

*Rudolf Wimmer*

## **Das Team als besonderer Leistungsträger in komplexen Organisationen**

Zur Renaissance des Teamgedankens in der gegenwärtigen Umgestaltung  
von Organisationen

Dass Teams unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen in der Lage sind, eine außergewöhnliche Leistungsfähigkeit zu entwickeln, ist wahrhaft keine neue Idee. Seit der Mitte unseres Jahrhunderts arbeitet die gruppensystemische Forschung in ihren praktischen Anwendungsfeldern an der konkreten Ausarbeitung dieses Konzepts (vgl. etwa G. Schwarz u.a. 1993). In der Zwischenzeit gibt es vielfältige Beschreibungsangebote, unter welchen Bedingungen Teams zu Hochleistungen fähig sind, und wann das eben nicht der Fall ist (vgl. J.R. Hackman, Ed. 1990). Maßnahmen zur Teamentwicklung zählen zum Standardrepertoire von Trainings- und Beratungsangeboten. Hier haben langjährige Erfahrungen und die systematische Auswertung der dabei gemachten Beobachtungen zu durchaus elaborierten Konzepten geführt, die auch in der Praxis ihren Niederschlag gefunden haben (vgl. B. Voigt 1993 sowie P. Heintel 1995). Ein besonderes Interesse galt von jeher der Steuerbarkeit des Gruppengeschehens und der diesem Geschehen zugrunde liegenden Dynamik (vgl. etwa E. Krainz 1995). Professionell sind in diesem Zusammenhang vor allem jene gefordert, deren Aufgabe es ist, in irgendeiner Form Führungsverantwortung in Gruppen wahrzunehmen. Auch auf diesem Gebiet kann inzwischen zweifelsohne auf einen gewissen Fundus an professionellem Wissen zurückgegriffen werden.

Ungeachtet der Zunahme unseres Wissens um die Leistungsfähigkeit von Teams ist jedoch deren praktische Relevanz in Organisationen ausgesprochen zwiespältig geblieben. Einerseits schafft der gesellschaftliche Prozess der Individualisierung und Vereinzelung auf der Personenebene ungünstige Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit. Der Zwang zur persönlichen Profilierung macht es attraktiv, dafür zu sorgen, dass Erfolge dem einzelnen zugeschrieben werden. Bei Misserfolgen ist es hingegen günstig, hinter die Verantwortung eines Teams zurücktreten zu können. Andererseits bilden Gruppen für die Eigenlogik hierarchisch-bürokratischer Strukturen immer einen stö-



rungsanfälligen Fremdkörper. Wie hinlänglich bekannt, vertragen sich Gruppe und Hierarchie nicht wirklich miteinander. Beide Kontextbedingungen (Person und Organisation) haben in der Vergangenheit dafür gesorgt, dass in die Praktikabilität teamförmiger Strukturen in komplexen Organisationen wenig Zutrauen wachsen konnte, und dies ungeachtet der Tatsache, dass in den Sonntagsreden immer wieder auf die Wichtigkeit der Kooperation in Teams hingewiesen wurde.

Wie ist es nun angesichts dieser langen, von großer Ambivalenz geprägten Tradition zu erklären, dass gerade in jüngster Zeit das Thema "Team" insbesondere in den in Umgestaltung befindlichen Unternehmen so an Aktualität gewonnen hat? Warum werden vielfach wiederum so große Hoffnungen an eine Teamorganisation geknüpft, an die Einrichtung von Gruppenarbeit, an die Umstellung auf Projektteams, wenn doch in der Vergangenheit bereits in ausreichendem Maße durchaus ernüchternde Erfahrungen mit solchen Organisationsformen gemacht werden konnten? Ein nüchterner Blick in die Praxis des Organisationsalltages zeigt nämlich, dass wirklich gut funktionierende Teams nach wie vor eine Seltenheit sind, dass tiefgreifende Kooperationsschwierigkeiten, hohe Reibungsverluste im täglichen Gegeneinander, das Scheitern von Projekten häufig zur Normalität des Arbeitsgeschehens zählen. Ist die aktuelle Renaissance des Teamgedankens mehr ein Ausdruck für die Anfälligkeit des Managements gegenüber gewissen Modeströmungen, denen zufolge es schlicht erforderlich ist, den Produktivitätsvorsprung der Japaner durch die Imitation ihrer Arbeitsorganisation auszugleichen (vgl. in diesem Zusammenhang den großen Erfolg der Studie von J.P. Womack, u.a. 1991)? Oder kann hinter dieser Neuentdeckung teamförmiger Organisationsstrukturen auch ein grundlegender Strukturwandel in den Aufbauprinzipien komplexer Organisationen vermutet werden, ein Strukturwandel, der offensichtlich durch die gravierenden Veränderungen bezogen auf die Überlebensbedingungen von Organisationen in unserem Wirtschaftssystem am Beginn der neunziger Jahre angestoßen und in der Zwischenzeit beschleunigt worden ist? Aus unserer Sicht gibt es ausreichend Anhaltspunkte, dieser zweiten Vermutung zu folgen. Wir gehen davon aus, dass zur Zeit versucht wird (mit welchem praktischen Erfolg sei zunächst noch dahingestellt), unter anderem mit dem Teamgedanken die stark gestiegene Eigenkomplexität von Organisationen, die man sich durch deren radikale Umgestaltung eingehandelt hat, bearbeitbar zu machen. Der vorliegende Beitrag versucht diese These auf ihre Plausibilität hin zu überprüfen.



## Neue Formen der Binnendifferenzierung von Organisationen setzen sich durch

Welche Beobachtungen liegen der Annahme zugrunde, die Koevolution des Wirtschaftssystems als Ganzes und der in diesem operierenden Unternehmen habe bei den letzteren zu einer deutlichen Veränderung ihrer Eigenkomplexität geführt? Es ist evident, dass sich in den letzten Jahren eine Reihe wichtiger Parameter für das Überleben von Unternehmen grundlegend geändert haben. Der Hinweis auf die Globalisierung ist in aller Munde. Er dient in der Zwischenzeit wohl als populärstes Erklärungsprinzip, das für die Rechtfertigung ganz unterschiedlicher Veränderungsmaßnahmen herhalten muss. Das Phänomen weltweiter Überkapazitäten, eines gnadenlosen Verdrängungswettbewerbes, einer sich selbst beschleunigenden Innovationsdynamik, die weit reichenden Folgen neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, all dies ist vielfach beschrieben worden (vgl. etwa R.Wimmer, E.Domayer, M.Oswald, G.Vater, 1996, S.33 ff). Die dauerhaften Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, die hohen Insolvenzraten, die Verschärfung der Konflikte zwischen den Tarifpartnern, die zunehmende Standortrivalität zwischen den einzelnen Ländern und Weltregionen, all das sind Anzeichen dafür, dass sich die Strukturen unserer Wirtschaft und in ihrem Gefolge auch anderer gesellschaftlicher Bereiche in einem tiefen Umbruch befinden. Die staatliche Wirtschafts- und Sozialpolitik reagiert verunsichert, weil die überkommenen politischen Steuerungsinstrumente sichtlich ihre Plausibilität eingebüßt haben. In dem Schwanken zwischen neoliberaler Abstinenz und folgenschwerer Selbstüberforderung hat das politische System noch keine adäquate Antwort auf die gesellschaftlichen Folgen der Globalisierung gefunden. Das Zusammenwachsen der Weltwirtschaft entwickelt eine Eigendynamik, die die bisherigen Grundfesten des Wohlfahrtsstaates in den westlichen Industriegesellschaften tief erschüttert (vgl. die kritische Analyse dazu von H.-P. Martin, P. Schumann 1996 und von U.Beck 1997).

