils aktuellen Kundenauftrag dominiert das organisationsinterne Geschehen, im Verhältnis zu diesem hat alles andere Nachrang. Die Organisation verfügt über eine geringe Distanzierungsfähigkeit gegenüber Kundenwünschen und ist deshalb von dieser Seite leicht irritierbar, ihre

Haut ist in Richtung Kunden sozusagen noch sehr dünn, ihre diesbezüglichen Grenzen sind wenig ausgeprägt. Die Organisation kommt in ihrem Inneren ohne genau festgelegte Kompetenzen aus, sie verfügt über eine hohe Flexibilität in den Arbeitsabläufen, Strukturen werden jeweils ad hoc um das gerade zu lösende Problem gebaut und haben deshalb keine lange Lebensdauer. Im Entscheidungsverhalten herrscht schon aus diesem Grunde eine hohe Varietät vor, d. h., eine im Moment gefällte Entscheidung lässt wenig Rückschlüsse auf künftige Entscheidungen in ähnlichen Situationen zu. Man orientiert sich im Alltagsgeschehen vornehmlich an Personen, und hier wiederum in erster Linie an den Gründern. Eine besondere Ausdifferenzierung von Führungsfunktionen ist nicht notwendig, weil ein jeder in seinem Bereich sieht, wo es gilt, Hand anzulegen. Der Zeithorizont, an dem man sich ausrichtet, ist in der Regel ein sehr kurzfristiger.

Nun gibt es in der Praxis ganz unterschiedliche Gründe, die die unbestreitbaren Vorteile solcher Organisationsverhältnisse schrumpfen lassen (ein Generationswechsel an der Spitze, rasches Größenwachstum, Substitution der eigenen Produkte durch andere Anbieter u. Ä.). Charakteristische Symptome deuten meist darauf hin, dass sich eine Organisation in einer „überreifen“ Pionierphase befindet: An der Spitze zeigen sich Überforderungserscheinungen; die Unternehmensleitung kann nicht mehr alles überblicken; es entsteht ein Entscheidungstau, wichtige Probleme werden nicht mehr angepackt; in gleichem Ausmaß nehmen die Kontrollbedürfnisse von oben her zu, weil sich das Gefühl verstärkt, nicht mehr alles wie gewohnt im Griff zu haben. In den einzelnen Organisationseinheiten sowie zwischen diesen wachsen die Konflikte um Kompetenzen, die Selbstverständlichkeit der internen Verständigung schwindet, die Klagen über mangelnde Information und Kooperation werden lauter, formelle und informelle Gruppierungen beginnen, sich gegeneinander abzuschließen, die Identifikation mit der Organisation als Ganzem geht verloren, die Vision der Pioniere verblasst, die mittel- und langfristigen Folgen von Ad-hoc-Entscheidungen sind nicht mehr vernünftig integrierbar. Sie drohen der Organisation über den Kopf zu wachsen. Die hohe Qualität der eigenen Leistung sowie die maßgeschneiderte Erfüllung der Kundenwünsche kann nur mehr äußerst schwer und begleitet von hohen Zusatzbelastungen der Mitarbeiter gewährleistet werden. Pannen nehmen zu, und Kunden-

reklamationen beginnen, die interne Drucksituation noch zu steigern.

Erst massive Destabilisierungen der eingespielten Problembearbeitungsmuster der Pionierphase bereiten den Boden für die Schaffung neuer stabiler Strukturen, für mehr Erwartbarkeit im Entscheidungsverhalten, für mehr Routine in den Arbeitsabläufen, für eine stärkere Formalisierung der Zuständigkeiten und Kommunikationsanlässe, für eine deutlichere Ausdifferenzierung in der Wahrnehmung von Führungsfunktionen. In der Bewältigung solcher unvermeidlicher Phasen der Desorientierung und Verunsicherung leistet eine Organisation den Übergang zu einer anderen Entwicklungsstufe in ihrem Lebenszyklus (im hier geschilderten Beispiel den Übergang von der Pionier- zur so genannten Differenzierungsphase). Dabei ist klar, dass die in früheren Entwicklungsphasen einer Organisation erworbenen Problembewältigungsstrukturen prägend dafür sind, in welchem Ausmaß, mit welchen Kosten und mit welchem Erfolg solche Übergänge gemeistert werden können. Dieser Gedanke ist für die Ausgangsdiagnose von Strukturveränderungsprozessen von großer Bedeutung, insbesondere für die Einschätzung der Grenzen ihrer Gestaltbarkeit. Denn es ist keineswegs gesagt, dass die angesprochenen Entwicklungskrisen in jedem Fall konstruktiv bewältigt werden bzw. dass sie nicht auch zu einem vorzeitigen Ende der Organisation führen können.

Der Versuch, einen Zusammenhang zwischen der in einer Organisation beobachtbaren Dynamik und den in ihrer jeweiligen Entwicklungsphase zu bewältigenden Grundproblemen herzustellen, dieser Versuch ist in besonderem Maße mit der bisherigen Denktradition der Gruppendynamik verknüpfbar. Geht es doch gerade auch in der Erforschung der so genannten Trainingsgruppe, dem klassischen Lerninstrument der Gruppendynamik (vgl. Wimmer 1990), darum zu verstehen, dass jede Gruppe in ihrem Bemühen um Arbeitsfähigkeit bestimmte Phasen durchlaufen muss, die von phasenspezifischen Problemstellungen gekennzeichnet sind, deren Bewältigung den Reifungsprozess der Gruppe steuert. Zweifelsohne könnte ein Zusammenführen der Forschungsanstrengungen rund um das Lebenszyklusmodell von Organisationen mit jenen der Gruppendynamik für das Verständnis der zeitgebundenen Eigendynamik der beiden Systemtypen und ihrer spezifischen Verzahnung eine Menge beitragen. Diese Aufgabenstellung ist einer eige-

nen Arbeit vorbehalten. Im Folgenden geht es darum, in Ergänzung zu den eben dargestellten Erklärungsangeboten von Organisationsdynamik einen weiteren Versuch zu diskutieren, der sich mit der Frage steigender Eigenkomplexität von Organisationen beschäftigt und der die organisationsinterne Dynamik auf die unterschiedlichen Formen der Bewältigung des heutzutage rasch wachsenden Komplexitätsgrades formal organisierter Sozialsysteme bezieht.

STEIGENDE INTERNE KOMPLEXITÄT UND IHRE BEWÄLTIGUNGSVERSUCHE ALS DYNAMISIERENDE FAKTOREN VON WIRTSCHAFTSORGANISATIONEN

Ausgangspunkt des hier vorgestellten Versuches der Erklärung von Organisationsdynamik ist die Frage, was man zu sehen bekommt, wenn man Organisationen als gesellschaftliche Phänomene betrachtet, deren Existenzbedingungen primär durch ihr spezifisches Eingebundensein in gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge definiert sind. Während die bislang vorgestellten Deutungsangebote auf ganz bestimmte organisationsinterne Merkmalskonstellationen schauen, um typische Anhaltspunkte für die Eigendynamik von Organisationen zu identifizieren, gehen die folgenden Überlegungen von der These aus, dass wichtige zusätzliche Aspekte mit ins Spiel kommen, wenn man den Charakteristika der Koppelung von Organisationen mit dem weiteren gesellschaftlichen Kontext nachgeht, in dem sie hauptsächlich operieren. Dazu ist es aber notwendig, die Ebene der Organisationstheorie zu verlassen und in aller Kürze einige gesellschaftstheoretische Überlegungen anzustellen (ausführlicher dazu Willke 1989; Luhmann 1988, 1990).

Zur Logik moderner Gesellschaften

Moderne hoch entwickelte Industriegesellschaften lassen sich dadurch charakterisieren, dass sich in ihnen der Prozess der Ausdifferenzierung von gesellschaftlichen Subsystemen, die auf die Wahrnehmung ganz bestimmter Funktionen spezialisiert sind, voll entfaltet hat. Das gesellschaftliche Ganze lässt sich aus diesem Grunde als Ergebnis des Zusammenwirkens verschiedener, miteinander in komplexer Weise verwobener Funktionssysteme beschreiben. Im Zuge der besonderen gesellschaftlichen Entwicklung der vergangenen Jahrhunderte haben die einzelnen Funktionssysteme wie die

Wirtschaft, die Politik, die Wissenschaft, die Erziehung, die Religion etc. in ihrer eigentümlichen Operationsweise eine weitgehende Verselbstständigung erfahren. Sie besitzen ihre spezifische Eigenlogik und Rationalität, die sich aus der Erfüllung der jeweiligen Funktion für das Ganze ergibt, und haben sich von den anderen gesellschaftlichen Bereichen deutlich abgegrenzt. Gesellschaften mit einer vollen Entfaltung funktionaler Differenzierung verfügen über kein Zentrum mehr, von dem aus alles überblickt und gesteuert werden könnte. Keines der arbeitsteilig operierenden Subsysteme (auch nicht das der Politik) kann eine zentrale Steuerungsrolle behaupten, gleichsam als Teil fürs Ganze sprechen. „Weder die Politik noch die Erziehung, weder die Wirtschaft noch die Wissenschaft können in Anspruch nehmen, mehr als andere für die Gesellschaft zuständig zu sein. Jede dieser Funktionen ist unentbehrlich, jede limitiert die Möglichkeit der anderen, aber keine kann sich selbst an die Stelle der anderen setzen“ (Luhmann 1988, S. 60). Eine Hierarchisierung der Subsysteme untereinander, wie sie für das Gesellschaftsbild ganz unterschiedlicher Ideologien lange Zeit prägend war, greift für das Verständnis der Entwicklungsdynamik hoch entwickelter Gesellschaften ganz offensichtlich zu kurz.

Der Primat funktionaler Differenzierung der Gesamtgesellschaft fördert die exklusive Zuständigkeit von Subsystemen für bestimmte abgrenzbare Funktionsbereiche (wie etwa für die materielle Zukunftssicherung, für das Herbeiführen allgemein verbindlicher Entscheidungen, für die Produktion von Wissen, für die Bereitstellung von Erziehungsleistungen etc.). Ihr Sinn ergibt sich aus ihrer Spezialisierung auf jene Funktionen, die sie für das Gesamte bzw. für die anderen Teilsysteme erfüllen. Diese Subsysteme saugen gleichsam alle einschlägigen Kommunikationen auf und unterwerfen sie der eigenen Logik (dies ist beispielsweise gut am Erziehungssystem zu sehen, das im Laufe der Zeit einen Großteil der häuslichen Erziehungs- und Ausbildungsleistungen inkorporiert hat).

Wenn hier von der Wirtschaft, der Politik, der Wissenschaft als deutlich abgrenzbaren gesellschaftlichen Systemen die Rede ist, dann ist damit jeweils ein ganz bestimmter Kommunikationszusammenhang gemeint, der sich auf generalisierte Kommunikationsmedien wie Geld, Macht, Wahrheit etc. stützen kann und der durch einen spezifischen binären Code gesteuert wird (im Einzelnen zu einer Theorie gesellschaftlicher Funktionssysteme vgl. Luhmann 1988,

1990). Damit ist noch keine genauere Aussage darüber getroffen, wie die Funktionswahrnehmung in den einzelnen Subsystemen der Gesellschaft erfolgt, wie beispielsweise in der Politik der permanente gesellschaftliche Bedarf an allgemein verbindlichen Entscheidungen gedeckt wird oder wie im Wissenschaftssystem ein nach ganz bestimmten Kriterien geprüfetes Wissen zustande kommt und weiterentwickelt wird. Für diesen Zweck haben sich in den meisten gesellschaftlichen Funktionssystemen Organisationen herausgebildet.

Mit der weitgehenden Durchsetzung des Primates funktionaler Differenzierung in hoch entwickelten Industriegesellschaften geht demnach eine andere Ausdifferenzierung unmittelbar einher. Denn zur Wahrnehmung der spezialisierten Funktionen in den einzelnen Subsystemen haben sich mehr und mehr formale Organisationen ausgebildet, die ihrerseits zum Handlungsträger dieses Differenzierungsprozesses geworden sind (etwa Universitäten und Forschungsinstitute im Bereich der Wissenschaft, Parteien und Verbände im Bereich der Politik, Unternehmungen im Bereich der Wirtschaft, Krankenhäuser im Gesundheitssystem etc.). Damit kommt zum Ausdruck, dass die genannten gesellschaftlichen Funktionssysteme als operative Einheiten nicht in der Form einer Organisation existieren können. Dass dies auf längere Sicht nicht möglich ist, zeigen die jüngsten Umwälzungen in den osteuropäischen Gesellschaften. Die Länder des „real existierenden“ Sozialismus hatten ja versucht, die Gesamtgesellschaft und ihre funktionalen Teilbereiche in die Form einer Organisation zu bringen, d. h., sie wie eine große, hierarchisch strukturierte Organisation zu behandeln und zu steuern. Sie sind damit letztlich gescheitert, und zwar deshalb, weil ab einem bestimmten Stand der gesellschaftlichen Entwicklung diese Form der Differenzierung und gesellschaftlichen Steuerung den Funktionserfordernissen entwickelter Subsysteme absolut nicht mehr gerecht wird. Funktionssysteme wie die Wirtschaft, die Politik, die Religion etc. realisieren sich durch ein kompliziertes Netzwerk von Organisationen, die ihrerseits wiederum auf bestimmte Aspekte im Rahmen des jeweiligen Funktionssystems spezialisiert sind. Wenn also in unserem Zusammenhang von der Gesellschaft als Ganzem, von einzelnen Funktionssystemen und von Organisationen die Rede ist, so sind damit ganz unterschiedliche Systemtypen gemeint, die jeweils ihre ganz eigene Funktionslogik aufweisen und ihre verschiedenen Reproduktionsmöglichkeiten haben.

