

in: Cornelia Edding, Wolfgang Kraus (Hrsg.),

Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung,  
Seiten 169-191, Budrich Verlag, Leverkusen 2006

## Der Stellenwert des Teams in der aktuellen Dynamik von Organisationen

*Rudolf Wimmer*

### 1. Ein erster Blick auf unsere postmodernen Lebensverhältnisse

Wofür braucht man heute noch Teams? Die Leitfrage dieses Beitrags ist zweifelsohne provokant formuliert, provokant vor allem für jemanden wie den Autor, der seit fast vier Jahrzehnten immer wieder und in unterschiedlichen Varianten mit der Suche nach dem funktionalen Sinn von Teams im Kontext von Organisationen befasst war. Für all jene Professionals, die ihre Wurzeln in der Gruppendynamik bzw. in den klassischen Ausprägungen der Organisationsentwicklung haben, ist dieses Thema von eminenter Bedeutung, bildet das Teamkonzept doch einen der zentralen Eckpfeiler ihrer Veränderungsphilosophie wie auch ihres konkreten Interventionsrepertoires. Hat das Team tatsächlich sowohl in der Gestaltung von Prozessen organisierter Arbeit wie auch als entscheidender Hebel zur Transformation eingeschwungener, problemerzeugender Organisationszustände ausgedient? Wenn der eigene Blick auf die Welt nicht allzu sehr durch normative Vorgefasstheiten präformiert ist, dann muss man auf diese Frage angesichts des aktuellen gesellschaftlichen Strukturwandels eigentlich mit Ja antworten. Dazu einige Beobachtungen.

Seit Mitte der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts ist es um das Thema Team und Gruppe in allen Bereichen der Gesellschaft sehr viel ruhiger geworden. Den bislang letzten großen Schwung in der öffentlichen Aufmerksamkeit erlebte dieser Themenbereich, als es Ende der achtziger Jahre insbesondere für die europäische Automobilindustrie darum ging, sich der „japanischen Herausforderung“ zu stellen. Die möglichst flächendeckende Einführung von Gruppenarbeit zur Steigerung der Produktivität im gesamten Produktionsgeschehen galt damals als wichtiger Stellhebel, um den bedrohlichen Wettbewerbsvorsprung der Japaner aufzuholen (eine der Grundlagen dafür bildete die berühmte Studie von Womack et al., 1991)

Dem Vorbild der Automobilindustrie folgten viele andere Industriezweige, die in der Gruppenarbeit eine Alternative zu den tradierten, tayloristischen Organisationsformen von Arbeit sahen (vgl. dazu etwa Ernst, 1994). Einflussreiche Kreise in den deutschen Gewerkschaften unterstützten diese Reformbewegung, weil sie sich damit einen entscheidenden Schritt zu einer weiteren Humanisierung der Arbeitsbedingungen in der Industrie versprachen.

Die Bilanz dieser Veränderungsanstrengungen fällt aus heutiger Sicht sehr, sehr durchwachsen aus. Überall dort, wo die Logik des Arbeitsprozesses aus Produktivitätsgründen die tayloristische Arbeitsweise (unterstützt durch entsprechende Produktionstechnologien) begünstigt, ist wieder ein schrittweiser Rückbau der Gruppenstrukturen erfolgt. Gut beobachtbar ist dies etwa in den immer noch relativ personalintensiven Montagebereichen des Automobilbaus. Der sich verschärfende Zielkonflikt zwischen wachsenden Qualitätsanforderungen und dem permanenten Druck auf die Sicherstellung erheblicher Produktivitätsgewinne wird zu seiner Bearbeitung nicht mehr sich selbst steuernden Gruppen anvertraut. Hier haben wieder die Produktionsplaner das Sagen (nach dem Vorbild des „Experten-Kaizen“, wie es etwa bei Porsche schon seit mehr als einem Jahrzehnt perfektioniert wird). Der Gestaltungsspielraum der Produktionsteams vor Ort ist wieder auf marginale Themenfelder zurückgeschmolzen. Etwas anders sieht es in den Produktionsbereichen mit einem sehr hohen Automatisierungsgrad aus (beispielsweise im Karosseriebau der Automobilindustrie). Dort braucht es zur Anlagenbedienung ein immer höher qualifiziertes Personal, das seine Leistungen besser in horizontal gut vernetzten Gruppenstrukturen erbringen kann als in der klassischen tayloristischen Arbeitsteilung. Hier zeigt sich, wie hochautomatisierte Produktionstechnologien und weitgehend selbststeuernde Betreuungsteams zueinander in eine sehr fruchtbare, strukturell komplementäre Form der Arbeitsorganisation gebracht werden können. Genau diese voraussetzungsvolle Verzahnung von strikter und loser Koppelung in der Gestaltung von Arbeitsprozessen war ja in den Konzepten des soziotechnischen Systemansatzes bereits angedacht worden (vgl. Trist & Murray, 1993). Insgesamt dominiert aber der Eindruck, dass die Gruppenarbeit in der Zwischenzeit ihre ursprüngliche Faszination weitestgehend eingebüßt hat.