Neben ihrer gesellschaftspolitischen Brisanz hinterlässt diese Entwicklung auch tiefe und nachhaltige Spuren in den Unternehmen selbst. Alle Anzeichen deuten hier auf einen revolutionären Strukturwandel hin. Freilich sind in diesen Veränderungsstrudel die einzelnen Branchen und Wirtschaftszweige nicht gleichzeitig involviert worden. Zunächst waren davon in der ersten Hälfte der neunziger Jahre die verschiedenen Bereiche der industriellen Produktion deutlich stärker betroffen. In der Zwischenzeit wird auch der Dienstleistungssektor von dieser Entwicklung voll erfasst. Ein Blick in die gegenwärtige Bankenlandschaft liefert dafür eine Fülle anschaulicher Beispiele. Mehr und mehr kön-



nen sich aber auch die Organisationen der öffentlichen Verwaltung, des Gesundheitswesens und andere Organisationen aus dem Non-Profit-Bereich dem Veränderungsdruck nicht mehr verschließen. Schrumpfende Finanzmittel bei gleichzeitig ansteigenden Anforderungen zwingen dazu, nicht nur über Anpassungsformen im bisherigen Sinn sondern über einen radikalen Wandel nachzudenken. Das traditionelle Reformgehabe hat seine Glaubwürdigkeit weitestgehend eingebüßt. Jahrzehntlang als unerschütterlich eingeschätzte Organisations- und Steuerungsprinzipien sind in Auflösung begriffen (vgl. dazu ausführlicher R.Wimmer 1995). Eine neue Architektur in Bezug auf die Binnendifferenzierung von Organisationen ist im Entstehen. Dazu in aller Kürze einige Hinweise:

- Es ist durchgängig beobachtbar, wie die deutlich verschärfte Wettbewerbssituation Unternehmen mehr und mehr dazu veranlasst, Maßnahmen zu setzen, die ihre eigene Irritierbarkeit und Sensibilität gegenüber Veränderungen in ihren Umwelten erhöhen. Geht es doch darum, gerade angesichts der Unkalkulierbarkeit künftiger Chancen und Bedrohungen die eigene Antwortfähigkeit im Verhältnis zu den verschiedenen Märkten, auf denen man operiert aufrecht zu erhalten. Die Beschleunigung des Veränderungstempos im Umfeld von Organisationen hat in der Zwischenzeit ein Ausmaß angenommen, das diese dazu zwingt, ihr bisheriges Selbstveränderungspotential deutlich zu steigern, um Entwicklungen vorausschauend mitzugestalten bzw. um zu verhindern, aus Gründen des "Sichausruhens" auf alten Erfolgen immer wieder in existenzbedrohende Krisen zu schlittern. Diesem Kernanliegen einer Steigerung der eigenen Irritierbarkeit dient eine Reihe von aufeinander abgestimmter Eingriffe in bislang geltende Bauprinzipien von Organisationen. Was lässt sich diesbezüglich beobachten?
- Die Vorherrschaft der traditionellen Binnendifferenzierung nach arbeitsteilig abgegrenzten Funktionsbereichen, jeder spezialisiert auf bestimmte Fachaspekte (Verkauf, Forschung und Entwicklung, Produktion, Finanz- und Rechnungswesen etc), wird aufgegeben. Damit ist es aber auch erforderlich geworden, sich von der Idee einer hierarchisch gesetzten Form der Koordination dieser Art von funktionsorientierter Arbeitsteilung zu verabschieden. Demgegenüber versucht man jetzt, kleinere überschaubare Einheiten zu schaffen, die jeweils für ein bestimmtes Marktsegment unternehmerisch voll verantwortlich sind. Auf diese Weise soll eine größere Nähe zu den strategisch interessanten Märkten gewährleistet und damit auch eine höhere Flexibilität in der Reaktion auf aktuelle oder erwartbare Veränderungen in diesen



präziser definierten Umwelten ermöglicht werden. Gleichzeitig erhofft man sich durch eine solche Dezentralisierung der unternehmerischen Verantwortung neben einer größeren Flexibilität gegenüber den Kunden auch eine effizientere Ressourcennutzung im Prozess der Leistungserbringung selbst. Es geht bei all diesen Veränderungen daher immer auch um Produktivitätssteigerung. Denn angesichts einer wesentlich größeren Kostentransparenz, die mit der Zergliederung in Kosten- und ertragsverantwortliche Einheiten unweigerlich verbunden ist, muss sich jetzt jede Ressourcenverwendung vor Ort ständig unter dem Gesichtspunkt ihres Beitrages zur Wertschöpfung des Gesamtsystems rechtfertigen können.

Die Gliederung in weitgehend autonome, ertragsverantwortliche Geschäftsfelder schafft somit Unternehmen im Unternehmen. Diese werden zur treibenden Kraft in der Organisation. Es entstehen multizentrische Strukturen, die ihre Dynamisierung aus jenen marktnahen Einheiten erfahren, die erfolgreich ihr spezifisches Geschäft zu gestalten wissen. Das Prinzip des "Unternehmerischen" (vgl. dazu D.Baecker 1997) wird damit zum Leitgedanken für die Überlebenssicherung aller Einheiten im System, d.h. auch für jene, die auf organisationsinterne Dienstleistungen spezialisiert sind. Organisationstheoretisch gesehen entspricht diese spezifische Form der Subsystembildung dem fraktalen Prinzip der Selbstähnlichkeit (d.h. die kleinere Einheit folgt denselben Bauprinzipien wie das Gesamtsystem), ein Umstand, der gegenüber der funktionalen Differenzierung natürlich radikal andere Führungsstrukturen zur Folge hat (vgl. dazu R.Wimmer 1996).

- Das Prinzip der unternehmerischen Dezentralisierung ist auf der strukturellen Ebene zweifelsohne ein wesentlicher Schritt, um die Welt der Kunden in den unternehmensinternen Entscheidungsprozessen stärker zur Geltung zu bringen. Für dieses Ziel ist es in der Regel aber auch erforderlich, die Geschäftsprozesse selbst, also die Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte, die letztlich die gewünschte Leistung gegenüber dem Kunden zum Ergebnis haben, einer neuen Logik zu unterwerfen. Es birgt ja die primär an Fachfunktionen orientierte Gliederung die unausweichliche Tendenz in sich, dass das Arbeitsgeschehen jeweils aus der Sicht der beteiligten, inhaltlichen Expertenperspektiven optimiert wird. Eine seriell angeordnete Prozesskette, in der sich die Beteiligten in erster Linie für ihren jeweiligen Teilaspekt verantwortlich fühlen, verführt dazu, den Gesamtprozess aus den Augen zu verlieren und dem Optimierungsbedürfnis der beteiligten Funktionseinheiten den Vorrang einzuräumen. Diese Tendenz hat zur Folge, dass organisationsintern Kapazitäten aufgebaut wer-



den, dass eine Reihe von Prozessschritten für notwendig erachtet werden, die mit der schlussendlich erbrachten Leistung jedenfalls aus der Sicht des Kunden in keinem Verhältnis stehen. Dies kann sich eine Organisation nur leisten, wenn ihre Abnehmer bereit oder gezwungen sind, diese Art der Mittelverwendung zu honorieren. Es ist allerdings unübersehbar, dass diese Bereitschaft in allen gesellschaftlichen Bereichen deutlich im Schwinden ist. Denn es hat die Prolongierung einmal eingespielter Routinen, die mit dem Primat einer funktionsorientierten Optimierung regelmäßig verbunden ist, häufig auch zur Folge, dass die nach Außen gehende Leistung immer seltener etwas mit den aktuellen Bedürfnissen der Leistungsempfänger zu tun hat. Es ist klar, dass diese Form des Abgehobenseins dann sofort zum Problem wird, wenn die Kunden über ausreichend attraktive Alternativen verfügen. In diesem Moment gewinnt die Fähigkeit, Leistungen so zu erbringen, dass sie das Problem des Kunden treffen, vielleicht sogar seine Erwartungen übertreffen, an existentieller Bedeutung.