Für alle organisationstheoretischen Überlegungen ist die klare Unterscheidung dieser Systemreferenzen von grundlegender Bedeutung. Denn weder die Gesellschaft noch ihre auf bestimmte Funktionen spezialisierten Subsysteme sind Organisationen, „wohl aber unerläßliche Bedingung der Möglichkeit von Organisation“ (Luhmann 1981b, S. 391). Natürlich ist dies keine ahistorische Aussage. Sie bezieht sich auf die Gegenwartsgesellschaft in den hoch entwickelten Regionen dieser Erde. Erst unter den Bedingungen einer voll entfalteten Ausdifferenzierung von funktional spezialisierten gesellschaftlichen Funktionssystemen wirken diese selbst als ein Milieu, das eine fast explosionsartige Herausbildung von Organisationen begünstigt „und damit Entwicklungen in Gang setzt, die ihrerseits wiederum nur durch Organisationen fortgeführt und in Betrieb gehalten werden können“ (Luhmann 1981a, S. 359). Organisationen, so wie wir sie heute in entwickelten Gesellschaften antreffen, lassen sich als historische Produkte und gleichzeitig als wichtige Träger der gesellschaftlichen Evolution der letzten Jahrhunderte begreifen. Im Effekt sind hoch entwickelte Gesellschaften als Bedingung für die Entfaltung von Organisationen selbst auf funktionierende Organisationen in den einzelnen Funktionssystemen angewiesen, ohne auf die unaufhebbare Differenz von Organisation und gesellschaftlichem Subsystem verzichten zu können. Genau in diesem Steuerungsdilemma stecken alle gegenwärtigen Umgestaltungsversuche in den osteuropäischen Gesellschaften. So sind etwa ein bestimmter Grad an operativer Verselbstständigung des Wirtschaftssystems und das erfolgreiche Bestehen von Organisationen in ihm die unerlässliche Voraussetzung, ja das Hauptmotiv für das Entstehen weiterer Organisationen. „Das Netz interorganisatorischer Beziehungen stimuliert sein eigenes Wachstum“ (Luhmann 1981a, S. 361).

Nicht alle gesellschaftlichen Funktionssysteme sind jedoch in gleicher Weise organisationsfähig. Beispielsweise sind die besonderen emotionalen Bedürfnisse der privaten Lebenswelt in familialen bzw. familienähnlichen Sozialsystemen aufgehoben, die von ganz anderen Beziehungsformen und Kommunikationsmustern geprägt sind, als dies in Organisationen normalerweise der Fall ist. Organisationen als ganz charakteristische Systemtypen eignen sich überall dort, wo es um die Erbringung allgemein zugänglicher Leistungen geht. In diesem Sinne transformieren Organisationen unter den Bedingungen ihres jeweiligen Funktionssystems ganz bestimmte Prob-

lemstellungen ihrer relevanten Umwelten in Leistungsprogramme (so produzieren Gerichte unter den besonderen Funktionsbedingungen des Rechtssystems rechtliche Entscheidungen, wissenschaftliche Forschungsinstitute erzeugen unter den besonderen Reproduktionsbedingungen des Wissenschaftssystems wissenschaftliche Erkenntnisse usw.). Die Zugehörigkeit einer Organisation zu einem der gesellschaftlichen Funktionssysteme definiert eine Reihe wichtiger Rahmenbedingungen, unter denen eine Organisation ihre Existenz sichern und sich selbst weiterentwickeln kann. Die Art der Binnendifferenzierung, der strukturellen Aufbauprinzipien von Organisationen, die Art der im Prozess der Leistungserbringung einsetzbaren Technologien (für den Schulbereich vgl. dazu beispielsweise Luhmann u. Schorr 1982) erhalten durch die Zugehörigkeit zu einem der Funktionssysteme ihre charakteristische Färbung. Mit anderen Worten: Die durch ein bestimmtes gesellschaftliches Funktionssystem definierten Bedingungen für die Möglichkeit des Weiterexistierens von Organisationen gehen in ihre konkreten Entscheidungsprämissen ein (als Zweckprogramme, als Aufgabendefinitionen, als Meßlatten für die Zielerreichung etc.). Sie prägen ganz bestimmte Spezifika jeder Organisation. Die „sinnhafte Spezialisierung“ (Mayntz et al. 1988, S. 19) der gesellschaftlichen Subsysteme formt dann innerhalb der dazugehörigen Organisationen die dominanten Vorstellungen von Rationalität, von dem, was Effizienz in der Leistungserbringung heißt, bzw. von der optimalen Gestaltung der dazugehörigen Entscheidungsprozesse und Arbeitsabläufe.

Was kennzeichnet Organisationen im Wirtschaftssystem?

Im nächsten Schritt gilt es, das eben Gesagte für den Zusammenhang zwischen dem Wirtschaftssystem einerseits und Wirtschaftsorganisationen andererseits noch etwas genauer darzustellen. Worin besteht das Besondere des Wirtschaftens? Das Wirtschaftssystem hoch entwickelter Industriegesellschaften hat sich darauf spezialisiert, schon in der Gegenwart für die Sicherung künftiger Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten der Teilnehmer am Wirtschaftssystem zu sorgen. Die Sicherung künftiger Bedürfnisbefriedigung bedeutet aber angesichts der Unausweichlichkeit knapper Ressourcen, dass ich im Moment, d. h. in der Gegenwart, die Knappheiten vergrößere. Was ich jetzt konsumiere, steht mir künftig nicht zur Verfügung. Dieses Grundproblem ist letztlich nur in einer voll entfalteteten und

funktionsfähigen Geldwirtschaft befriedigend zu bearbeiten. Das Geld ermöglicht in besonderer Weise die Ausdifferenzierung von Bemühungen, die Unsicherheiten der Zukunft in ein abschätzbares Risiko zu transformieren (Geld in seiner Funktion als disponible Zukunft). In diesem Sinne fungiert das Geld als abstrakte Sicherstellung von künftig zu konkretisierenden Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung. Das Medium Geld eignet sich daher in besonderem Maße zur Bewältigung der angesprochenen Knappheitsproblematik und ihrer Zeitdimension. „Diese Bewältigung des Knappheitsproblems auf der Zeitebene, die dazu führt, dass es sich auf der Sach- und Sozialebene reproduziert, ist das Paradox der Wirtschaft, das sie funktionsfähig hält“ (Baecker 1991, S. 181).

Wenn man die Wirtschaft als eigenständiges gesellschaftliches Subsystem begreift, dann fragt sich, mit welchen basalen Kommunikationsereignissen sich dieses System reproduziert, also welche Elementarbausteine durch ihre ständige Erneuerung für eine funktionsfähige Fortführung der Wirtschaft sorgen. Vieles spricht dafür, die Zahlung als die elementare Kommunikationsform der Wirtschaft anzusehen (vgl. Luhmann 1988a, S. 43 ff.). Über Preise gesteuerte Zahlungen stellen diejenigen kommunikativen Grundelemente des spezifisch ökonomischen Prozesses dar, die die Relevanz und damit die Informationsverarbeitung der Ökonomie organisieren. „Die Zahlung informiert darüber, welche Preise für welche Leistungen gezahlt werden. Sie teilt mit, dass bestimmte Preise für bestimmte Leistungen gezahlt werden. Und wer sich auf eine Zahlung einlässt, hat verstanden, dass das Verhältnis von Preis und Leistung kontingent, also variierbar ist und dass mit einer Zahlung eine spezifische Sinn dimension angesprochen ist, die alle anderen Sinndimensionen, etwa ästhetische oder moralische, aber auch religiöse und politische, unbehelligt und unbeansprucht lässt“ (Baecker 1991, S. 42).

Zahlungen setzen eine entsprechende Preisbildung voraus. Über steigende oder sinkende Preise versorgt sich das Wirtschaftssystem auf der Basis seiner Operationen mit all den Informationen, die es braucht. Preise markieren die Erwartung, dass es bei den daran anschließenden Kommunikationen um Zahlung oder Nichtzahlung geht und nicht etwa um Glaubensfragen, um Erkenntnisgewinn, um Erziehungsleistungen, um Liebesbezeugungen etc. Sie sorgen dadurch gleichsam für eine Engführung wirtschaftsspezifischer Kommunikationsprozesse.

Wer Zahlungen leistet, schwächt dadurch im Moment seine eigene Zahlungsfähigkeit und muss Anstrengungen unternehmen, die die Regeneration seiner Zahlungsfähigkeit ermöglichen. Dies gelingt dadurch, dass man andere zu Zahlungen animiert, die sich nun vor das gleiche Problem der Wiederherstellung der eigenen Zahlungsfähigkeit gestellt sehen. Eine der Möglichkeiten, andere zu Zahlungen zu bewegen, ist die Bereitstellung von Leistungen. Genau an dieser Stelle werden Wirtschaftsorganisationen wichtig. Denn die Systembildung in der Form von Organisation ist in der Wirtschaft die vorherrschende Form, wenn es um das Anbieten von Leistungen geht. Um auf dieser Ebene mitmischen zu können, ist die Wahl dieser Form vielfach unerlässlich. Für diese „Leistungsrolle“ bietet sich die Form der Organisation unter anderem auch deshalb an, weil sie die größeren Chancen zur Kapitalbildung bietet. Mit Kapitalbildung ist gemeint, dass nicht sogleich alles konsumiert und verteilt werden muss, „sondern dass man sich in gewissem Umfange, symbolisiert als Geldbetrag, die Verwendung offenhalten und ihre Beliebigkeit gleichwohl schon sicherstellen kann“ (Luhmann 1981b, S. 402). Mithilfe von Kapitalbildung entsteht angesichts stets knapper Ressourcen jener ökonomische Handlungsspielraum, der eine Vorsorge für die Sicherung künftiger Reproduktionsmöglichkeiten von Zahlungsfähigkeit erlaubt. „Von Wirtschaftsorganisationen kann man deshalb nur sprechen, wenn Organisationssysteme eingesetzt werden, um über die unmittelbare Aktivität und deren Sinn hinaus einen Beitrag zu einer noch unbestimmten Zukunftssicherung gegenwärtig schon zu erwirtschaften“ (ebd., S. 401). Je stärker die Autonomisierung der Wirtschaft voranschreitet und je größer der Kapitalbedarf wird, umso eher sind es Organisationen dieses Bereiches, die die „materielle Zukunftsvorsorge“ übernehmen (sowohl für sich selbst als auch für das Gesellschaftssystem als Ganzes). Es ist wohl dieser Umstand dafür verantwortlich, dass es zu einer immer stärkeren Differenzierung von Wirtschaft und Familie gekommen ist und dass auch Wirtschaftsorganisationen zusehends unabhängiger von Familienzusammenhängen werden. Was diese Entwicklung für die Zukunft von Familienunternehmen bedeutet, bedürfte einer eigenen Untersuchung.

Aus dem bislang Gesagten lassen sich die wesentlichsten Charakteristika von Wirtschaftsorganisationen ableiten. Es ist das Spezifische an Unternehmungen, dass sie jene Entscheidungsprämissen,

die primär der eigenen Überlebenssicherung dienen, durch das aus der Wirtschaft internalisierte Kriterium der Steigerung oder zumindest der Regeneration von Zahlungsfähigkeit konditionieren. Letztlich haben alle relevanten Entscheidungen in Wirtschaftsorganisationen diese spezifische Färbung. „Profitabilität oder Rentabilität ist die Form, über die die Autopoiesis der Wirtschaft in die Entscheidungsprogramme der unternehmerischen Organisationen hineinkopiert wird“ (Baecker 1991, S. 48). Die Sicherung der eigenen Zahlungsfähigkeit als Unternehmen ist jedoch nur mehr möglich, wenn Leistungen erbracht werden, die für andere Teilnehmer am Wirtschaftssystem eine Problemlösung darstellen; denn nur dann sind diese bereit, ihrerseits Zahlungen für diese Leistungen zu erbringen. Wirtschaftsorganisationen lassen sich demnach dadurch charakterisieren, dass sie ständig ihre Aufmerksamkeit sowohl auf sich selbst als auch auf ihre gegenwärtigen und künftigen Kunden richten müssen, dass sie also ihr Überleben längerfristig nur sichern können, wenn sie sich sowohl an der eigenen Ertragskraft als auch an den Problemen ihrer Kunden orientieren. Dieser doppelte Fokus schafft die spezifische Problemlandschaft, mit der Unternehmungen fertig werden müssen.

Die Zugehörigkeit einer Organisation zum Wirtschaftssystem zwingt sie unweigerlich zu ganz bestimmten Prioritäten in der Selbst- und Fremdbeobachtung (Ertragskraft, Umsatz- und Kostenentwicklung, Liquidität, Markt- und Konkurrenzsituation, Kundenprobleme und die Qualität der eigenen Leistungen etc.). Organisationen in anderen gesellschaftlichen Subsystemen weisen ganz andere Prioritäten auf (Wählergunst, Mitgliederstärke u. Ä.). Es hängt diese spezifische Prioritätensetzung mit dem binären Code des jeweiligen gesellschaftlichen Funktionssystems zusammen. Dieser strukturiert die dominanten Kriterien der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung eines Systems (vgl. Luhmann 1990, S. 195).