Eine ähnliche Entwicklung ist für Fragen des Projektmanagements beobachtbar. Diese Organisationsform zur Bewältigung besonders komplexer Problemstellungen verdankte ihre Verbreitung ursprünglich den Leistungsdefiziten des bürokratisch-hierarchischen Organisationsmodells, dessen vereinfachende Grundprinzipien den wachsenden Anforderungen an organisierte Sozialsysteme seit den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts immer weniger gewachsen waren. Die hohe Attraktivität des Projektmanagements resultierte zu einem nicht geringen Teil aus seiner damaligen Zuschreibung als potenzielle Lösung für „die Krise der Hierarchie“ (in diesem Sinne Heintel & Krainz, 1990). Da jede Projektorganisation im Kern auf funktionierende Projektteams angewiesen ist, war es naheliegend, dem Teamcharakter für die Transformation der klassischen hierarchieorientierten Strukturprinzipien von Organisationen einen besonderen Stellenwert einzuräumen.

Es besteht kein Zweifel daran, dass die spezifische Organisationsform „Projekt“ als Alternative zu den üblichen liniengesteuerten Arbeitsroutinen in den vergangenen zwei Jahrzehnten ganz erheblich dazu beigetragen hat,

das Bewusstsein über die vielfältige Gestaltbarkeit von Organisationsarchitekturen zu schärfen. Heute sind Organisation und Hierarchie schon aus diesem Grunde keine synonymen Begriffe mehr. Wir beobachten eine wachsende Vielfalt unterschiedlicher Formen organisationaler Binnendifferenzierung und dazu passender Führungsstrukturen. Darauf ist gleich noch etwas ausführlicher einzugehen. Fakt ist, dass Projektarbeit aus der heutigen Organisationsrealität überhaupt nicht mehr wegzudenken ist. Allerdings hat sie ihre Funktion als strukturelle „Antithese“ zur Hierarchie gänzlich verloren. Sie ist als spezifische Form organisierter Aufgabenerledigung selbst zur Routine geworden und hat den Charakter des Außergewöhnlichen eingebüßt. Natürlich braucht sie zur Aufrechterhaltung ihres spezifischen Lösungspotenzials eine permanente Pflege, sie benötigt Spielregeln für die Binnenverhältnisse einer Projektorganisation wie auch für eine fruchtbare Verzahnung derselben mit dem jeweiligen organisationalen Umfeld; es braucht Koordinations- und Entscheidungsmechanismen für die explodierende Vielfalt parallel laufender Projekte (Stichwort Multiprojektmanagement); letztlich braucht es immer wieder mal eine eingehende Evaluation der organisationsintern eingespielten Muster im Umgang mit dieser Organisationsform, um ihre Fruchtbarkeit und ihren lernstimulierenden Charakter für die Weiterentwicklung der Organisation aufrecht zu erhalten. Aus Sicht der Entscheidungsträger spielt das Team als Sozialform bei all diesen Fragen in der Zwischenzeit eine eher untergeordnete Rolle. Es wird unterstellt, dass die Leute gelernt haben, sich in teamförmigen Konstellationen zu bewegen und die widersprüchlichen Anforderungen unterschiedlicher Kooperations- und Kommunikationsmuster in Organisationen für sich selbst zu balancieren. In diesem Sinne hat sich der ursprünglich angenommene Grundwiderspruch zwischen Team und Hierarchie verflüchtigt. Dem organisationsinternen Führungsgeschehen kommt die Aufgabe zu, zwischen unterschiedlichen Formen der Aufgabenerledigung und ihren gegensätzlichen Verhaltenszumutungen permanent zu vermitteln. Die Gruppe ist dabei längst nicht mehr der Ort emotionaler Geborgenheit, der vor der unpersönlichen Kälte der Organisationen schützt: Gruppe ist ein Strukturierungselement unter anderen, das immer dann zum Tragen kommt, wenn es unter funktionalen Gesichtspunkten einen Sinn ergibt.