Dass sich eine Organisation in ihrer Entwicklung primär an sich selbst orientiert, ist prinzipiell unvermeidlich. Die Frage ist nur, in welchem Ausmaß es gelingt, unter Aufrechterhaltung und Nutzung der Grenze zwischen Innen und Außen, die Perspektive der Kunden in den organisationsinternen Prozessen der Leistungserbringung ausreichend zur Geltung zu bringen. Diesem Ziel dient heute eine primär prozessorientierte Denkweise, die die organisationsinternen Geschäftsprozesse ganz konsequent um den angestrebten Kundennutzen herum baut. Für Personen, die bislang gewohnt waren, primär auf die funktionsspezifische Absicherung ihres Reviers zu achten, bedeutet diese gesamthafte Orientierung an Leistungsprozessen eine ziemliche Umstellung (vgl. dazu auch M.Osterloh 1996). Dieser Primat der Prozessorientierung wird zweifelsohne durch die schon angesprochenen Schritte zu einer Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung unterstützt. Er benötigt aber darüber hinaus auch neue Formen der Arbeitsorganisation, die möglichst viele Gesichtspunkte möglichst zeitgleich bearbeitbar machen. In der Bewältigung dieser neuen Anforderungen an die Synchronisation organisierter Prozesse der Leistungserbringung liegt zur Zeit eine der zentralen Herausforderungen für all jene, die sich um adäquate Formen der Komplexitätsbewältigung in Organisationen bemühen.

- Wenn es zur Überlebenssicherung von Organisationen einerseits um deren Irritierbarkeit geht (im Sinne einer ausreichenden Sensibilität für relevante Veränderungen im eigenen Umfeld) und andererseits um Produktivitätssteigerung, d.h. um eine kon-



sequente Orientierung an Fragen der Wertschöpfung, dann bedeutet dies, dass man sich heute, ob man will oder nicht, permanente Quellen der Beunruhigung in die eigenen Organisation hereinholt. Wie kann nun mit diesem neuartigen Unruhepotential, das mit der Prozessorientierung und dem Prinzip der Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung ins Unternehmen geholt wird, organisationsintern produktiv umgegangen werden? Diese Steigerung des Faktors Unsicherheit ist letztlich nur bewältigbar, wenn eine Organisation über adäquate Mechanismen zur Absorption dieser selbst erzeugten inneren Unruhe verfügt. Eine der Möglichkeiten, sich wenn auch nur vorübergehend Sicherheit zu verschaffen, ist in diesem Sinne eine gezielte Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunft. Dies klingt einfacher als es ist. Sich gemeinschaftlich und in periodischen Abständen eine "Auszeit" zu gönnen, um die das eigene Geschäft betreffenden Grundannahmen vorbehaltlos zu überprüfen, um gegebenenfalls neue strategische Festlegungen zu gewinnen, ist beileibe keine Selbstverständlichkeit. Dafür gilt es, Organisationsverhältnisse zu schaffen, die angesichts turbulenter Umwelten einerseits die eigene operative Handlungsfähigkeit aufrecht erhalten, die aber andererseits auch ausreichende Möglichkeiten des Zeitgewinns zur Verfügung stellen, um nicht bloß in der operativen Hektik des Alltags unterzugehen, sondern um Freiräume zu besitzen, die den steigenden Beobachtungs- und Reflexionsbedarf abdecken helfen. Hat man dieses Ziel vor Augen, dann erweist es sich als sinnvoll, sich immer wieder mal über die in der bisherigen Geschichte aufgebauten einzigartigen Leistungspotentiale des Systems zu vergewissern. Welche tieferliegenden, "systemischen" Fähigkeiten haben es uns bislang ermöglicht, unsere Identität als Organisation in einem unkalkulierbaren Umfeld zu bewahren? Das Herausarbeiten der eigenen Kernkompetenzen und deren sorgfältige Weiterentwicklung schafft jenen sicheren Boden, von dem aus alternative Optionen der künftigen Identität des Systems entscheidbar werden (zur Bedeutung des Kernkompetenzkonzeptes vgl. grundlegend G.Hamel, C.K. Prahalad 1995).

Eine der zentralen Konsequenzen dieses strategischen Oszillierens zwischen dem Herausfinden und Überprüfen der eigenen Kernkompetenzen und der Definition künftiger Chancen und Bedrohungen ist die Begrenzung des eigenen "Geschäftes" auf jene Bereiche, in denen man sich im Vergleich zu anderen Leistungsanbietern eine angemessene Wertschöpfung erhoffen kann. Betrachtet man die unterschiedlichen Glieder einer gesamten Wertschöpfungskette, dann ist es naheliegend, dort seine begrenzten Ressourcen hinzulegen, wo man seine Stärken am besten entfalten bzw. zukunftsorientiert weiterentwickeln kann. Diese natürlich auch nicht risikofrei



zu habende Selbstbegrenzung schafft in der Regel ein angemessenes Suchraster, mit dessen Hilfe das Aufgreifen oder Nichtaufgreifen zufällig sich bietender Chancen entscheidbar wird. Darüber hinaus schafft sie aber auch Impulse, die gestiegene existentielle Unsicherheit durch besondere Kooperationsbeziehungen mit anderen Gliedern der Wertschöpfungskette bewältigbar zu machen. Unterstützt wird dieser Trend zu festeren Formen einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit durch das wachsende Ausmaß, in dem Unternehmen nicht zuletzt aufgrund technologischer Entwicklungen voneinander abhängig werden. Auf diese Weise entstehen organisationsförmige Netzwerke zwischen Unternehmungen, die ihrerseits mit ähnlichen Konfigurationen im Wettbewerb stehen. Das Gelingen solcher Formen des Zusammenwirkens mit an sich gleichberechtigten Partnern erfordert geeignete Strukturen für das Bewältigen dieser ganz andersartigen Kooperationsanforderungen.

“Denn Netzwerke bilden sich auf der Basis konditionierter Vertrauenswürdigkeit. Sie ersetzen auf diese Weise die Sicherheit, die ein Organisationssystem ansonsten in der Mitgliedschaft seiner Mitglieder findet.” (N. Luhmann 1995, S.308; vgl. zu dieser spezifischen Kooperationsproblematik auch R.M. Kanter 1996). Gerade in dieser Vertrauensabhängigkeit liegt aber das Problem. Denn im Prinzip der komplementären Abhängigkeit zwischen an sich selbständigen Netzwerkpartnern liegt natürlich auch die Tendenz, Sicherheit über das Erringen und Ausnutzen von Machtunterschieden zu gewinnen und damit gerade eine Misstrauensspirale in Gang zu setzen. Der Gefahr einer permanenten Labialisierung mühsam aufgebauter Beziehungssicherheit im Netzwerk ist nur durch eine entsprechende Kommunikationsintensität bei wechselseitiger Transparenz in entscheidenden Fragen zu begegnen. So wie der Schritt zur Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung organisationsintern langgediente, hierarchiegestützte Kooperationsmuster auflöst, so schafft das Entstehen organisationsübergreifender Netzwerke eine neue Qualität des Balancierens von Konkurrenz und Kooperation, für die tragfähige Spielregeln und Kommunikationsstrukturen erst noch entwickelt werden müssen.