Blickt man auf Unternehmen aus der Perspektive eines weiteren gesellschaftlichen Funktionszusammenhanges, so werden sie mithilfe der genannten Kriterien als typische Organisationen des gesellschaftlichen Funktionssystems Wirtschaft beschreibbar. Vom Standpunkt dieser Organisationen aus gesehen, ist die Wirtschaft der Markt, besser gesagt, jene Märkte, auf denen sie agieren und deren Beobachtungen ihnen die erforderlichen Orientierungen verschaffen (vgl. Baecker 1988). Wir haben es also in der Analyse (je nach Per-

spektive) mit Organisationen einerseits und mit einem auf bestimmte Aspekte spezialisierten gesellschaftlichen Funktionssystem andererseits zu tun. Es handelt sich also um zwei ganz unterschiedliche Typen von sozialen Systemen, die in einer sehr charakteristischen Weise miteinander verbunden und aufeinander verwiesen sind. Es ist nun die These dieses Beitrages, dass sich die Dynamik von Wirtschaftsorganisationen besser verstehen lässt, wenn man auf das Eingebundensein dieser Organisationen in ihren weiteren gesellschaftlichen Kontext schaut bzw. auf die je spezifische Eigendynamik dieser beiden Systemtypen und wie sie sich wechselseitig durch die Art ihrer strukturellen Koppelung stimulieren. Diesem Ziel sind in einer ersten Annäherung die folgenden Überlegungen gewidmet.

Unternehmen operieren heute unter stark veränderten und wesentlich komplexeren Rahmenbedingungen

Alle Teilnehmer am Wirtschaftssystem sind um eine Regeneration ihrer Zahlungsfähigkeit bemüht. Wirtschaftsorganisationen tun dies durch die Produktion von Gütern und Dienstleistungen, d. h. durch die Bereitstellung von Lösungen für Probleme anderer, die dafür Zahlungen zu leisten imstande sind. Um die spezifische Eigendynamik solcher Organisationen besser verstehen zu können, gehen wir hier von der allgemeinen Einschätzung aus, dass sich die wichtigsten Bedingungen für die Steigerung bzw. für die Regeneration von Zahlungsfähigkeit von Unternehmen in der jüngsten Vergangenheit grundlegend geändert haben. Diese These gälte es im Einzelnen zu belegen. Für den Zusammenhang der vorliegenden Arbeit muss es genügen, in aller Kürze einige dieser veränderten Erfolgsbedingungen zu benennen (ausführlicher dazu Peters 1988; Kasper 1990; Wimmer 1992).

Wir stützen uns im Folgenden auf die Beobachtung, dass die gegenwärtige Entwicklungsdynamik des Wirtschaftssystems, also jenes gesellschaftlichen Funktionssystems, in dem sich Unternehmen hauptsächlich bewegen, neue Voraussetzungen für die Anschlussfähigkeit solcher Organisationen geschaffen hat. Zu diesen neuen Voraussetzungen zählen aus der Sicht von Unternehmungen:

- *Die Auflösung räumlicher Grenzen wirtschaftlichen Handelns:* Der hohe Integrationsgrad des Weltmarktes hat eine beschleunigte Ausweitung des eigenen Markthorizontes von Unternehmen

ermöglicht. Das Entstehen neuer, integrierter Wirtschaftsräume, wie etwa bei der Europäischen Union zu beobachten ist, fördert den schon seit längerem in Gang befindlichen Internationalisierungsprozess und schafft insgesamt neue Anforderungen für den Beobachtungs- und Aktionsradius von Unternehmen (vgl. Welfens 1990).

- *Die Dynamik neuer Wettbewerbsverhältnisse:* Die meisten Unternehmungen operieren im Grunde genommen auf relativ gesättigten Märkten. Überkapazitäten sind in vielen Branchen an der Tagesordnung. Darüber hinaus sorgt der Internationalisierungsprozess dafür, dass bislang weitestgehend geschützte Nischen aufbrechen. Niemand ist vor überraschenden Substitutionsmöglichkeiten sicher. Die Kriterien für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen haben sich sichtlich verschärft (vgl. Porter 1990).
- *Von der Produkt- zur Kundenorientierung:* Der verschärfte Wettbewerb hat die Position des Kunden nachhaltig gestärkt. Dies zwingt Unternehmungen in vielen Branchen, ihre traditionelle Produktions- bzw. Produktorientierung aufzugeben. Der Kunde rückt mit seinen spezifischen Problemen ins Zentrum, und die Leistungen des Anbieters bilden den Versuch, im Prozess der Problembearbeitung beim Kunden einen nützlichen Beitrag zu leisten. Diese stärkere Ausrichtung am Kunden und seinen Problemen verändert die herkömmliche Produktphilosophie in radikaler Weise. Darüber hinaus weicht der Trend zur Bereitstellung komplexer Problemlösungsangebote traditionelle Branchengrenzen auf.
- *Die Beschleunigung des Veränderungstempos in wichtigen Dimensionen des Wirtschaftssystems:* Der Faktor Zeit hat ungeheuer an Bedeutung gewonnen. Eine neue Qualität von Beschleunigung unternehmensrelevanter Entwicklungen ist festzustellen (kürzere Produktzyklen, geschrumpfte Planungshorizonte, rascher technologischer Wandel, Wissensbestände altern in einem noch nie da gewesenen Tempo etc.). Erfolge in der Vergangenheit bieten keine Sicherheit mehr für die Bewältigung der Zukunft. Insgesamt lässt dieses erhöhte Tempo die Schere zwischen den erforderlichen Reaktionszeiten und dem tatsächlichen Zeitbedarf für Veränderungen in Wirtschaftsorganisationen immer mehr auseinander klaffen.

Im Vorangegangenen wurden einige Aspekte benannt, die begründen sollen, warum Unternehmungen heute innerhalb des Wirtschaftssystems mit wesentlich komplexeren Verhältnissen rechnen müssen. Dieser Umstand wird noch dadurch verschärft, dass auch von anderen gesellschaftlichen Subsystemen Irritationen ausgehen, deren Relevanz für Wirtschaftsorganisationen zunimmt. Zur Illustration seien hier einige Irritationsquellen angeführt.

- Die Nachkriegsordnung hatte zumindest den Ländern der entwickelten Welt über mehrere Jahrzehnte relativ stabile internationale Verhältnisse beschert. Die jüngste Vergangenheit, insbesondere mit ihren radikalen Umbrüchen in den osteuropäischen Gesellschaften, brachte eine für viele gänzlich unerwartete Bewegung ins internationale politische System. Der wesentlich dichteren globalen Vernetzung der wirtschaftlichen Austauschbeziehungen steht gegenwärtig auf der politischen Ebene eine deutlich gestiegene politische Labilität gegenüber. Trotz verstärkter Anstrengungen, das Instrumentarium einer weltumspannenden internationalen Wirtschaftspolitik weiterzuentwickeln, müssen wir momentan davon ausgehen, dass auf internationaler Ebene für die nächste Zukunft keine stabilen Rahmenbedingungen erwartbar sind. Überraschende Ereignisse wie der Golfkrieg zu Beginn des Jahres 1991 oder der gescheiterte Putsch in der ehemaligen UdSSR im August desselben Jahres hatten stets unkalkulierbare Auswirkungen auf die internationalen Finanzmärkte, die Energiepreise, die Rohstoffsituation im Allgemeinen, auf das Verkehrs- und Transportwesen etc. Die kurz- und mittelfristigen Auswirkungen des endgültigen Zerfalls der ehemaligen UdSSR sind gegenwärtig überhaupt noch nicht abschätzbar.
- Eine wachsende öffentliche Sensibilität für die gesellschaftlichen Folgekosten wirtschaftlichen Handelns prägt in zunehmendem Ausmaß das Image von Wirtschaftsorganisationen. Über viele Jahrzehnte waren Unternehmen in der Lage, wichtige Folgewirkungen ihres Tuns zu externalisieren, d. h., ihre Bearbeitung in andere gesellschaftliche Bereiche zu verlagern. Diese Möglichkeiten schrumpfen, weil die öffentliche Aufmerksamkeit für diese Art des kostengünstigen Problemexports im zurückliegenden Jahrzehnt ganz deutlich gestiegen

ist. Man denke nur an die in der Zwischenzeit wesentlich facettenreicher gewordene Ökologiedebatte, an die Diskussion über die Abschätzung von Technologiefolgen, an den massiven Widerstand gegen die Belastungen durch den Schwerverkehr und Ähnliches. Schärfere Umweltauflagen der öffentlichen Hand und ein gestiegenes Umweltbewusstsein der Konsumenten lassen eine allzu große Blindheit gegenüber den ökologischen Implikationen unternehmerischen Vorgehens zum Risikofaktor werden.

Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich gegenüber der Frage ab, wie Unternehmungen mit der Gesundheit ihrer Mitarbeiter umgehen, welche physischen und psychischen Belastungen ihnen zugemutet werden bzw. welche Auswirkungen die Art der betrieblichen Inanspruchnahme auf die privaten Lebensbezüge der Beschäftigten besitzt. Einerseits nimmt ja die Erwartung an die zeitliche Verfügbarkeit, an die räumliche Mobilität und an die Breite der Einsatzmöglichkeiten insbesondere von qualifizierten Mitarbeitern zu. Andererseits sinkt nach unserer Beobachtung gerade bei schon etwas erfahreneren Know-how-Trägern die Bereitschaft, im Interesse des Unternehmens die Möglichkeiten eines erfüllten Privatlebens, die Qualität des privaten Beziehungsnetzes, die eigene Gesundheit und Ähnliches nachhaltig zu riskieren. Die Fragen nach belastungsadäquaten und Leistung ermöglichenden Arbeitsbedingungen, nach einer neuen Balance zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt, nach einer Unternehmenskultur, die auch qualifizierten Frauen Entfaltungschancen bietet, solche Fragen werden in Zukunft stärker in den Vordergrund rücken.

Letztlich hat in den hoch entwickelten Industriegesellschaften auch die Sensibilität gegenüber sozialen und politischen Destabilisierungsprozessen zugenommen, die mit wirtschaftlichen Entscheidungen von Organisationen verbunden sind (z. B. Betriebsschließungen, Massenkündigungen etc.). Unternehmungen sind heute zweifelsohne in ein labiler gewordenes Netzwerk von System-Umwelt-Bezügen eingebettet, in dem die Unempfindlichkeit gegenüber den Auswirkungen eigenen Handelns zu existenzbedrohenden Rückwirkungen auf die Organisation selbst führen kann.

Folgen aus den veränderten Umweltbedingungen für das erfolgreiche Operieren von Wirtschaftsorganisationen

Das Zusammenwirken der eben skizzierten Gegenwartstrends hat für viele Entscheidungsträger in Organisationen alte, lieb gewordene Gewissheiten schmelzen lassen.

Vielfach werden wir durch überraschende Wendungen, durch zufällige Ereignisse, durch unerwartete Entwicklungen angestoßen, bislang festgefügte Prämissen und Grundüberzeugungen für unser Handeln in Organisationen zu überprüfen. Der in der Vergangenheit angesammelte Erfahrungsschatz zur Bewältigung anstehender Probleme reicht immer seltener aus; ganz im Gegenteil, das Festhalten an solchen früher bewährten Problemlösungen verschärft die gegenwärtigen Probleme. Knut Bleicher betont deshalb nicht zu Unrecht die Notwendigkeit eines grundlegenden Paradigmenwechsels in der etablierten Managementlehre (1990b, S. 126 ff.).

Die momentanen Verhältnisse ebenso wie die in Zukunft zu erwartenden Entwicklungen muten den Verantwortlichen in Wirtschaftsorganisationen ein qualitativ neues Niveau an ständig zu bewältigender Unsicherheit zu. Die wachsende Intransparenz der Rahmenbedingungen für das erfolgreiche Agieren von Wirtschaftsorganisationen, der hohe Vernetzungsgrad der externen Einflussfaktoren sowie das erhöhte Veränderungstempo dieser Faktoren definieren die aktuelle Steuerungsproblematik von Unternehmen. „Die Anpassungsgeschwindigkeit wird zur Determinante des wirtschaftlichen Erfolges“ (ebd.). Dabei kann es zweifellos nicht um bloße Anpassung gehen. Dies würde ein soziales System in eine viel zu passive Rolle drängen und es zu ungefiltert den Schwankungen seiner Umwelt ausliefern. Die Kernfrage lautet deshalb: Wie kann eine Organisation ihre grundlegende Identität, das, was ihre charakteristische Ganzheit ausmacht, angesichts einer anforderungsreichen und sich immer rascher wandelnden Umwelt bewahren bzw. sinnvoll weiterentwickeln? In diesem Sinne ist das Handeln unter Bedingungen hoher Komplexität für absehbare Zeit zur permanenten Herausforderung an die Antwortfähigkeit von Organisationen und ihre Steuerungskapazität geworden.

Die heute in der Praxis beobachtbaren Muster der Bewältigung gesteigener Umweltkomplexität sind sehr vielfältig. Dies kann nicht überraschen. Denn es gibt keine Punkt-zu-Punkt-Relation zwischen den Veränderungen in der Umwelt von Organisationen und ihrer

internen Strukturentwicklung. Jedes Unternehmen findet seine eigenen Antworten. Wir müssen die lange Zeit herrschende organisationalstheoretische Vorstellung, dass bestimmte Umweltereignisse bzw. dass die Veränderungsdynamik in der Umwelt im Inneren von Organisationen unmittelbar in eine bestimmte Richtung strukturbildend wirken, grundlegend revidieren. Organisationen sind operativ geschlossene soziale Systeme, die lediglich über sehr selektive Kopplungen mit ihren relevanten Umwelten verfügen und die deshalb Ereignisse, Chancen und Gefährdungen außerhalb ihrer selbst je nach eigenem Entwicklungsstand nur sehr selektiv aufgreifen und verarbeiten (zu diesem Prinzip der Strukturdeterminiertheit lebender Systeme vgl. Maturana 1982).