- In dem Ausmaß, als der Komplexitätsgrad jener Problemstellungen steigt, die von Organisationen in ihren Leistungsprozessen bewältigt werden müssen, nimmt auch die Bedeutung des Faktors Wissen als entscheidender Ressource zu. Die Bereitstellung und ständige Erneuerung des erforderlichen Problemlösungswissens rückt damit ins Zentrum der Aufmerksamkeit des Managements. Entgegen unserer alltags-sprachlichen Denkweise geht es zur Bewältigung dieser neuen Wissensabhängigkeit nicht in erster Linie darum, dass die beteiligten Personen mehr wissen. Damit kein



Missverständnis entsteht: Natürlich kommt es auch in Zukunft mehr denn je auf die individuelle Lernfähigkeit der ins Arbeitsgeschehen involvierten Personen an. Damit ist es aber bei weitem nicht getan. Die angesprochenen Veränderungen in der Strukturierung der Wertschöpfungsprozesse in Organisationen implizieren einen anderen organisatorischen Umgang mit der Frage der Nutzung und Generierung von Wissen. In dieser Frage geht es in erster Linie um die Intelligenz der Organisation als Organisation. Die überkommene Spaltung der Beschäftigten in Experten und Laien, die Konzentration des Wissens in spezifischen, sich abschottenden Fachabteilungen und die weitgehende wissensmäßige Entleerung der rein ausführenden Arbeitsvorgänge, all diese altbekannten Organisationsphänomene verlieren heute mehr und mehr ihren ursprünglichen Sinn.

Sowohl die Beschleunigungstendenz des Leistungsgeschehens als auch die konsequentere Orientierung am angestrebten Kundennutzen zwingen zu neuen Formen der Arbeitsorganisation, in denen die erforderlichen Wissensbestände zeitgleich und simultan verknüpft werden können. Dieser Druck in Richtung Wissensintegration und Interdisziplinarität bei gleichzeitiger Qualitätssicherung des erforderlichen Fachknowhows bedeutet letztlich eine radikale Enthierarchisierung des Expertentums in Organisationen. Wenn man bedenkt, in welchem großem Ausmaß formelle und informelle Organisationsmuster, Laufbahntwicklungen und Verdienstchancen nach wie vor an formalen Ausbildungskriterien anknüpfen, dann lässt sich ermesen, welche revolutionären Umwälzungen durch den enormen Bedeutungszuwachs des Faktors "Wissen" auf viele Organisationen und ihre Mitglieder zukommen werden. Im Idealfall wird es keine durchschnittlich qualifizierten "Allerweltsmitarbeiter" mehr geben. Jeder Beschäftigte wird auf irgendeinem Gebiet ein besonderes Wissen aufgebaut haben - also ein Experte sein - und dabei aber offen dafür bleiben, sich gegebenenfalls in neue Wissensgebiete zu vertiefen, um dort auch wiederum eine gewisse Meisterschaft zu entwickeln (zum Begriff der "personal mastery" vgl. P. Senge 1996, S. 171). Mit dem Ende des Wissen monopolisierenden, individualistischen Einzelkämpfers verlagert sich der Schwerpunkt des Wissensmanagements auf die Fähigkeit einer Organisation, verstreute Wissenspotentiale immer wieder aufs Neue in kreativer Weise zu verknüpfen und damit nicht nur ungewöhnliche Problemlösungen anzustoßen, sondern gleichzeitig auch neues Wissen zu generieren. So schmerzlich es für viele auch sein mag, in der Zwischenzeit ist es evident geworden, dass die Erhöhung der Veränderungsgeschwindigkeit im Umfeld von Organisationen zur Bewältigung von Aufgaben den Aufmerksamkeitsfokus von der Pflege altbewährten auf die Er-



zeugung neuen Wissens legt. Hier tun sich natürlich all jene Organisationen besonders schwer, die bislang ihre Identität überwiegend aus der Pflege tradierter Wissensbestände gewonnen haben. Wenn es hingegen in Zukunft auf ein höheres Maß an eigener Irritierbarkeit ankommt, dann wird der produktive Umgang mit der Differenz Wissen und Nichtwissen bzw. mit der Option Lernen oder Nichtlernen an Bedeutung gewinnen. "Wissensmanagement ist deshalb in erster Linie die Herstellung einer produktiven Beziehung zwischen externen Ereignissen und internen Strategien der Selbststeuerung und Selbstrealisierung unter dem Leitgedanken einer Verbesserung der Kapazität für die Verarbeitung externer und interner Komplexität." (H. Willke 1996, S.266).

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

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

Karl Weick hat vor mehr als zwei Jahrzehnten zur Kennzeichnung von Organisationen des Erziehungssystems (z.B. Schulen und Universitäten) den Begriff des "loosely coupled system" geprägt (ders. 1976). Gemeint ist damit der Umstand, dass das Gesamtsystem aus Subsystemen besteht, die im Prozess der Leistungserbringung eine ganz ähnliche Funktion erfüllen (etwa Schulklassen) und die untereinander relativ wenig wechselseitige Abhängigkeit aufweisen. In solchen Organisationen entwickeln die Subsysteme eine hohe Eigenständigkeit in der Definition und Verfolgung ihrer Ziele und Aufgabenstellungen. Sie bilden dafür ihre spezifischen Routinen aus, mit deren Hilfe sie die anstehenden Probleme bewältigen, und sie bringen jene Strukturen hervor, die sich für die Reproduktion dieses "Eigensinns" eignen. Die realen Einflusschancen aus der Perspektive des Gesamtsystems sind daher entsprechend gering. Demgegenüber be-



stand lange Zeit die Vorstellung von strikter Koppelung, wenn eine Organisation in ihren Kernprozessen der Leistungserbringung auf “basale Technologien” zurückgreifen kann. bzw. glaubt, dies tun zu können. Mit Technik ist hier die “feste Kopplung von kausalen Elementen” gemeint (N.Luhmann 1995, S.279). In der Praxis konnte man diese Organisationsvorstellung überall dort antreffen, wo entweder ein hoher Grad der Technisierung das Arbeitsgeschehen prägte (wie etwa in der Automobilindustrie) oder wo man über strenge bürokratische Regeln glaubte, einen ununterbrochenen Weisungszusammenhang von der Spitze bis zu den Ausführenden an der Basis herstellen zu können (vgl. etwa das Selbstverständnis aller staatlichen Bürokratien). Strikte Koppelung geht von der Vorstellung aus, das organisationsinterne Geschehen ließe sich “trivialisieren”, d.h. die Steuerung des Ganzen sowie die Koordination der verschiedenen Subeinheiten wären über kausale Wirkungszusammenhänge sicherzustellen (zum Modell der Trivialmaschine vgl. grundlegend H.v.Foerster 1984). Im Grunde genommen hat das Organisationsmodell der klassischen Hierarchie ganz allgemein auf die Grundüberzeugung gebaut, man könne das technische Prinzip der festen Koppelung ohne viel Abstriche auf die Steuerung organisierter Sozialsysteme übertragen. Entsprechend hat die Diskussion um die Möglichkeiten und Grenzen von Führung lange Zeit um diese Trivialisierungssituationen gekreist (ausführlicher dazu R.Wimmer 1992).

Die einleitend beschriebenen Umbauprozesse der Organisationsstrukturen von Unternehmen haben in der Zwischenzeit mit dazu beigetragen, sich von den Steuerungsvorstellungen einer strikten Koppelung endgültig zu verabschieden. Die Denkmodelle der klassischen Hierarchie erweisen sich für den Komplexitätsgrad der gegenwärtigen Organisationsverhältnisse als zu vereinfachend. “Eine Organisation ist weder eine Trivialmaschine noch ist sie ein Organismus” (N.Luhmann 1995, S.285). Organisationen verdanken ihre Fähigkeit, gerade unter schnell wechselnden Umfeldbedingungen für ihr eigenes Überleben zu sorgen, einem hochkomplexen internen Netz lose gekoppelter, relativ autonomer Einheiten und nicht einer Technik strikter Koppelung als der vorherrschenden Form der internen Koordination der Leistungsprozesse. Insofern ist es heute angemessen, das Weick’sche Konzept nicht mehr nur auf ganz bestimmte Organisationsverhältnisse zu beziehen, sondern als jene Beschreibungsform zu nehmen, die am ehesten der heutigen Dynamik in Unternehmen und ihren Steuerungsproblemen gerecht wird (vgl. dazu auch die neueren Arbeiten von K.Weick 1982, 1990 und 1995). Lose Koppelung ist ein Wesensmerkmal von “nontrivial-machines”. Angesichts des Grades an Eigenkomplexität, den sich Unternehmen durch die organisatorischen Umbauprozesse der letzten Jahre eingehandelt haben, gibt es einen ausreichenden Praxisdruck, die-



sem Grundgedanken adäquate organisationsinterne Vernetzungsformen folgen zu lassen. Genau an dieser Stelle bekommt das Team als spezifische Organisationsform für die Bearbeitung ganz bestimmter Problemstellungen von Organisationen mit loser Kopplung einen gegenüber früher gänzlich veränderten Stellenwert. Im Rahmen der klassischen Hierarchie hatten Teams stets einen kompensatorischen Charakter. Sie kamen zum Einsatz, wenn die Linienorganisation mit ihrer Konzentration auf Routineaufgaben zur Bearbeitung zeitlich begrenzter, außergewöhnlicher Aufgabenstellungen eine Ergänzung notwendig hatte (etwa in Form einer Projektorganisation). Im Gegensatz dazu haben sich die gegenwärtigen Organisationsverhältnisse in ihren Funktionserfordernissen so verändert, dass sie nicht nur in Ausnahmesituationen sondern für ihren Normalbetrieb an verschiedenen neuralgischen Stellen auf funktionstüchtige Teams angewiesen sind. Hat man sich früher Teams als Ergänzung zu den hierarchischen Strukturen, in denen das eigentliche Kerngeschäft erledigt wurde, geleistet - vielfach auch aus primär motivatorischen Gründen - so ist heute die Arbeitsfähigkeit von Teams zu einem konstitutiven Erfolgsfaktor für Organisationen geworden. Auf einige dieser Stellen, an denen Organisationen heute in besonderem Maße funktionsfähige Teamkonstellationen benötigen, sei hier abschließend noch etwas genauer eingegangen.

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

Wenn es zutrifft, dass wir es heute in Unternehmen überwiegend mit polyzentrischen Organisationsverhältnissen zu tun haben, dass wir dort ein dicht geknüpftes Netzwerk relativ autonomer Einheiten antreffen, wenn sich im Inneren marktförmige Umgangsformen einspielen, d.h. ein ständiges Balancieren von Kooperation und Konkurrenz erforderlich wird, dann stellt sich natürlich die Frage, wie hier noch so etwas wie eine gemeinschaftliche Ausrichtung am Organisationsganzen möglich ist. Wie kann da eine tragfähige Orientierung an gemeinsamen Zielen entstehen, wenn man das Prinzip der unternehmerischen Selbstverantwortung dezentraler Einheiten ernst nimmt? Lässt sich unter diesen Bedingungen überhaupt noch ein übergeordneter strategischer Rahmen fixieren, der einen Fundus an verbindlichen Entscheidungsprämissen für das alltägliche Operieren der Subeinheiten und Funktionsträger bereithält? Welche Verknüpfungsstrukturen innerhalb dieses internen Netzes sind denkbar, die es trotz der wechselseitigen Wettbewerbssituation ermöglichen, die vorhandenen Synergiepotentiale (etwa in Richtung Ressourcennutzung, gemeinsamen Lernens zur Generierung neuen Wissens, zur gezielteren Marktbearbeitung etc.) voll auszuschöpfen?

All dies sind Existenzfragen, die heute im Zentrum eines neuen Führungsverständnisses von Unternehmen stehen (vgl. Wimmer 1996, S.49 ff.).

Es geht bei dieser Steuerungsaufgabe um eine ausgesprochen heikle Gratwanderung. Wenn es einerseits das Ziel ist, die dezentrale unternehmerische Verantwortung glaubwürdig abzusichern und andererseits der größere Unternehmenszusammenhang durch die zentrifugalen Kräfte nicht zerstört werden soll, dann gilt es, gemeinsam akzeptierte Spielregeln zu finden, wie diese autonomen, ihrer eigenen unternehmerischen Logik folgender Einheiten in ganz bestimmten, präzise ausgewählten Hinsichtigen "irritierbar" gehalten werden können. Der Wegfall der Integrationsfunktion der klassischen Hierarchie macht Abstimmungsmechanismen erforderlich, die sicherstellen, dass sich diese autonomen Einheiten in gewissen Punkten weder dem Einfluss eines horizontalen Netzes noch dem der übergeordneten Ebenen entziehen können. "Letztlich geht es dabei um eine Paradoxie, wenn man so will, nämlich um die Konditionierung von Autonomie" (D.Baecker 1994, S.24).

In der Bewältigung dieser Paradoxie liegt heute die zentrale Herausforderung, wenn es um die Steuerung netzwerkförmiger Binnenstrukturen von Organisationen geht. Es ist die Kernthese dieser Arbeit, dass wir für die erfolgreiche Handhabung dieses neuartigen Steuerungsproblems auf funktionsfähige Führungsteams angewiesen sind, die in ihren Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen sowohl die horizontale Verknüpfung der betroffenen Organisationseinheiten untereinander wie auch die Abstimmung zwischen den Hierarchieebenen leisten. Nur in solchen Teams kann der angesprochene Konditionierungsprozess konstruktiv bewältigt werden. Diese Aufgabe braucht einen sozialen Ort, an dem sowohl der Respekt vor der Autonomie, vor der Eigenverantwortung wie auch das Problem des wechselseitigen Aufeinanderangewiesenseins zur Austragung kommen können. Voraussetzung dafür ist die klare Benennung der übergreifenden Berührungspunkte und das Bereitstellen geeigneter Kommunikationsstrukturen, in denen die erforderlichen Aushandlungsprozesse immer wieder von neuem stattfinden können.

Je komplexer soziale Systeme werden, umso mehr Sinndimensionen gilt es intern zu unterscheiden. Jedes autonome Subsystem entwickelt seinen "Eigensinn" in Auseinandersetzung mit seinen jeweiligen Umwelten und orientiert sich primär an den eigenen zentralen Lebensfragen. Mit diesem Verselbstständigungsprozess einzelner Einheiten nehmen aber die internen Verständigungsprobleme insgesamt unweigerlich zu. Dies lässt den für gelingende Zusammenarbeit erforderlichen Kommunikationsaufwand in ei-



nem bislang ungeahnten Ausmaß explodieren. Nicht gerade erleichtert wird diese Situation durch die Zunahme und Verschärfung der Zielkonflikte, die in solche Organisationsverhältnisse ja gezielt eingebaut sind. Letztlich liegt ja der tiefere Sinn dieser Steigerung organisationaler Eigenkomplexität im Bearbeitbarmachen vielfältiger Zielkonflikte im Interesse der Überlebensfähigkeit des größeren Ganzen. Beide hier genannten Trends erfordern die Ausprägung spezialisierter Kommunikationsgelegenheiten, in denen die notwendigen Unterschiede verhandelbar werden, um von Fall zu Fall so etwas wie ein koordiniertes, aufeinander abgestimmtes Verhalten zu ermöglichen. Verfügen Organisationen nicht über derartige Kommunikationsmechanismen, dann ist es unvermeidbar, dass jede Einheit ihre Operationsweise für sich selbst aus ihrer spezifischen Überlebensperspektive heraus optimiert und den dabei vermiedenen Konflikt nach Möglichkeit an andere delegiert.