Ein heute weit verbreiteter Versuch, die Antwort- und Lernfähigkeit von Wirtschaftsorganisationen aufrechtzuerhalten, besteht im Vorantreiben der vorhandenen organisationsinternen Differenzierung bzw. im Ausprobieren ganz neuer Gliederungsformen. Diesen unterschiedlichsten Bestrebungen zur Weiterentwicklung vorhandener Organisationsstrukturen und der Steuerungskapazität von Unternehmungen sind zwei Merkmale durchweg gemeinsam. Einerseits wird dadurch eine wesentliche Vergrößerung der „Oberfläche“ einer Organisation angestrebt (d. h. eine Vervielfachung relevanter Kontakte nach außen). Zum anderen steigert man auf diese Weise im Inneren einer Organisation die Vielfalt unterschiedlichster Entscheidungslagen. Man handelt sich auf diesem Wege unweigerlich eine Erhöhung des organisationsinternen Komplexitätsniveaus ein.

W. Ross Ashby hat schon 1956 im Rahmen seiner Kybernetik diesen Zusammenhang als Gesetz von der notwendigen Vielfalt formuliert (1956 [dt. 1974], S. 202 ff.): Diesem Gesetz zufolge kann das Zulassen des Anwachsens organisationsinterner Vielfalt dafür Sorge tragen, dass die Vielfalt unvorhersehbarer Ereignisse im Inneren sowie in der Umwelt so bearbeitet wird, dass letztlich wieder erwartbare Ergebnisse für das System zustande kommen. Diesem internen Differenzierungsprozess liegt das Prinzip zugrunde, dass die Bearbeitung von gesteigener Umweltkomplexität bis zu einem gewissen Grad nur durch eine Steigerung der Eigenkomplexität von Organisationen möglich ist. Welche spezifische Form von Organisationsdynamik mit dieser Steigerung unvermeidlicherweise verbunden ist, dieser Frage ist der nächste Abschnitt gewidmet.

Die Intensivierung funktionaler Spezialisierung in Wirtschaftsorganisationen und ihre Folgen

In der langen Tradition des *scientific management* hat man mit den Begriffen Arbeitsteilung und Spezialisierung ganz bestimmte Formen der Arbeitsorganisation in Unternehmungen gemeint. Der klassische Weg zur Steigerung der Produktivität von Produktionsprozessen zielte auf eine möglichst weitgehende Zerlegung der Arbeitsvorgänge auf einzelne Rollenträger, die sich durch diese Zerstückelung auf einen ganz schmalen Aufgabenaspekt spezialisieren und in der Arbeitserledigung konzentrieren konnten. Mit Unterstützung durch eine entsprechende Technologie (das Fließband hat in diesem Zusammenhang ja eine paradigmatische Rolle gespielt) ließen sich in den Jahrzehnten einer florierenden Massenproduktion die Arbeitsprozesse entsprechend rationalisieren und beschleunigen. Dieser weitgehenden Ausdünnung des Sinngehaltes von Arbeit stand auf der Ebene organisationaler Steuerung eine möglichst vollkommene Standardisierung und formale Normierung von Zuständigkeiten, Arbeitsbeziehungen und Abläufen gegenüber. Die Ausübung von Führung konnte sich im Rahmen dieses technologiegestützten Regelwerkes auf Koordinationsfunktionen sowie auf die begleitende Kontrolle des Arbeitsprozesses und seiner Ergebnisse konzentrieren. Diese hierarchiekonforme Form innerbetrieblicher Arbeitsteilung und Spezialisierung hat in der Zwischenzeit in sehr vielen Wirtschaftszweigen aus ganz unterschiedlichen Gründen ihre Brauchbarkeit eingebüßt (vgl. etwa die heftige Diskussion, die, gegenwärtig angestoßen von der MIT-Studie über das Modell der „lean production“, wie dieses bei japanischen Autoherstellern praktiziert wird, nun auch in der deutschen Automobilindustrie geführt wird; dazu ausführlicher Womack, Jones, Ross 1991).

Diese klassischen Formen tayloristischer Arbeitsteilung sind nicht gemeint, wenn im Rahmen dieser Arbeit von der Beobachtung ausgegangen wird, dass gegenwärtig Wirtschaftsorganisationen ihre Antwortfähigkeit angesichts einer enorm gestiegenen Umweltkomplexität durch ein Vorantreiben und Verfeinern fachlicher Spezialisierungen und durch das ständige Hervorbringen ganz neuer Aufgabengebiete zu erhalten suchen. Was sich momentan in vielen größeren Unternehmungen abspielt, ist ein sich beschleunigender interner Zellteilungsvorgang, der in vielfältiger Weise neue fachliche Schwerpunkte hervorbringt, meist um abgrenzbare Probleme he-

rumgebaut, die sich für eine expertenmäßige Spezialisierung eignen und eine dauerhafte Bearbeitung erfordern. Besonders gut lässt sich dieser Prozess am raschen Wachstum all jener Funktionen studieren, die sich organisationsintern um die diversen Probleme der Datenverarbeitung, des elektronischen Informationsflusses sowie der erforderlichen Systementwicklung kümmern. Ein anderes sehr prägnantes Beispiel geben all jene Bereiche ab, die heute die vielfältigen Beziehungen einer Organisation zu ihren relevanten Umwelten verwalten. Lagen diese Funktionen früher hauptsächlich in der Hand des Vertriebes, so hat sich dieses Feld in den letzten Jahren ungeheuer ausdifferenziert. Eigene Marketingabteilungen sind entstanden, in denen sich wiederum ständig neue Aktivitätsbereiche mit einem eigenen professionellen Spezialistentum herausbilden (systematisierte Marktbeobachtung und Marktforschung, verschiedene Dimensionen der produkt- oder marktbezogenen Werbung, PR-Aktivitäten, Sales Promotion, Sponsoring etc.).

Diese Steigerung des organisationsinternen Spezialistentums lässt sich in den meisten betrieblichen Aufgabengebieten feststellen, die bislang durch die herkömmliche funktionale Gliederung abgebildet werden, ganz abgesehen von der deutlichen Zunahme an Stabstellen, die mit dem geschilderten Prozess verbunden sind. Diese ganz offensichtlich unvermeidliche Entwicklung zu einer stärkeren funktionalen Differenzierung in Organisationen ermöglicht einerseits einen verbesserten Umgang mit der knappen Ressource Zeit. Die Möglichkeit, dass gleichzeitig in fachlich kompetenter Weise an ganz unterschiedlichen Problemstellungen gearbeitet werden kann, vervielfacht sich. Die Intensivierung funktionaler Differenzierung ist damit selbst ein Moment der Beschleunigung. Andererseits können auf diesem Wege dann, wenn die interprofessionelle Kooperation klappt, wesentlich komplexere Problemstellungen bearbeitet werden, als dies bislang der Fall war. Letztlich wächst auf diese Weise die Problemverarbeitungskapazität eines Systems, Expertenwissen wird an vielen Stellen der Organisation ausgeprägt und weiterentwickelt. Wir erleben eine verstärkte Dezentralisierung fachlicher Intelligenz.

Die Vervielfachung von Spezialistenrollen und ihre organisatorische Verselbstständigung in eigens dafür geschaffenen Organisationseinheiten besitzt selbstverständlich auch ihre Kehrseite. Damit solche Einheiten funktionsfähig werden, benötigen sie ein gewisses

Maß an fachspezifischer Autonomie. Sie ordnen die Art und Weise ihrer Leistungserbringung, ihre internen Strukturen und Abläufe nach einer eigenen Logik und fachlichen Tradition, die eben für jene Aufgabenbereiche charakteristisch ist, die solche Organisationseinheiten innerhalb des Gesamtunternehmens bearbeiten. So arbeiten Personalabteilungen nach ganz anderen fachlichen Prinzipien als das Rechnungswesen, die Forschung und Entwicklung nach ganz anderen Grundsätzen als der Vertrieb usw. Im Einzelnen bedeutet dies, dass funktional spezialisierte Organisationseinheiten aus ihrer jeweiligen Fachlogik heraus jene leitenden Gesichtspunkte entwickeln, an denen sie ihr Tun ausrichten. Sie prägen ihre eigenen normalisierten Prozeduren (Problembearbeitungsmuster) aus, mit deren Hilfe sie an Probleme und Aufgaben herangehen (beispielsweise geht ein Produktionstechniker ganz anders an Probleme heran als ein Experte für Strategieentwicklung, ein Controller anders als ein Verkäufer). Im Laufe der Zeit bringen solche Einheiten eine spezifische Professionalität der handelnden Akteure hervor sowie ganz bestimmte Formen, diese zu erwerben. Zu dieser Professionalität gehören auch eigene Kriterien und Kontrollgrößen, mittels deren die Qualität der eigenen Leistungen beurteilt werden kann.

Funktional spezialisierte Organisationseinheiten entwickeln auf diese Weise für ihren Aufgabenbereich ganz eigene Denkweisen, ein spezielles Wirklichkeitsverständnis, eine charakteristische Brille, mit der sie auf die Welt schauen (ein Werbemensch sieht andere Dinge als beispielsweise ein Finanzexperte). Letztlich verfeinern sie eine zu ihrer Fachlogik passende Sprache, die der raschen Verständigung innerhalb der eigenen Profession dient. Diesen unterschiedlichen Spezialsprachen kommt innerhalb von Wirtschaftsorganisationen eine immer größer werdende Bedeutung zu. Begriffe kondensieren die Realitätswahrnehmung eines ständigen Kommunikationszusammenhanges. Von allen geteilte Begrifflichkeiten bringen die ganz selbstverständlich geteilten Konstruktionsprinzipien dieses bestimmten Ausschnittes von Realität zum Ausdruck. Die sprachlichen Eigenheiten eines Expertenbereiches, seine Sprachspiele und symbolischen Kürzel (für außen Stehende zumeist eine fremde Welt) koordinieren und beschleunigen das für die Aufgabenerfüllung relevante interne Kommunikationsgeschehen.

Gelingen solche funktionalen Ausdifferenzierungsprozesse, dann bilden solche Einheiten spezifische Grenzen aus, mit deren

Hilfe Kommunikationsereignisse relativ scharf als dazugehörig oder nicht dazugehörig bestimmt werden können. Das Insgesamt an Merkmalen, das diese Unterscheidung treffen lässt, nennen wir den funktionalen Kontext einer Organisationseinheit. Zwischen den Mitgliedern einer Kontextgemeinschaft bestehen aus den genannten Gründen normalerweise weniger Verständigungsschwierigkeiten als mit „Externen“. Jeder Kontext enthält ja einen Fundus an erprobtem Wissen, an Erklärungs- und Deutungsangeboten für das Verstehen von Ereignissen, die für die jeweilige Einheit Relevanz besitzen. Die Frage ist allerdings, welche Ereignisse für eine funktional spezialisierte Organisationseinheit überhaupt Relevanz gewinnen.

Die charakteristischen Grenzen von funktional spezialisierten Organisationseinheiten sorgen dafür, dass sich die Beziehungen zwischen diesen und ihrer organisationsinternen Umwelt äußerst selektiv entwickeln. Man hat sich ja auf ganz bestimmte Aspekte spezialisiert. Alles andere interessiert nicht. Aus diesem Grunde besitzt jedes Subsystem dieser Art eine organisationsinterne Umwelt in doppelter Hinsicht: „als normalerweise relevante und als normalerweise irrelevante Umwelt“ (Luhmann 1980, Sp. 1068). Dieser von der jeweiligen Einheit aus ihrer Fachlogik heraus selbst definierte „Normalitätshorizont“ bestimmt, welche Art von Umweltereignissen, welche Art von zugemuteten Problemen systemintern überhaupt von Bedeutung sind und gegenüber welchen sich die Funktionseinheit indifferent verhalten, also sagen kann: „Das geht uns nichts an.“ Diese unvermeidliche Selektivität in den Beziehungen der Funktionseinheiten untereinander führt dazu, dass sich diese zunehmend an sich selbst orientieren, je mehr der Prozess der funktionalen Verselbständigung voranschreitet.