Sobald sich hierarchie- und bereichsübergreifende Führungsteams einmal ein adäquates Funktionsverständnis erarbeitet haben, sind sie hervorragend geeignet, solche das Gesamtinteresse des Unternehmens im Auge habende Optimierungsleistungen zu erbringen. Dies setzt allerdings die gemeinsam gemachte Erfahrung voraus, dass kein Teilbereich "ungestraft" seinen partikulären Vorteil auf Kosten der anderen suchen kann. Führungsteams sind deshalb für diese heikle Steuerungsleistung die probate Organisationsform, weil wir aus Erfahrung wissen, dass insbesondere gut zusammen gespielte, arbeitsfähige Gruppen besonders verständigungssensible soziale Systeme sind. Sie schaffen in locker miteinander verknüpften Organisationsverhältnis jenen Ort, wo für die je individuellen Interessenslage geworben werden kann und gleichzeitig die Chance entsteht, sich zugunsten einer fürs Gesamte besseren Lösung vom ursprünglichen Standpunkt zu lösen. Sollen solche übergreifenden Aushandlungsprozesse zu gemeinsam bindenden Entscheidungen führen, dann sind sie unweigerlich an eine bestimmte Qualität des Kommunikationsgeschehens gebunden.

Will man erreichen, dass die in solchen Führungsteams gefundenen Entscheidungen in den beteiligten Teilbereichen eine spürbare Orientierungswirkung erlangen, dann verlangt dies konsensorientierte Entscheidungsprozesse. Man muss sich allerdings im Klaren sein, dass man sich mit dem Konsensprinzip eine Reihe wichtiger Folgekosten einhandelt. Verständigungs- und Aushandlungsbemühungen in Teams nehmen Zeit in Anspruch, auch dann, wenn man idealiter davon ausgeht, dass eine Gruppe gelernt hat, mit ihren Differenzen produktiv umzugehen. Konsens stimuliert notwendigerweise Dissens im Vorfeld von Entscheidungsprozessen. Es ist ja die Funktion solcher Formen der



Entscheidungsfindung, dass die relevanten Konflikte vor der Entscheidung hochkommen und zur Qualitätssicherung derselben genutzt werden können. In diesem Sinne fungiert Konsens in sozialen Systemen als gemeinsam getragene Annahme, dass man in der Folge einer Entscheidung von einer gemeinschaftlichen Operationsbasis ausgehen kann. Man kann legitimerweise unterstellen, die vorhandenen Widersprüche seien ausgeräumt, das durch die Entscheidung angestoßene Konfliktpotential war auf dem Tisch, nach der konsensuell gefundenen Entscheidung ziehen alle an einem Strang. Es ist deutlich, welche wichtige Funktion diese "Konsensfiktion" in lose gekoppelten Systemen hat. Sie erschwert ganz erheblich den Dissens im Nachhinein. Wenn er trotzdem auftritt, dann müssen gute Gründe vorliegen, oder man riskiert soziale Auffälligkeit entweder als Person oder als Organisationseinheit. Insofern versorgt sich das System mit Hilfe solcher Abweichungen mit einem dauerhaften Störungspotential, das immer wieder Anlass gibt zu überprüfen, ob und in welche Richtung korrigierende Entscheidungen erforderlich sind.

Führungsteams sind also der Ort, an dem diesbezügliche Beobachtungen ausgetauscht, zu gemeinsamen Situationseinschätzungen verdichtet und wenn erforderlich, die als sinnvoll erachteten Steuerungskonsequenzen gezogen werden können. Das Problem der Koordination ist in netzförmigen, lose gekoppelten Organisationen offensichtlich nur mehr durch solche leider in sich wiederum relativ störungsanfällige, selbsttragende Abstimmungs- und Integrationsmechanismen zu bewältigen. Gelingt es, solche Strukturen erfolgreich zu etablieren, dann mobilisieren sie nicht nur die vorhandene dezentrale Problemlösungsintelligenz, sie ermöglichen auch so etwas wie Selbstbindung auf dem Weg über Partizipation der Betroffenen an den relevanten Entscheidungsprozessen. Wechselseitige Verbindlichkeit im Sinne von Ordnung und Erwartungssicherheit entsteht und korrigiert sich selbst mit Hilfe solcher Prozesse der Selbstverpflichtung in bereichs- und hierarchieübergreifenden Teams. In ihnen wird jener Entscheidungsbedarf abgearbeitet, der immer wieder von Neuem die Rahmenbedingungen hervorbringt, die das alltägliche Mit- und Gegeneinander in den internen Kunden- Lieferantenbeziehungen steuern hilft. Dies zeigt aber auch, was Integration in Organisationen mit einer relativ hohen Autonomie der Teilbereiche heißt. Gelingende Integration bedeutet, "die wechselseitige Einschränkung von Freiheitsgraden" der beteiligten Subsysteme (N.Luhmann 1995, S.73). Die Vorteile der Zugehörigkeiten zu einem größeren sozialen Ganzen sind offensichtlich nur über ein gerüttelt Maß an Selbstbegrenzung zu haben. Obwohl dies keineswegs eine neue Erkenntnis darstellt, ist die glaubwürdige Verankerung derselben in heutigen Organisationen doch eine hoch unwahrscheinliche Leistung.



An dieser Stelle der Beschreibung, jener Funktion, die Führungsteams in lose gekoppelten sozialen Systemen heute zukommt, wird der Sinn des hierarchischen Ebenenunterschiedes gut benennbar. Er fungiert gleichsam als disziplinierende Notbremse, die behilflich sein kann, die in alle konsensorientierten Entscheidungsprozesse eingebaute Möglichkeit der Selbstlähmung zu entblockieren. In der Regel besitzt bereits das Wissen um so eine übergeordnete Entscheidungsinstanz die angesprochene selbstdisziplinierende Wirkung. Dies bedeutet aber auch, dass hierarchische Einzelentscheidungen tatsächlich einen Ausnahmecharakter haben müssen und ihre Rechtfertigung ausschließlich aus einer Zwangslage beziehen können (hoher Zeitdruck oder die Selbstblockade des eigentlich zuständigen Entscheiderteams). Fehlt ein solcher Begründungszusammenhang in glaubwürdiger Weise, dann unterminieren hierarchische Alleingänge unweigerlich die Arbeitsfähigkeit von Entscheiderteams. Präjudizierende Einzelentscheidungen sind für Teams, die eine gemeinsame Führungsverantwortung tragen immer eine Provokation, es sei den, sie beruhen auf vorausgegangenen Absprachen und gemeinsam getragene Spielregeln. Gelingt es nicht, die mit solchen Provokationen verknüpften Konflikte in konstruktiver Form zu bearbeiten, verlieren solche Teams ihre systemintigrierende Funktion. Mehr noch. Sie schlagen in ihr Gegenteil um. Sie werden zum Schauplatz verdeckter Spiele und Machtkämpfe, die dazu dienen, den Einfluss der anderen auf die eigene Person bzw. die eigene Einheit möglichst zu begrenzen. In Systemen mit netzwerkförmigen Binnenstrukturen beschleunigt ein solches Umkippen die zentrifugalen Tendenzen und bindet enorme Energien in die Absicherung einmal gewonnener Autonomiespielräume. Diese Zusammenhänge zeigen, wie sehr sich heute komplexe Organisationen durch den Zwang zur unternehmerischen Dezentralisierung in ihrer Überlebenssicherung von der Funktionstüchtigkeit ihrer Führungsstrukturen und hier insbesondere von der Arbeitsfähigkeit der Entscheiderteams auf den verschiedenen Ebenen abhängig gemacht haben. Diese neuartige Abhängigkeit lässt sich noch weiter verdeutlichen, wenn man einen Blick auf den Funktionswandel von Autorität wirft, der vorbereitet durch die gesamtgesellschaftliche Entwicklung durch die fundamentalen Umwälzungen in unseren Organisationen enorm beschleunigt worden ist.