Die wichtigsten Konsequenzen funktionaler Spezialisierung

Die Auswirkungen der eben geschilderten Prozesse sind heute in größeren Organisationen an allen Ecken und Enden zu spüren. Der wachsenden Verselbständigung der Funktionseinheiten steht ihre größere Abhängigkeit voneinander gegenüber. Jede ist ja nur mehr auf ganz bestimmte Teilaspekte spezialisiert. Wir haben es also mit einer gleichzeitigen Steigerung von Autonomie und wechselseitiger Abhängigkeit der Subsysteme zu tun. Daher stellt sich die drängende Frage: Wie kann der enorm gewachsene Abstimmungs- und Verknüpfungsbedarf zwischen den Einheiten angesichts ihrer aus-

geprägten Abschließungstendenz bewältigt werden? Denn die Erfahrung lehrt: Werden die einzelnen Subeinheiten immer potenter, so ist der Zusammenhang zwischen ihnen immer schwieriger zu managen. Wie kann interprofessionelle Kooperation, eine fachübergreifende Problembearbeitung organisationsintern sichergestellt werden? Bei der Zunahme von Fragestellungen, deren Bearbeitung ein breites Zusammenwirken ganz unterschiedlicher Experten verlangt, ist dies eine Überlebensfrage für viele Organisationen geworden. Die vielfache Ausprägung ganz unterschiedlicher Spezialsprachen in Unternehmungen hat die Unwahrscheinlichkeit wechselseitiger Verständigung stark erhöht. Wie können sich EDV-Spezialisten ihren Anwendern gegenüber verständlich machen? Wie können Forscher mit dem Verkauf und den Leuten in der Produktion erfolgreich kommunizieren? Im Alltag liegen da meist Welten dazwischen, ohne dass den Betroffenen die zugrunde liegenden Verständigungsbarrieren direkt zugänglich wären. Dieser weit verbreiteten Erfahrung steht auf der anderen Seite der Umstand gegenüber, dass eine der zentralen Voraussetzungen dafür, dass heutzutage in Organisationen etwas Vernünftiges zustande gebracht werden kann, das ständige Abklären und Aushandeln dessen ist, was für die jeweils Beteiligten die Wirklichkeit ist, von der sie ausgehen. „Mitglieder von Organisationen verbringen beträchtlich viel Zeit damit, untereinander eine annehmbare Darstellung dessen, was vor sich geht, auszuhandeln“ (Weick 1985, S. 16). Gelingt diese „konsensuelle Validierung“, wie Weick diesen ständig zu leistenden Verständigungsprozess nennt, nicht, so erwachsen daraus erhebliche Koordination- und Kooperationsprobleme.

Letztlich entfacht der Prozess zunehmender funktionaler Spezialisierung in größeren Organisationen eine spezifische Eigendynamik. Er stimuliert sein eigenes Wachstum. Spezialisten schaffen gerade dann, wenn sie besonders erfolgreich sind, die Grundlage für neue Spezialisten (z. B. Strategieentwickler benötigen besonders elaborierte Daten, also müssen neue Fachleute sowohl ins Marketing als auch ins Controlling, diese Fachleute wiederum benötigen spezielle EDV-Programme, also ...). Dieser eigendynamische Wachstumsprozess findet in der Regel seine Grenze in den durch ihn selbst verursachten Kosten. Die gegenwärtigen Bestrebungen vieler Unternehmen, bestimmte interne Dienstleistungen nach außen zu verlagern bzw. die eigene Fertigungstiefe bzw. die Fertigungsbreite unter

Kostengesichtspunkten zu überdenken, wurzeln in dem angesprochenen Wachstumsprozess. Zusammenfassend lässt sich die These formulieren, dass der verstärkte Prozess funktionaler Differenzierung in Organisationen eine Dynamik entfesselt hat, die die Fragen der Integration der Subeinheiten zu einem überlebensfähigen Ganzen zu einem Kernproblem des Managements hat werden lassen.

Die Bildung von weitgehend autonomen Geschäftseinheiten mit eigenständiger Ertrags- bzw. Kostenverantwortung

Neben der Tendenz zur stärkeren funktionalen Differenzierung hat in den letzten Jahren vor allem in größeren Unternehmungen ein anderes organisatorisches Gliederungsprinzip enorm an Bedeutung gewonnen: die Aufgliederung der Gesamtorganisation entlang strategischen Geschäftsfeldern. Dieses organisatorische Gestaltungsprinzip besitzt seine Wurzeln in den verschiedensten Ansätzen und Traditionen „strategischer Unternehmensführung“ (vgl. dazu Gälweiler 1979; Drexel 1987; Hinterhuber 1989, S. 121–138).

Seit den 1970er-Jahren ist für immer mehr Unternehmungen die Auseinandersetzung mit strategischen Fragen, die bewusste Beschäftigung mit künftigen Entwicklungen und das Herausarbeiten bestimmter strategischer Optionen eine der bevorzugten Antworten geworden, um angesichts unkalkulierbarer Marktentwicklungen und labiler politischer Verhältnisse die eigene Handlungsfähigkeit noch aufrechtzuerhalten. In den meisten in der Praxis zur Anwendung kommenden Verfahren, die eine halbwegs durchdachte strategische Positionierung eines Unternehmens zum Ziel haben, spielt die Definition sachlich und organisatorisch abgrenzbarer Geschäftseinheiten, in denen sich das Unternehmen besonders engagieren will, eine herausragende Rolle. Zumeist ist die Segmentierung der eigenen unternehmerischen Aktivitäten in Geschäftsfelder, die jeweils eine sinnvolle, marktorientierte Zusammenfassung von unterschiedlichen Aktivitätsbereichen darstellen, schon in der Analyse des Ist-Zustandes eines Unternehmens ein wichtiger Schritt. „Die Durchschlagkraft und Effizienz der strategischen Planung hängt vollständig von der Qualität dieser Segmentierungsarbeit ab. Wenn die strategischen Elemente zu groß oder zu eng definiert sind, kann man die strategische Analyse als wertlos betrachten“ (Andreae u. de Bodinat 1981, S. 22). „Die Segmentierung der Geschäftsaktivitäten in schlagkräftige strategische Geschäftsfelder ist der Brennpunkt jeder

strategischen Planung“ (Drexel 1987, S. 148) vor allem dann, wenn es gelingt, diese Segmentierung personell und organisatorisch sinnvoll umzusetzen.

Die große Schwierigkeit, die Vielfalt unternehmerischer Aktivitäten zu in sich lebensfähigen Einheiten zusammenzufassen, zu Einheiten also, die sich aus der spezifischen Marktsituation eines Unternehmens und seiner Strategie begründen lassen, liegt in erster Linie darin, dass vieles, was so an geschäftlich verwertbaren Leistungen existiert, historisch gewachsen ist, von vielen internen wie externen Zufälligkeiten geprägt ist, oft von persönlichen Vorlieben und Neigungen abhängt und zumeist keiner ausdrücklich formulierten Marktstrategie und aufbauorganisatorischen Logik folgt. Oft haben Unternehmungen ihre Angebotspalette auch deshalb erweitert, um sich mehrere ertragsfähige Standbeine zu schaffen, einerseits, um die Kundenwünsche umfassender bedienen zu können, andererseits aber auch, um die eigenen Risiken zu minimieren, um intern Kapazitätsausgleiche vornehmen zu können, u. Ä. Je unkalkulierbarer (d. h. vom Zufallsgeschehen dominiert) bestimmte Märkte sind, umso sinnvoller ist es, aus Gründen der Risikostreuung mit einer Portfoliodiversifikation zu reagieren (für den Börsen- und Bankenbereich vgl. dazu Baecker 1991, S. 53). Allerdings handelt man sich mit dieser Vielfalt in der Regel vor allem auf der Kostenseite viele neue Probleme ein. Diese meist ungeordnet verlaufende Leistungsvervielfältigung hat neben ihren organisationsbezogenen Folgekosten auch den strategischen Orientierungsbedarf im Unternehmen deutlich ansteigen lassen. Damit verbunden sind in der Regel auch erhöhte unternehmerische Entscheidungslasten: Worin besteht unser eigentliches Kerngeschäft? In welche Geschäftsbereiche lohnt es sich auch in Zukunft zu investieren; aus welchen sollten wir uns langsam zurückziehen, welche neuen Märkte und Zielgruppen können durch neue Leistungsangebote erschlossen werden? Welche Produkt-Markt-Kombination eignet sich eigentlich für die Bildung eines strategischen Geschäftsfeldes (zu dieser letzten Frage vgl. die Kriterien bei Drexel 1987, S. 149)?

Damit eine geschäftsfeldorientierte Strukturierung vorgenommen werden kann, ist die Klärung solcher Fragen unerlässlich. Denn die Geschäftsfeldorganisation versucht ja normalerweise, die spezifische Marktsituation eines Unternehmens (die gegenwärtig praktizierte bzw. die künftig angestrebte) zum Leitprinzip für die organi-

sationsinterne Differenzierung zu machen. Wir haben es hier mit einem einer ganz anderen Logik folgenden Gliederungsgedanken zu tun, als er den bisherigen funktionalen Aufbauprinzipien von Organisationen zugrunde lag. Die Umgestaltung von Unternehmungen in Richtung Geschäftsfelder (*profit center, cost center*) zielt auf die Schaffung überschaubarer Einheiten (gebaut um ein klar benennbares Spektrum an Kundenproblemen herum), die ihre Aufgaben weitgehend eigenverantwortlich wahrnehmen. Eigenverantwortung bedeutet, dass solche Organisationseinheiten mit jener Entscheidungspotenz ausgestattet sind, die sie benötigen, damit ihnen ihre eigene Ertrags- und Kostenentwicklung berechtigterweise als selbst verursacht zugerechnet werden kann. Man würde die Geschäftsfeldorganisation gründlich missverstehen, wollte man sie als bloße Dezentralisierungsmaßnahme, als eine der Delegationsformen von Entscheidungskompetenz begreifen. Ihr liegt die Leitidee zugrunde, die Subeinheiten des Systems nach denselben Prinzipien zu „bauen“, wie sie auch für die Überlebensfähigkeit des Ganzen gelten. Es geht letztlich um die Schaffung von Unternehmungen im Unternehmen. Die „Teile“ haben die Funktionslogik des „Ganzen“ in ihre jeweilige Operationsweise inkorporiert. Die Parallelen dieser organisationalen Gliederungsprinzipien zu einigen wichtigen Grundgedanken der Chaosforschung liegt auf der Hand (man denke an das Prinzip der Selbstähnlichkeit im Rahmen der fraktalen Geometrie, an das Prinzip der Oberflächenvergrößerung dort, wo es darum geht, die Austauschbeziehungen eines Systems zu seiner Umwelt zu intensivieren; vgl. dazu exemplarisch Briggs u. Peat 1990).

Die Geschäftsfeldgliederung verspricht, die Leistungsfähigkeit einer Wirtschaftsorganisation in einer Reihe wichtiger Dimensionen zu steigern. Zum einen zwingt sie alle Subeinheiten dazu, ihre Entscheidungsprozesse ganz konsequent an der Frage zu orientieren, auf welche Kundenprobleme sie sich mit ihren Leistungen beziehen, welchen Nutzen sie in diesem Zusammenhang stiften und ob durch diese Leistungen die Zahlungsfähigkeit des Ganzen erhalten bzw. gesteigert werden kann. Damit wird erreicht, dass die überlebenssichernde Grundorientierung jeder Wirtschaftsorganisation (die Zahlungsfähigkeit einerseits und die Ausrichtung am Kundennutzen andererseits) in allen organisationsinternen Entscheidungsprozessen gleichsam als Hintergrundfolie präsent ist. Die Verantwortung dafür, welche Kosten mit den eigenen Aktivitäten verbunden

sind und welche Wirkungen man bei jenen auslöst, für die man Leistungen zu erbringen hat, kann auf diese Weise in der Organisation auf eine wesentlich breitere Basis gestellt werden. Zum anderen lässt sich durch solche Strukturierungsmaßnahmen die Antwortfähigkeit bezüglich überraschender Marktentwicklungen erhöhen. Unternehmen agieren heute in einem immer komplizierter werdenden Netz von wettbewerblichen Nebenwirkungen, die auch kurzfristige, rasch wirksame Reaktionsmöglichkeiten im Markt verlangen. Die Relevanz der sich zufällig bietenden Chance und die Fähigkeit, sie aktuell wahrzunehmen, gewinnen wachsende Bedeutung. Unter solchen Bedingungen ist es wohl vernünftig, auf der Ebene des Gesamtsystems nur in groben Zügen zu planen, lediglich generelle Orientierungen vorzugeben und möglichst viele Entscheidungen dezentral und problemnah fällen zu lassen.

Darüber hinaus steigert die Geschäftsfeldgliederung auch die Beobachtungskapazität eines Systems. Ertragsverantwortliche Organisationseinheiten entwickeln eine besondere Wachsamkeit gegenüber ihrem Marktsegment, aber auch gegenüber wichtigen organisationsinternen Vorgängen, was etwa die Entwicklung der eigenen Kosten angeht, aber auch, was die Austauschbeziehungen zu anderen Subeinheiten anlangt, sei es in der Zentrale, sei es auf gleicher Ebene. Diese differenzierten Selbst- und Fremdbeobachtungspotenziale können zu einer realitätsangemesseneren Positionierung der Subeinheiten sowie des Ganzen führen, wenn die dafür erforderlichen Informationsverarbeitungsmechanismen entwickelt sind.

Letztlich kann die Schaffung von überschaubaren, ertragsverantwortlichen Geschäftseinheiten auch als eine neue Form des Risikomanagements, als eine organisationsbezogene Technik der Risikoverarbeitung verstanden werden. Der Umgang mit Risiko, charakteristische Formen der Risikoverarbeitung finden sich überall in der Wirtschaft. Ständig stehen Entscheidungen an, die unter Bedingungen hoher Intransparenz möglicher Einflussfaktoren, mithin unter großer Unsicherheit, gefällt werden müssen. Vor allem Entscheidungen, die in die Zukunft gerichtet sind, stehen stets unter Ungewissheiten, und zwar nicht deshalb, weil man zu wenig Sorgfalt in der informativen Absicherung walten lässt, sondern weil man es prinzipiell mit offenen Situationen zu tun hat, die zudem von den Entscheidungen mitgeschaffen werden. Risiken zu managen ist gerade in Unternehmen eine unvermeidliche Anforderung geworden. „Wer

sich nicht entscheidet, riskiert die Folgen der Nichtentscheidung“ (Baecker 1991, S. 121). Sicherheit gibt es in unternehmerischen Belangen nicht. Jeder Versuch, sie zu realisieren, begibt sich der Chance, Risiken zu identifizieren und sie Gewinn bringend zu übernehmen. Verantwortliche Risikoübernahme setzt allerdings voraus, dass in die Unsicherheit erzeugende Diffusität einer Entscheidungslage so viel Licht gebracht wird, dass sich die einzugehenden Risiken benennen lassen und angesichts der vermuteten Chance abgewogen werden können. Komplexe Organisationen neigen dazu, Risikomanagement in der Form zu betreiben, dass im Falle des eingetretenen Schadens entsprechende Absicherungs- und Schuldzuschreibungsmechanismen zur Verfügung stehen. Dem gegenüber schafft eine wohlverstandene Geschäftsfeldgliederung organisationsinterne Strukturen, die es ermöglichen, dass die Effekte riskanter Entscheidungen (im positiven wie im negativen Falle) bei jenen anfallen, die diese Entscheidungen treffen. Gelingt es, eigenverantwortliche Geschäftseinheiten tatsächlich zu etablieren, dann sind damit auch Zurechnungsregeln für die Risikoübernahme verbunden, wenn sich im Zusammenspiel zwischen diesen und den übergeordneten Entscheidungsinstanzen klare Verantwortungsgrenzen eingespielt haben.