### **Was heißt heute Autorität? Oder wie bewältigen wir die neuen Kommunikationsanforderungen in Organisationen?**

Die klassische Hierarchie war in ihrer Funktionsweise stets auf die breite Akzeptanz ei-



nes bestimmten Autoritätsverständnisses angewiesen. Dieses überkommene Verständnis zielte darauf ab, bedeutsame Kommunikationsereignisse in einem bestimmten sozialen Kontext (etwa in der Familie, in einer Abteilung, in einer ganzen Organisation), fraglos zu stellen, d.h. für die dahinter liegenden Annahmen und Implikationen Sicherheit und Akzeptanz bei den Betroffenen zu gewährleisten, ohne dass sie am Gedankengang bzw. am Entscheidungsprozeß selbst beteiligt gewesen wären. Man unterstellt im alltäglichen Umgang miteinander, dass eine mit Autorität versehene Kommunikation erläutert und begründet werden könnte, und dass gerade deshalb die Auseinandersetzung darüber unterbleiben kann. Die Zuschreibung von Autorität in Kommunikationssituationen geht davon aus, dass die Adressaten dieser Zuschreibung die Verantwortlichkeit fürs jeweilige Ganze und die Geprüftheit des erforderlichen Wissens in ihrer Person vereinigen. Die zentrale Funktion dieses Verständnisses von Autorität war es demnach, Unsicherheit bewältigbar zu machen und gleichzeitig möglicherweise heikle Kommunikationsprozesse zu vermeiden. "In diesem traditionellen Verständnis werden Unterschiede im Prozess der Unsicherheitsabsorption als Unterschiede der Autorität beschrieben. Mit der Inanspruchnahme von Autorität bezieht sich der Kommunikationsprozess auf sich selber. Es wird unterstellt, dass die Entscheidung bei Rückfrage durch Rückgriff auf ihre Informationsquellen und ihre Schlussfolgerungen so gut begründet werden könnte, dass sie einleuchtet, aber eben deshalb kann man sich die Rückfrage auch ersparen und sie durch Kredit, eben durch Autorität ersetzen. Als Autorität bezeichnen wir also nicht die besondere Fähigkeit einer charismatischen oder ausdrucksbewandten Persönlichkeit, sondern eine den Kommunikationsprozess abkürzende Unterstellung, die sehr verschiedene Gründe haben kann." (N.Luhmann 1995, S.149). Funktioniert hat diese Unterstellung lange Zeit durch die besondere Betonung sowohl von Rangunterschieden, als auch von Unterschieden bezogen auf die fachliche Expertise. Deswegen präferieren Organisationen, die nach wie vor auf die Prinzipien der klassischen Hierarchie großen Wert legen, in der Besetzung ihrer Führungspositionen ganz bestimmte Selektionskriterien (männlich, akademischer Abschluss, langjährige Erfahrung, aus gutem Hause), auch wenn das im offiziellen Sprachgebrauch nicht mehr so deutlich gesagt wird.

Wir gehen davon aus, dass der Umbau von Organisationen in Richtung loser Koppelung und netzwerkförmiger Binnenstrukturen diesem traditionellen Autoritätsverständnis seinen funktionalen Boden entzogen hat. Beschleunigt wird dieser Erosionsprozess von hierarchiestützender Autorität durch eine Reihe gesamtgesellschaftlicher Veränderungsprozesse, die es Organisationen immer schwerer machen, an den überkommenen Vorstellungen festzuhalten. "Diese Veränderungen betreffen einerseits die Disziplinie-



rung von Kommunikation durch Schichtung, ferner die Relevanz von formaler Ausbildung für den Arbeitsplatz und schließlich einen Faktor, den man die Verfallszeit von Erfahrung nennen könnte. Die Möglichkeiten, sich in der Kommunikation auf Erfahrung zu berufen und sich damit weitere Argumente zu ersparen, nehmen deutlich ab” (N.Luhmann 1995, S.150). Beim heutigen Grad an Eigenkomplexität in Organisationen zerbricht die klassische Einheit von Verantwortung fürs Ganze und fachlicher Expertise. Mit der Zunahme der Zone des Nichtwissens, also von Entscheidungen, die bei einem hohen Grad an Unsicherheit und Intransparenz gefällt werden müssen und deshalb eine Umstellung von Sicherheit auf Möglichkeiten der Risikoübernahme erforderlich machen, ist das bloße Zurückgreifen auf formale Autoritätsquellen dysfunktional geworden. Dieser Rückgriff kann bei den heutigen Organisationsverhältnissen weder die erforderlichen sachliche Qualität von Entscheidungen gewährleisten, noch ist er in der Lage, angesichts des hohen Autonomiegrades der beteiligten Einheiten die notwendige Akzeptanz und Verbindlichkeitswirkung zu erzeugen. Wir müssen zur Kenntnis nehmen, “dass die Hierarchie nicht mehr als zweifelfreier Autoritätslieferant funktioniert” (D.Baecker 1997, S.3). Denn genau ihre bisherige Stärke, Kommunikation zu vermeiden und Konflikte zu unterdrücken, ist heute zum zentralen Problem geworden. “In modernen Unternehmen funktioniert nichts mehr ohne Rückfrage; denn prinzipiell ist jeder Mitarbeiter in einer Position, die ihn zum Experten eines hoch empfindlichen Zwischenschritts der Arbeitsteilung macht und daher bei jeder halbwegs anspruchsvollen Aufgabe zur Rückfrage zwingt.” (ebenda). Damit bekommt Führung eine andere Funktion und die Zuschreibung von Autorität speist sich aus ganz neuen Quellen.

In lose gekoppelten Systemen, die in ihrer Funktionsweise auf ein intensives Miteinander der jeweiligen Einheiten angewiesen sind, ist die Bewältigung des enorm gestiegenen Kommunikationsaufwandes zum zentralen Engpass geworden. Im Management genau dieses Engpasses liegt heute einer der wichtigsten Beiträge, den Führung zur Wertschöpfung eines Unternehmens leistet. Neben der Entwicklung der technologischen Voraussetzungen und der konsequenten Nutzung ihrer heutigen Möglichkeiten für das unternehmensinterne Kommunikationsgeschehen ist die Sorge um die Funktionstüchtigkeit von Teams hier ins Zentrum gerückt. Teams sind heute in der Regel an überlebenswichtigen Knoten der Leistungsprozesse eines Unternehmens angesiedelt. In ihnen wird ein Großteil des heikleren und emotional sensibleren Kommunikationsaufwandes einer Organisation abgearbeitet. Treten gerade an diesen Knoten und Verknüpfungspunkten massive Störungen auf, dann kann das die Überlebensfähigkeit einer Organisation nachhaltig berühren.