Erwartbare Folgekosten der Geschäftsfeldgliederung

Jedes Geschäftsfeld muss über die grundlegenden unternehmerischen Funktionen verfügen und so in der Lage sein, in voller Eigeninitiative und Selbstverantwortung sein Geschäft zu entwickeln. Gleichzeitig sind gewisse zentrale Funktionen des Gesamtunternehmens unbedingt erforderlich, damit die Belange des Ganzen auch gegenüber den Geschäftsfeldern wahrgenommen werden können. Hier ist ein fundamentaler Gegensatz in die Organisation eingebaut, dessen sorgfältige Pflege die wesentlichste Erfolgsvoraussetzung solcher Strukturen darstellt. In diesem Gegensatz liegt aber auch das entscheidende Gefahrenpotenzial solcher Strukturlösungen. Schafft man eigenverantwortliche, weitgehend autonome Organisationseinheiten, so riskiert man, dass diese ihre Möglichkeiten auch nutzen. Man forciert mit solchen Organisationslösungen das Entstehen von „Bereichsegoismen“ (häufig aus der Perspektive der Zentrale so beschrieben), Verselbstständigungstendenzen sind unvermeidlich. Die Rivalität zwischen diesen Einheiten um die Verteilung insgesamt knapper Ressourcen nimmt zu, z. B. wenn es um die Frage

geht, wohin die Investitionsmittel fließen. Natürlich versuchen sie, die anfallenden Kosten zwischen den Subeinheiten hin und her zu transferieren. Das eine Geschäftsfeld optimiert zulasten des anderen. Die Auseinandersetzungen um die Finanzierung jener Kosten, die durch die Belange des Gesamtsystems verursacht werden, werden schärfer (sei es, dass es um bereichsübergreifende Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten geht oder um notwendige Bildungsmaßnahmen oder um die Sinnhaftigkeit bestimmter Zentralstellen etc.). Je mehr sich die Identität der Teilbereiche ausprägt (nach innen wie nach außen), umso erheblicher werden die Identitätsprobleme des Gesamtsystems. Sonderkulturen verfestigen sich, und die berühmten Synergieeffekte lassen auf sich warten. Integrierte Problemlösungen werden zusehends schwieriger, weil sich kaum dauerhafte Energien für übergreifende Fragestellungen mobilisieren lassen. Beispielsweise zeigt sich in der Praxis, dass es gar nicht so leicht ist, die Mobilität hoch qualifizierten Personals zwischen den Einheiten und Unternehmensbereichen sicherzustellen. Insgesamt lassen sich die genannten Folgekosten unter dem Begriff des „systemischen Risikos“ zusammenfassen. Gemeint ist damit, dass unter solchen Bedingungen die Belange des Ganzen im Verhältnis zu den Subeinheiten unterbewertet bleiben, dass der Gesamtzusammenhang des Unternehmens verloren geht und dass in der Folge Gefährdungen produziert werden können, die das Gesamtsystem bedrohen.

DIE ERHÖHUNG DER EIGENKOMPLEXITÄT UND IHRE KONSEQUENZEN FÜR DIE WAHRNEHMUNG VON FÜHRUNGSFUNKTIONEN IN ORGANISATIONEN

Beiden hier beschriebenen Differenzierungsformen (funktionale Spezialisierung und Geschäftsfeldgliederung) ist gemeinsam, dass sie die Eigenkomplexität von Wirtschaftsorganisationen enorm anwachsen lassen. Unternehmungen verbessern auf diese Weise zwar ihre Kundennähe, ihre Ertragschancen, ihre Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit. Sie holen sich aber gleichzeitig das „Chaos“ aus ihrer Umwelt in die Organisation selbst herein. Beide gegenwärtig dominanten Differenzierungsformen stärken die Eigenlogik der Subsysteme und stellen die Funktionsfähigkeit des Ganzen auf eine schwere Probe. Eben in diesem Umstand liegt viel von dem begrün-

det, was gegenwärtig an Konflikten und an widersprüchlichen Dynamiken in komplexen Organisationen erfahren werden kann. In der Gewährleistung der notwendigen Autonomisierung dezentraler und funktional spezialisierter Einheiten sowie in der gleichzeitigen Sicherstellung der emergenten Eigenschaften des Gesamtsystems liegt die große Herausforderung an das Steuerungs-Know-how und an die Qualität der Führungsstrukturen in komplexen Organisationen.

Was stiftet die Einheit des Systemganzen bei zwangsläufig auseinander driftenden Teilen? Herkömmlicherweise wurde dem Prinzip der Hierarchie als der einzig möglichen strukturbildenden Verknüpfungsform jene zusammenbindende Kraft zugeschrieben, die diese Integrationsfunktion zu erbringen hat, und zwar schlicht durch die ununterbrochene Weisungs- und Verantwortungskette, die von oben nach unten alle Hierarchieebenen miteinander verbindet. Die klassische Hierarchie hat organisationsintern konkurrenzfreie Positionen zur Verfügung gestellt, die für sich in Anspruch nehmen konnten, das Gesamtsystem zu überblicken, über das erforderliche Wissen zu verfügen und die notwendigen Entscheidungen in der gebotenen Qualität herbeiführen zu können. In komplexeren Organisationsformen, wie wir sie im Wirtschaftssystem heute vorfinden, sind solche Positionen nicht mehr anzutreffen. Niemand repräsentiert mehr unbestritten die absolute Wahrheit. Durch die systematische Dezentralisierung von fachbezogener Intelligenz sowie durch die unternehmerische Eigenverantwortung der verschiedenen Geschäftsfelder besitzen auch jene zentralen Organisationseinheiten, deren primäre Aufgabe es ist, sich um die Belange des Ganzen zu kümmern (wie beispielsweise der Vorstand), lediglich den Charakter von Subsystemen neben anderen. Auch ihre Wahrheit ist eine perspektivische Wahrheit, die den spezifischen Beschränkungen solcher Organisationseinheiten unterliegt. Der Zuwachs an interner Komplexität erreicht relativ rasch einen Punkt, an dem er die Steuerungspotenz zentralisierter Hierarchien überfordert. Auch Mintzberg sieht dies in seinem „model of organisation life cycles“ ganz deutlich (vgl. Mintzberg 1984, ausführlich erörtert bei Türk 1989, S. 66 ff.). Organisationen tendieren bei wachsender interner Komplexität weg von Formen zentralisierter Macht hin zu solchen eher diffus verteilter Macht, für die die Existenz vieler zueinander in einem Verhältnis wechselseitiger Abhängigkeit stehender Pole bezeichnend ist.

Für die heutzutage dominanten Differenzierungsformen erweist sich das Prinzip der Hierarchie als viel zu einfach. Die der Hierarchie verpflichtete Führungsphilosophie vermag nicht annähernd mehr jenes Steuerungspotenzial zu mobilisieren, das angesichts des Grades an Eigenkomplexität vieler Unternehmen erforderlich geworden ist. Vielfach schafft gerade dieser Umstand, dass einerseits die beschriebenen neuen Differenzierungsformen vorangetrieben werden und dass andererseits aber den daraus resultierenden Folgeproblemen mit den Mitteln und der Mentalität der klassischen Hierarchie begegnet wird, eine ganz eigenartige organisationsinterne Konflikt-dynamik. Am Beispiel des Projektmanagements und der dabei auftretenden Probleme kann die angesprochene Dynamik besonders gut beobachtet werden (vgl. dazu Heintel u. Krainz 1990). Will man die gegenwärtige Prozessdynamik in vielen größeren Wirtschaftsorganisationen verstehen, so bildet diese Diskrepanz zwischen hochkomplexen organisationsinternen Verhältnissen einerseits und dem Weiterwirken überholter Führungsstrukturen und Führungspraktiken andererseits in aller Regel einen brauchbaren Zugang (vor allem, wenn es sich um traditionsreiche, bereits „alt“ gewordene Unternehmen handelt, die sich aufgrund veränderter Marktgegebenheiten gerade in einer strukturellen Modernisierungsphase befinden).

Die Alternative zur klassischen Hierarchie

Welche Steuerungsformen eignen sich für Organisationsverhältnisse, die sowohl eine hohe funktionale Spezialisierung aufweisen als auch den Schritt zur Geschäftsfeldgliederung unternommen haben? Dazu in aller Kürze einige Hinweise.

Da die Eigenschaften eines Gesamtsystems, abgesehen von der Funktionstüchtigkeit seiner Teile, vor allem von der Qualität ihrer Verknüpfungen abhängen, kommt es bei der Frage nach einem geeigneten Steuerungspotenzial primär auf die tatsächlich praktizierten Verknüpfungsformen und ihre Gestaltbarkeit an. Es machte lange Zeit gerade die Attraktivität der Hierarchie aus, dass sie eine sehr einfache Verknüpfungsform darstellt und darüber hinaus noch ihre Gestaltbarkeit ausschließt. Hierarchische Strukturen sind etwas Feststehendes. Um demgegenüber der Eigenkomplexität heutiger Organisationszustände gerecht zu werden, gilt es, die Art und Weise, wie die einzelnen Subeinheiten miteinander verbunden werden, entsprechend der jeweils zu bearbeitenden Problematik flexibel zu

halten, um die Integration des Ganzen immer wieder aufs Neue zu gewährleisten. Dies verlangt vor allem von den Entscheidungsträgern auf den unterschiedlichen Ebenen ein hohes Maß an Design- und Prozesssteuerungskompetenz, welche die erforderlichen Subsysteme in selektiver Weise (je nach Problemlage) in einen gemeinsamen, bereichsübergreifenden Bearbeitungsprozess bringt.

Gelingt diese problemadäquate Wahl der Verknüpfungsform, dann stellt sich in der Praxis in der Regel eine weitere Hürde; denn der Kern des Problems der Steuerung komplexer Organisationen liegt heutzutage ja in der Unwahrscheinlichkeit gelingender Kommunikation und Kooperation zwischen autonomen, primär an sich selbst orientierten Einheiten (vgl. Wimmer 1989). Mit der geschilderten Steigerung der Binnenkomplexität von Organisationen geht die Erschwerung subsystemübergreifender Austausch- und Kooperationsbeziehungen unvermeidlicherweise einher. Diese Steigerung ermöglicht zwar eine Vervielfachung dessen, was an unterschiedlichen Bearbeitungsprozessen gleichzeitig in der Organisation passieren kann. Diese spezifische Art des Einbaus von Zeit schafft aber auf der anderen Seite eine enorme Dynamisierung des Problemdrucks überall dort, wo eine übergreifende Synchronisation dieser Bearbeitungsprozesse nötig ist. Vor allem hier sind neue Steuerungsformen gefragt, die die wechselseitigen Abhängigkeiten der Subsysteme für die Bewältigung der anstehenden Koordinationsaufgaben nutzen. Unter solchen Bedingungen setzt gelingende Kommunikation voraus, dass die einzelnen Organisationseinheiten, Geschäftsfelder, Cost- und Profitcenter die füreinander relevanten Informationen so präsentieren, dass sie in die jeweils eigene Sprache und Funktionslogik übersetzt werden können. Die eigentliche Kunst liegt hier darin, die Anschlussfähigkeit zwischen sehr unterschiedlichen Denkweisen, Problem- und Weltansichten, aber auch zwischen divergierenden Interessenlagen immer wieder von neuem herzustellen. Führung wahrnehmen heißt in diesem Zusammenhang, dafür Sorge zu tragen, dass die einzelnen Teile in der Interaktion mit anderen Probleme so formulieren und dafür solche Kommunikationsformen wählen, dass sie überhaupt „gehört“ werden können, also eine relevante Irritation füreinander darstellen.