Wir wissen, dass es für die Handlungsfähigkeit eines sozialen Systems ganz wesentlich ist, dass die anfallenden Entscheidungslasten, die Entscheidungskompetenzen und die Kommunikationswege, die dafür zur Verfügung stehen, möglichst zusammenpassen. Ist dies nicht der Fall kommt es zu Selbstüberforderungen und entsprechenden Abwehrreaktionen. Organisationen tun gut daran, über eine ausreichend große Variation von Mustern der Entscheidungsfindung zu verfügen, je nachdem was Gegenstand der Entscheidungsfindung ist: ob Routinefall, Krisensituation, Fragen der Strategie und Zukunftsbewältigung, Investitionsentscheidungen, Organisationsveränderung, wichtige Personalentscheidungen etc. Führung bewährt sich in diesem Zusammenhang vor allem dadurch, für die Bearbeitung solcher Fragen problemadäquate Vorgehensweisen zu wählen und für die Qualität des dafür erforderlichen Kommunikationsgeschehens zu sorgen. Dazu zählt auch die Kunst, zu wissen, für welche Themen die aufwendige und gleichzeitig sehr störungsanfällige Organisationsform der Teamarbeit geeignet und unerlässlich ist und für welche nicht. Autorität gewinnt man unter diesen Bedingungen nicht mehr durch die Vermeidung von Kommunikation sondern durch eine professionelle Steuerung des heute ungleich intensiver gewordenen Kommunikationsgeschehens. Wenn man unter Autorität "die Fähigkeit zur Vermehrung, zum Wachsenlassen (augere) der Überzeugungsgrundlagen in der Kommunikation" (N.Luhmann, 1992, S.174) versteht, dann verlagert sich die Quelle dafür unter den heutigen Organisationsverhältnissen in Richtung Prozesskompetenz und Prozesswissen. Wer heute in der Lage ist, sich selbst inhaltlich befragbar zu machen und den zunehmenden Kommunikationsbedarf ziel- und ergebnisorientiert zu bewältigen und gleichzeitig die beteiligten Kommunikationspartner in ihrer Energie und Eigenverantwortung zu mobilisieren, der muss nicht um seine Einflussposition fürchten. Es ist zur Zeit gut beobachtbar, wie sich bei allen Rückschlägen und Konflikten das Autoritätsverständnis in netzwerkförmigen Strukturen verändert und sich den für die Operationsweise arbeitsförmiger Gruppen annähert. Damit beginnt sich der alte Konflikt zwischen Gruppe und Organisation (ist gleich Hierarchie) zumindest in diesem Punkt deutlich zu entschärfen, weil erkannt wird, dass sich Teams in der Zwischenzeit zu konstitutiven Strukturelementen in der Architektur komplexer Organisationen gewandelt haben.

Ähnlich wie für die Frage der Koordination relativ autonomer Subeinheiten ließe sich auch für die Erledigung komplexer Kundenaufträge, für die Entwicklung neuer Produkte, für die Frage des bereichsübergreifenden Lernens, für die Überwindung der negativen Folgekosten einer tayloristischen Arbeitsorganisation etc. zeigen, dass die Arbeit in

Teams zur unabdingbaren Voraussetzung für das erfolgreiche Agieren von Organisationen geworden ist. Die Einsicht in dieses Strukturfordernis verbreitert sich zusehends. In der Fähigkeit, sie im Organisationsalltag auch praktisch umzusetzen, da stehen wir vielfach erst am Beginn.

## Literaturliste:

- Baecker D: Es gibt immer noch Bedarf an Unternehmenskultur, unveröffentl.  
Manuskript, Witten - Herdecke 1997, S. 3
- Baecker D., Experiment Organisation; in: Lettre international, Frühjahr 1994,  
S. 22 - 26
- Baecker D., Posttheoretisches Management. Ein Vademecum. Berlin,  
Merve Verlag 1994
- Beck U., Die neue Macht der multinationalen Unternehmen in: Frankfurter Rundschau  
vom 9.1.1997, S. 12
- Doppler K. (1992): Kommunikation als Schlüsselfaktor der Unternehmensentwicklung,  
Organisationsentwicklung, Heft 3, S. 40 - 56
- Doppler K., Lauterburg Ch.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.  
4.Aufl. Frankfurt, Campus Verlag 1995
- Foerster H.v., Kybern Ethik, Berlin 1993, Merve Verlag
- Foerster H.v., Principles of Self-Organization - In a Socio-Managerial Context; in:  
H. Ulrich, G.J.B. Probst (Hrsg), Self-Organization and Management of Social Sys-  
tems, Berlin - Heidelberg 1984, S. 12 - 24
- Hackmann J.R., Creating More Effective, Work Groups in Organizations; in: ders./Hrsg.  
Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions für Effective Team-  
work, San Francisco 1990, S. 479 - 504 (Jossey - Bass)
- Hamel Gary; Prahalad C.K. Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995
- Hamel Gary, Prahalad C.K, Die Zukunft gestalten - schon heute; in: Harvard Business-  
manager Heft 1/1995, S. 36 - 42
- Heintel P.: Teamentwicklung; in: B. Voß(Hrsg.), Kommunikations und Verhaltenstrai-  
nings, Göttingen 1995, S. 193 - 205
- Krainz E.: Steuern von Gruppen; in: B. Voß (Hrsg.), Kommunikations- und Verhaltens-  
training, Göttingen 1995, S. 206 - 220
- Luhmann N: Entscheidungen in Organisationen, unveröffentl. Manuskript, Bielefeld 1995  
Luhmann N: Beobachtungen der Moderne, Opladen 1992
- Luhmann N., Haltlose Komplexität; in: ders., Soziologische Aufklärung 5; Opladen 1990,  
S. 59 - 76

Manz, Ch.C., Sims, H.P. (Business without Bosses): How Self-Managing Teams are Building High-Performing Companies, New York/Chichester 1993

Martin H.-P., Schuhmann H: Die Globalisierungsfalle. Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand, Reinbeck bei Hamburg 1996

Mosskanter Rosabeth, Unternehmenspartner schaffen: Langsam zueinander finden; in: Harvard Businessmanager Heft 2/95, S. 33 - 43

Nalebuff Barry, Adam Brandenburger, Coopetition - kooperativ kokurrieren: Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt 1996, Campus-Verlag

Orton J.D., Weick K.E., Loosely Coupled Systems: A Recouceptualization; in: Academy of Management Review , 15 (1990), S. 203 - 223

Osterloh Margit, Prozeßmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden 1996, Gabler Verlag

Quinn J.B.,(1992) Intelligent Enterprise. A knowledge and Service Based Paradigm for Industry, New York/London

Senge P. M., Die fünfte Disziplin, Stuttgart 1996

Schwarz G., Heintel P., Weyrer M., Stattler H. (Hrsg)(1993): Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft. Festschrift für Trautgott Lindner, Wien

Voigt B.: Team und Teamentwicklung, in: Organisationsentwicklung Heft 3/1993, S.34 - 49

Weick. K. E., Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt 1985, (Suhrkamp-Verlag)

Weick K. E., Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements; in: Paul S. Goodman and Associates (Hrsg.), Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research and Practice, San Francisco 1982, S. 375 - 408

Weick Karl, Educational Organisations as Loosely coupled systems; in: Administrative Science Quaterly 21 (1976), S. 1 - 19.

Weick K.E., Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks California 1995

Willke H.: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme, Stuttgart 1995

Wimmer R.: Die permanente Revolution. Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisationen; in: Grossmann R. u.a. (Hrsg): Veränderung in Organisationen, Wiesbaden (Gabler Verlag) 1995 a, S. 21 - 41

Wimmer R., Domayer E., Oswald M., Vater G., Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden (Gabler Verlag) 1996

Wimmer R: Die Zukunft von Führung; in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung Heft 4/1996, S. 46 - 57

Womack James P., Jones Daniel T., Roos Daniel, The Maschine That Changed The World, New York 1990, Maxwell Macmillan