Diese wechselseitige Irritierbarkeit entsteht nur, wenn eine komplexe Organisation über spezifische Integrationsmechanismen verfügt, die es den verselbstständigten Subeinheiten ermöglichen, die

Auswirkungen ihrer Operationen auf andere Subeinheiten bzw. auf die Evolution des Ganzen nachhaltig zu erleben und in die eigenen Prozesse wirksam einzubauen. Das Vorhandensein solcher Rückkopplungsformen kann dafür Sorge tragen, dass in den einzelnen Subeinheiten die Belange des Ganzen systematisch mitberücksichtigt werden, weil ihre Vernachlässigung als Selbstschädigung begreifbar wird. Helmut Willke nennt dies das „Prinzip der Ordnung durch Selbstbindung“ (1987c, S. 6). Dieses Prinzip setzt in seiner Wirksamkeit an allen relevanten Stellen des Unternehmens allerdings das Vertrauen voraus, dass die einzelnen Subeinheiten in ihre Eigenverantwortung auch die Sorge um die Belange des Ganzen mit übernehmen. Gelingt es nicht, ein solches Vertrauen in trag- und belastungsfähiger Weise aufzubauen, so ist die Selbststeuerungskapazität eines solchen Systems in hohem Maße eingeschränkt. Dies ist der fundamentale Unterschied zur klassischen Hierarchie, in der die Verantwortung fürs Ganze nach oben delegiert werden konnte. Es handelt sich hier um Führungsgrundsätze, die meines Erachtens der Komplexität heutiger Wirtschaftsorganisationen angemessen sind, die der hohen Interdependenz aller Teile Rechnung tragen und die auch den Umstand mitberücksichtigen, dass wir es in solchen Organisationen stets mit multipolaren Macht- und Einflusstrukturen zu tun haben, die bei einem Misslingen dieses Ordnungsprinzips leicht in der Lage sind, sich wechselseitig zu blockieren. Die Entwicklung und Pflege geeigneter Integrationsmechanismen bildet schon aus diesem Grunde heute den Hauptbestandteil der auf das Gesamtsystem und seine Überlebensfähigkeit gerichteten Steuerungsanstrengungen. Abschließend seien noch einige Strukturmerkmale erörtert, die diese allgemeinen Steuerungsüberlegungen für Organisationen mit hoher Eigenkomplexität noch etwas konkretisieren. Dabei gilt es vor allem, folgende Gestaltungsdimensionen besonders im Auge zu behalten.

Den Aufbau komplexitätsadäquater Führungsstrukturen und die Verlebendigung einer korrespondierenden Führungsphilosophie

In einer Organisation mit hoher Binnendifferenzierung vor allem in Richtung Geschäftsfeldgliederung kommt dem Zusammenspiel zwischen der Unternehmensleitung, den Führungskräften der einzelnen Geschäftsfelder und den zentralen Diensten der entscheidende Stellenwert zu. Die Qualität der Kooperationsbeziehung zwi-

schen den oberen und den obersten Führungskräften, die stets neben den unvermeidlichen persönlichen Momenten auch durch strukturelle Festlegungen ganz gravierend geprägt wird, ist fast immer eine der Kernursachen für den Grad der Problemlösungsfähigkeit des gesamten Managements. Je komplexer die Organisationsverhältnisse werden, umso gewichtiger wird dieser Zusammenhang. Es ist dies wohl einer der Hauptgründe, warum Matrixstrukturen in der Regel alle Beteiligten überfordern. Gelingende Kooperationsbeziehungen in dem angesprochenen Dreieck verlangen wechselseitig akzeptierte Aufgabendefinitionen und den glaubhaften Respekt vor der einmal festgelegten Entscheidungsautonomie und Eigenverantwortung der jeweils Beteiligten. Dieser Grundsatz bedingt, dass die Zentralstellen (insbesondere die Mitglieder der Unternehmensleitung) zur Kenntnis nehmen, dass sie in den operativen Belangen der Geschäftsfelder nicht mehr die Kenntnisse und Voraussetzungen mitbringen, um auf dieser Ebene sinnvoll mitwirken zu können. Umgekehrt muss sich in den dezentralen Einheiten die Denkhaltung durchsetzen, dass man selbst nicht der Nabel der Welt ist und übergeordnete Perspektiven durchaus auch ihren Sinn haben, auch wenn sie den eigenen partikularen Interessen widersprechen. Eine der wesentlichen Funktionen integrationsfördernder Führungsstrukturen liegt demnach darin, periodische Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse problembezogen zu ermöglichen, d. h., dafür geeignete Kommunikationsanlässe und Kommunikationsstrukturen anzubieten. Alle Beteiligten (die Zusammensetzung ergibt sich jeweils aus dem zu bearbeitenden Problem) bekommen auf diese Weise die Gelegenheit, die Aktivitäten und Überlegungen der jeweils anderen Beteiligten in die eigene Informationsgewinnung miteinzuschließen und dabei die „Logik“ der anderen Seiten so weit zu erfassen, dass man in die Lage versetzt wird, realitätsgerechte Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Reaktionen der anderen Organisationseinheiten auszuprägen. Diese systematisch eingebauten Gelegenheiten zu einer auf Wechselseitigkeit beruhenden realistischen Erwartungsbildung sind die Voraussetzung dafür, für sich entscheiden zu können, ob und warum man die Erwartungen anderer enttäuschen will oder nicht, d. h. aus begründetem Anlass einen Konflikt riskieren will oder eben nicht.

Der Organisationsspitze kommt in diesem Geschehen eine Reihe von wichtigen Aufgaben zu. Einmal muss sie sich für das Zustande-

kommen der erforderlichen „höherrangigen“ Entscheidungen verantwortlich fühlen; gemeint sind jene Leitentscheidungen, die als solche erkennbar werden und im Gesamtsystem eine ausreichende Bindungswirkung zur Verfügung stellen, die bei aller Autonomie der Subeinheiten die notwendigen Koordinationsmuster gewährleistet. Aber auch solche Leitentscheidungen sind sinnvollerweise das Ergebnis von Aushandlungsprozessen und nicht von einsamen Entschlüssen der Spitze, die imperativ der gesamten Organisation verordnet werden. Imperative Eingriffe in relativ autonome Einheiten rücken unweigerlich die Machtfrage in den Vordergrund, ein Umstand, der bei polyzentrischen Machtverhältnissen stets ein hohes Maß an destruktivem Potenzial freisetzt. Haben sich nämlich auf dieser Organisationsebene Machtauseinandersetzungen einmal wirklich verselbstständigt, dann ziehen sie alle anstehenden Sachfragen in ihren Bann. Die wichtigste Funktion des Aushandelns der angesprochenen Leitentscheidungen ist es, außer der Mobilisierung dezentraler Problemlösungskapazität eine tragfähige Selbstbindung über Partizipation zu erreichen. Mit solchen Prozessen wird die Basis dafür geschaffen, dass die einzelnen Organisationseinheiten (Geschäftsfelder und Funktionsbereiche) ihr eigenes Handeln nicht nur an sich selbst, sondern auch an den Bestandsbedingungen des Gesamtsystems ausrichten. In der professionellen Gestaltung diesbezüglicher Entscheidungsprozesse besitzt die Unternehmensspitze eine ihrer vornehmsten Aufgaben. Zweifelsohne zählen zu diesen Leitentscheidungen alle für das Gesamtsystem strategisch relevanten Entscheidungsanlässe, wie z. B. notwendige Redimensionierungsprogramme (Schrumpfung im Gesamten oder in Teilbereichen) oder Internationalisierungsschritte, Firmenübernahmen, Zusammenschlüsse, neue Kooperationsformen etc. Im Detail gehören in dieses Aufgabengebiet der Spitze auch die periodischen Zielvereinbarungsprozesse und ihre Auswertung, weil auf diesem Wege immer wiederkehrende Klarheit über erwartete Leistungen und die diesbezüglichen Einschätzungskriterien hergestellt wird.

Eine der spürbarsten Auswirkungen erhöhter organisationsinterner Komplexität ist die sprunghafte Zunahme an Kommunikationsnotwendigkeiten. Dauernd sitzt man in irgendwelchen Besprechungen und Sitzungen, und das Gefühl, dass für nichts mehr wirklich ausreichend Zeit vorhanden ist, beginnt alles andere zu überlagern. Angesichts dieser enorm zunehmenden Kommunika-

tionszwänge bei einer gleichzeitigen Verknappung des Zeitbudgets wird die Sorge um die Funktionalität der vorhandenen Kommunikationsstrukturen sowie die Art und Weise, wie in diesen Strukturen kommuniziert wird, zu einer zentralen Steuerungsaufgabe. Dies bedeutet, dass für die leitenden Führungskräfte einer Organisation neben den inhaltlichen Gestaltungsdimensionen *des general management* die nutzbringende Steuerung von Prozessen (sei es bezüglich Strategieentwicklung, sei es bei Umstrukturierungen, bei der Bearbeitung von schwerwiegenden Konflikten) zum Kernbestandteil „ihres Geschäftes“ geworden ist. Auf diesen prozessorientierten Umgang mit hochkomplexen Systemen wird sich die Qualifikationentwicklung für Top-Führungskräfte in Zukunft konzentrieren (vgl. dazu Wimmer 1989b sowie die Grundlagenforschungen von Dörner 1989).

Unternehmerische Entscheidungsstrukturen für die Übernahme und Bearbeitung von Risiko

Vielfach taucht im Zusammenhang mit der Umgestaltung von Unternehmungen in Richtung Geschäftsfeldgliederung die Forderung auf, die unternehmerische Eigenverantwortung auf allen Ebenen der Organisation zu stärken: Wir brauchen mehr „Unternehmer im Unternehmen“ (Bleicher 1991a, S. 130). Mit solchen Forderungen ist in der Regel allzu einseitig die Erwartung verbunden, alles „Heil“ komme vom neuen Managertyp. Die strukturellen Rahmenbedingungen sowie die unternehmenskulturellen Voraussetzungen für unternehmerisches Tätigwerden auf einer breiteren Basis werden aus diesem Blickwinkel vielfach unterschätzt. Die konsequente Realisierung der Geschäftsfeldorganisation impliziert eine neue Form der Verantwortungsteilung in der Übernahme des unternehmerischen Risikos zwischen den Repräsentanten des Gesamtsystems und den Führungskräften in den autonomen Subeinheiten. Diese weitgehende Dezentralisierung des unternehmerischen Risikos besitzt weit reichende Konsequenzen für das Zusammenspiel der Entscheidungsträger auf der Ebene des Gesamtsystems und auf der Ebene der Geschäftsfelder. Sie erfordert neue unternehmensinterne Techniken der Risikoverarbeitung, die sich grundlegend von jenen Mustern unterscheiden, wie sie von den hierarchiebetonten Bürokratien klassischer Prägung für die Lösung dieses Problems zur Verfügung gestellt werden.

Üblicherweise entwickeln Organisationen typenspezifische Spielregeln und Verfahren zur Risikovermeidung. Diese sehen in Krankenhäusern anders aus als im Bankenbereich, wieder anders in Produktionsbetrieben im Vergleich etwa zum Schulbereich. Für all diese unterschiedlichen Muster der Risikoverarbeitung bildet jedoch eine charakteristische Grundüberzeugung die gemeinsame Basis: Risiken lassen sich prinzipiell vermeiden, wenn sich die handelnden Personen nur an die vorgegebenen Spielregeln halten und mit einer ausreichenden Professionalität vorgehen. Gemessen an dieser Grundüberzeugung, ist der Eintritt eines Schadensfalles immer das Ergebnis einer Regelverletzung oder Ausdruck mangelnder Qualifikation.

Die weit verbreitete Dominanz dieser Grundüberzeugung führt heute viele Unternehmungen in ein schwieriges Dilemma, denn in allen wichtigen unternehmerischen Belangen gibt es in Wahrheit keine tragfähige Sicherheit. Das Entscheiden unter Bedingungen hoher Unsicherheit, das Gestalten von Situationen, in denen man bei weitem nicht alle Einflussfaktoren überblickt, bilden den unvermeidlichen Kern heutiger Führungsaufgaben. Die Vorstellung, man könnte Entscheidungsprozesse unter großer Unsicherheit so weit „rationalisieren“, dass wiederum Sicherheit einkehrt, ist schlicht eine Illusion. Angesichts des zunehmenden Risikos unternehmerischen Handelns versagt die ökonomische Rationalitätssemantik der vergangenen Jahrzehnte, die ja stets von Entscheidungen bei vollständiger Informiertheit ausgegangen ist.

Was passiert nun, wenn Unternehmenskulturen auf dem Prinzip der Risikovermeidung fußen, also Regeln und Programme implementieren, die dafür sorgen, dass ein Schadensereignis automatisch als ein Fehler qualifiziert werden kann, als Fahrlässigkeit, als Qualifikationsmangel der Beteiligten etc., und wenn gleichzeitig unternehmerisches Handeln auf breiter Basis verlangt wird? Hier ist entweder eine fatale Tendenz zur Selbstlähmung in die Organisation eingebaut, oder es folgt eine verstärkte Verlagerung wichtiger Entscheidungen in den informellen Raum. Eine solche Verlagerung impliziert einen hohen Absicherungsaufwand auf der formellen Ebene bei gleichzeitigem Wissen, dass nur mehr unter Bedingungen ständiger Regelverletzungen vernünftige Ergebnisse erzielt werden können. Unter diesen Bedingungen wird organisationsintern ein erheblicher Aufwand zur Produktion und Kontrolle von Regeln be-

trieben, deren Einhaltung allenthalben Sicherheit suggeriert, wobei aber alle insgeheim wissen, dass dieser Aufwand nur die Regelproduzenten entlastet, nicht aber jene, die unter riskanten Bedingungen handeln müssen. In einer solchen Organisationskultur muss ungeheuer viel Energie darauf verwendet werden, Entscheidungsvorgänge zu vernebeln und Verantwortlichkeiten möglichst diffus zu halten, damit im Schadensfall die diesbezügliche Entscheidung niemandem mehr wirklich zugerechnet werden kann. Damit sind aber das Selbstentwicklungspotenzial, die Lernfähigkeit einer Organisation nachhaltig beeinträchtigt (vgl. Sattelberger 1991).

Die Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung, wie sie die Geschäftsfeldgliederung vorsieht, braucht eine andere Organisationskultur, eine Kultur, in der die Übernahme von Risiken zum selbstverständlichen Anforderungsprofil der Entscheidungsträger gehört, in der die Kommunikationsprozesse primär risikogesteuert und nicht rationalitätsorientiert im herkömmlichen Sinne verlaufen. Mit anderen Worten, es geht um eine Umstellung vom Prinzip der Risikovermeidung auf geeignete Strukturen des Risikomanagements. Was ist damit gemeint? Allgemein muss man davon ausgehen, dass die vorausschauenden Beurteilungen einer Situation und die rückblickenden Einschätzungen immer dann scharf divergieren, wenn etwas danebengegangen ist, d. h. der Risikofall eingetreten ist. Im Nachhinein ist man immer gescheiter, besonders jene, die jetzt ihre alten Rechnungen begleichen wollen, die es eh schon immer „besser gewusst haben“. Situationen, in denen Risiken schlagend werden, mobilisieren in Organisationen natürlich einen großen Erklärungs- und Rechtfertigungsaufwand. Die betroffenen Entscheider haben es aber schwer, denn im Rückblick sind die früheren Erwartungen und Unsicherheiten, die Hoffnungen, Chancen, aber auch Befürchtungen kaum noch verständlich zu machen, sie haben vor allem angesichts des eingetretenen Schadens kein Gewicht. Entscheidungsträger, die unter hohem Risiko handeln müssen, legen aus diesem Grunde „größten Wert darauf, diese Ungleichheit der Urteilkriterien zu vermeiden. Man möchte vorher wissen, nach welchen Regeln man nachträglich beurteilt werden wird“ (Luhmann 1991, S. 10). Mit *risk management* bezeichnet man folglich die Schaffung glaubwürdiger Konfliktbearbeitungs- und Reflexionsmöglichkeiten in der Organisation, die für den Fall, dass etwas schief geht, zwischen allen beteiligten Verantwortungsträgern eine Beur-

teilung darüber herbeiführen können, ob ein gravierender Fehler passiert ist oder ob das Risiko so gut wie irgend möglich (d. h. nach den herrschenden professionellen Standards) eingeschätzt und angesichts der zu erwartenden Chancen zu Recht übernommen worden ist. Verantwortliche Risikoübernahme setzt nämlich voraus, dass in die Unsicherheit stiftende Diffusität einer Entscheidungslage so viel Licht gebracht wird, dass sich die einzugehenden Risiken benennen lassen und angesichts der vermuteten Chancen plausibel abgewogen werden können.

Risiken werden im Augenblick der Entscheidung mit Blick auf mögliche Gefährdungen bzw. künftige Chancen eingegangen. Es kann natürlich sein, dass der Entscheider (etwa die Geschäftsfeldleitung) das Risiko anders sieht als jemand, der ihn beurteilt (etwa die Unternehmensleitung oder auch umgekehrt). Diese Differenz ist organisationsintern von wachsender Bedeutung, und die konstruktive Kommunikation über diese Differenz im Zuge des Entscheidungsprozesses, in dem es nicht ums Rechthaben gehen kann, bildet den Kern der neuen unternehmensinternen Techniken der Risikoverarbeitung, die eine konsequente Realisierung der Geschäftsfeldorganisation erforderlich macht. Auch hier handelt es sich letztlich um subtile Aushandlungsprozesse, in deren Verlauf klar wird, welche Risiken die jeweils andere Seite zu übernehmen bereit und fähig ist. Getragen werden solche Entscheidungsstrukturen zur Handhabung hohen Risikos durch eine in der Praxis erprobte wechselseitige Sicherheit dahingehend, dass alle Beteiligten sich grundsätzlich risikavers verhalten, dies aber bei gleichzeitigem Vorhandensein wechselseitig bekannter Risikoübernahmebereitschaft. Es geht um die glaubwürdige Bereitschaft in der Beziehung zwischen den Repräsentanten des Gesamtsystems und denen der Subeinheiten, Risiken zu übernehmen bzw. mitzutragen, ohne einerseits als leichtfertige Hasardeure dazustehen bzw. andererseits als solche, die Marktchancen nicht sehen und deshalb verpassen. „Die wechselseitige Identifizierung von Risikoübernahme und Risikobereitschaft sichert den Aufbau jener Erwartungen, die dem Verhalten aller Beteiligten Struktur geben“ (Baecker 1991, S. 137). Ist dieses Vertrauen in die Risikoscheu und gleichzeitig in die Risikofreudigkeit der jeweils anderen Seite auf einer der beteiligten Organisationsebenen nicht gegeben, so werden die erwarteten Effekte der Geschäftsfeldgliederung nur in bescheidenem Ausmaß eintreten. Inwieweit sich in solch

komplexen Organisationen adäquate Entscheidungsstrukturen für eine tragfähige Übernahme von Risiken herausgebildet haben, ist daran zu merken, ob die Effekte riskanter Entscheidungen (im Positiven wie im Negativen) auch bei jenen anfallen, die die Entscheidungen getroffen haben. Dies setzt allerdings für die beteiligten Führungskräfte einigermaßen elaborierte und akzeptierte Kriterien für die Erfolgs- bzw. Misserfolgszurechnung voraus.

Die Pflege einer integrationsfördernden Unternehmenskultur

Es ist schon mehrfach betont worden, dass die zentrifugalen Wirkungen dieses höheren Niveaus an Eigenkomplexität in Organisationen eine Dynamik auslösen, die das Hervorbringen ganz neuer Integrationsmechanismen erfordert. Diese Managementaufgabe stellt gegenwärtig eine der größten Herausforderungen an eine zeitgemäße Unternehmensführung dar, weil es sich hier um die Prozesse handelt, die sich der einfachen, direkt zupackenden Einflussnahme von Entscheidungsträgern entziehen. Hier sind indirekte Steuerungsformen gefragt, die die prägenden Merkmale der Unternehmenskultur zum Gegenstand haben, die eine ständige Arbeit an der Unternehmensidentität implizieren, die sich um eine synergiefördernde Art der Verknüpfung zwischen den unterschiedlichsten Organisationseinheiten kümmern und die die dafür erforderlichen Kommunikationsformen wählen und pflegen. Hier geht es um die Sicherstellung einer permanenten Auseinandersetzung um Zukunftsfragen mit dem Ziel, das Bewusstsein möglichst breit in der Organisation zu verankern, dass unser Weg zwar in eine ungewisse, risikobelastete, aber dennoch erstrebenswerte Zukunft führt; erstrebenswert sowohl für den Einzelnen in seiner persönlichen Perspektive als auch für das Unternehmen als Ganzes. Beide Auseinandersetzungsebenen müssen ständig gepflegt werden, damit die heute unentbehrlich gewordene Sinnstiftung in der Organisation gewährleistet ist. Ohne dass jetzt auf die gesamte Palette möglicher Integrationsmechanismen in komplexen Organisationen eingegangen würde, soll doch auf einige exemplarische Bearbeitungsebenen hingewiesen werden.

- Die spezifische Eigendynamik des Wirtschaftssystems hat für Unternehmen den Druck erhöht, sich am Markt, aber auch in anderen relevanten Umwelten als eine Organisation mit einer unverwechselbaren Identität zu profilieren. Die verschie-

densten Aktivitäten und Aufwendungen, um nach außen zu kommunizieren, wer man ist, was man tut und wohin man sich entwickeln will, haben in der jüngsten Vergangenheit enorm zugenommen. Es ist sinnvoll, wenn sich Unternehmen diesen Umstand auch nach innen konsequent zunutze machen. Dies bedeutet, dass das, was man auf den verschiedensten Ebenen nach außen kommuniziert, das Ergebnis intensiver interner Beschäftigung mit sich selbst und der eigenen Zukunft darstellt. Nur dann kann nach außen das erforderliche Maß an Glaubwürdigkeit aufgebaut werden. Dies reicht von der Entwicklung eines Leitbildes für die einzelnen Geschäftsfelder wie für das Gesamtunternehmen über die architektonische Selbstrepräsentation und die Gestaltung der Kommunikationsmedien nach innen und nach außen bis hin zur Produktphilosophie und zum Produktdesign. Die wesentlich abstrakter gewordene Dimension des Unternehmensganzen benötigt zu ihrer Verlebendigung eine ins Alltagsleben integrierte Symbolwelt, die einen emotionalen Bezug zum Gesamtsystem immer wieder herzustellen erlaubt. Unterstützt werden kann dieses schwierige Sich-in-Bezug-Setzen zum Ganzen durch klug eingesetzte und dosierte Prozesse der Beschäftigung mit sich selbst und dem eigenen Eingebundensein in die Vielfalt unternehmensinterner Bezüge. Die Gestaltung und Steuerung unterschiedlicher Selbstreflexionsprozesse bei gleichzeitiger Zügelung ihrer immanenten Tendenz zur Ausuferung kann in ihrer Integrationswirkung heutzutage nicht hoch genug eingeschätzt werden.

- Es dürfte aus den bisherigen Überlegungen deutlich geworden sein, dass mit der Steigerung der organisationsinternen Differenziertheit auch eine Erhöhung des internen Konfliktpotenzials verbunden ist. Diesem Umstand ist durch ein geeignetes Konfliktmanagement Rechnung zu tragen. Konflikte sind stets Zwangssituationen. Sie erzwingen Kommunikation zwischen den Konfliktparteien; gelingt es, solche Situationen für alle Beteiligten konstruktiv zu bewältigen, so besitzt dieses Ergebnis eine nachhaltige Integrationswirkung. Ein gezieltes, vor allem auch prophylaktisch denkendes Konfliktmanagement ist in hochkomplexen Organisationen deshalb so wichtig, weil die hohe Interdependenz und multipolare Machtverteilung leicht

Gelegenheit bietet, Konfliktsituationen auf Dauer zu stellen und destruktive Tendenzen zu chronifizieren. Konflikte fungieren dann wie Parasiten, sie entziehen dem System wichtige Lebensenergien; denn ist ein Konflikt einmal ordentlich etabliert, so ist seine Fortsetzung zu erwarten, nicht seine Beendigung. Konflikte besitzen hingegen dann sowohl eine integrierende als auch eine innovative Funktion, wenn die internen Verhältnisse einen entsprechend konstruktiven Umgang mit Konflikten zulassen.

- Letztlich lässt sich die Integration des Gesamtsystems auch durch ein besonders unter diesem Aspekt betriebenes Personalmanagement fördern. Aus diesem Grunde ist es ratsam, wenn sich Unternehmensleitungen, Holdings und ähnliche fürs Ganze zuständige Instanzen ein gerüttelt Maß an Chancen der Mitwirkung bei Personalentscheidungen, bei Personal- und Potenzialentwicklungsaktivitäten, bei Formen der Gehaltsfindung bzw. bei den unterschiedlichen Anreizsystemen sichern. Die Gewährleistung einer gewissen personellen Mobilität zwischen den Geschäftsfeldern, die Pflege von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen, die auf einer gemeinsamen, unternehmensweit akzeptierten Führungsphilosophie fußen, das systematische Einbeziehen von Personalfragen in Strategie- und Organisation-Entwicklungsprozesse, das Betreiben gezielter Personal-Marketingaktivitäten, all dies sind Tätigkeitsfelder, die den Zusammenhalt des Gesamtsystems von der personellen Seite her unterstützen können (Näheres dazu vgl. Sattelberger 1989, 1991). Die Geschäftsfeldorganisation benötigt darüber hinaus ein aufeinander abgestimmtes Bündel von Anreizsystemen, die nicht nur den bereichsspezifischen Egoismus und die kurzfristige, partikulare Zielerreichung fördern, sondern auch den Beitrag fürs Ganze, Systeme also, die die bereichsübergreifende Kooperations- und Entwicklungsfähigkeit beurteilen und mitbelohnen.

Die Ausführungen zu den Konsequenzen für die Wahrnehmung von Führungsfunktionen in Organisationen mit hoher Eigenkomplexität sollten zeigen, dass diese veränderten organisationsinternen Verhältnisse qualitativ neue Anforderungen sowohl an die Steuerungsstrukturen als auch an die Qualifikation der beteiligten Füh-

rungskräfte stellen. Investitionen in diese beiden Dimensionen erscheinen unerlässlich, wenn man die unbestreitbaren Vorteile der Geschäftsfeldgliederung in Verbindung mit einer höheren funktionalen Spezialisierung zur Entfaltung bringen will.

SCHLUSSBEMERKUNG

Der vorliegende Beitrag hat den Versuch unternommen, unterschiedliche Erklärungen dafür anzubieten, welche charakteristischen Spannungsfelder für die Prozessdynamik in komplexen Organisationen ausschlaggebend sind. Es sollten dabei unterschiedliche, auf ihre Art aber jeweils prägende Strukturmerkmale von Organisationen benannt werden, die in ihrem Zusammenwirken eine ganz bestimmte Eigendynamik von Prozessen stimulieren und diese deshalb wahrscheinlich und erwartbar machen. Mit Sicherheit kann man davon ausgehen, dass jeder dieser Erklärungszugänge relevante Dimensionen des heute so wichtigen gesellschaftlichen Phänomens „Organisation“ erschließt. Deshalb hat es wenig Sinn, sie zueinander in Konkurrenz zu setzen, um herauszufinden, welcher Deutungsansatz die Wirklichkeit von Organisationen besser trifft. Wichtiger scheint es, über unterschiedliche Optionen zu verfügen, wenn man sich als Berater, als Manager, als Fachexperte etc. von den sich dynamisierenden Prozessen einer Organisation ein Bild machen will.