Auch außerhalb von organisationalen Arbeitszusammenhängen hat in der Zwischenzeit die Beschäftigung mit Gruppen ihr Image des Außergewöhnlichen eingebüßt. Der gruppenbezogene Selbsterfahrungsboom ist längst Geschichte. Die Zeit der siebziger Jahre mit ihren weitverbreiteten, gesellschaftlich stimulierten Emanzipationsbestrebungen gehört der Vergangenheit an. Die Gruppe als Ort der Befreiung aus ungewollten Autoritäts- und Abhängigkeitsverhältnissen hat ausgedient. Der gesellschaftliche Strukturwandel, die veränderten Bedingungen des Aufwachsens, der verstärkte Individualisierungsprozess, andere Werte und persönliche Sinnfragen haben ganz andere gesellschaftlich unterstützte Formen der Beschäftigung mit sich selbst her-

vorgebracht. Heute zählen sehr viel mehr unterhaltungs- und abenteuerorientierte Ausdrucksformen, die den persönlichen Erlebnischarakter in den Vordergrund schieben. Auf der anderen Seite ist eine wachsende Sehnsucht nach persönlicher Heilung, nach neuen Formen der Spiritualität beobachtbar. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die psychosoziale Anbieterszene sehr viel bunter geworden ist. Der gesellschaftliche Prozess der Individualisierung, der Auflösung tradierter, nicht in Zweifel gezogener Formen des Zusammenlebens hat sich auch auf diesem Gebiet voll entfaltet. Da spielt die Gruppe als gesellschaftlicher Ort der Aufklärung über sich selbst und seine undurchschauten, unmündig machenden Abhängigkeitsverhältnisse keine besondere Rolle mehr.

Die bisherigen Überlegungen legen somit ein ziemlich ernüchterndes Resümee nahe. Weder in der Arbeitswelt, d.h. in Organisationen, noch in den privaten Lebenswelten unserer Mitbürger und Mitbürgerinnen spielen Gruppen eine prominente Rolle. Sie ziehen im Störfall natürliche Aufmerksamkeit auf sich, in den meisten Fällen gibt es aber Routinen im Umgang mit diesen Störungen. Zumindest beruhigt man sich mit solchen Routinen. Ansonsten rechnet man mit dem „Funktionieren“ von Teams überall dort, wo mit dieser Sozialform bewusst operiert wird. Angesichts solcher Einschätzungen, die ja viel an augenscheinlicher Evidenz auf ihrer Seite haben, stellt sich natürlich die Frage, warum man sich heute noch verstärkt mit Teams beschäftigen sollte. Offensichtlich ist der Teamgedanke eine Reminiszenz an eine Phase der gesellschaftlichen Entwicklung, in der das Aufbrechen tradierter Autoritätsverhältnisse in der Politik, im Arbeitsleben wie in den privaten Beziehungen ganz oben auf der Tagesordnung stand. Heute bewegen ganz andere Themen die öffentliche Diskussion. Hat das Team deswegen tatsächlich ausgedient und seine hohe emotionale Attraktivität eingebüßt? Sind an seine Stelle sowohl organisationsintern als auch über die Organisationsgrenzen hinweg nicht sehr viel losere horizontale Kooperationsmuster getreten, wie die Verfechter der Netzwerkkonzepte nicht müde werden zu behaupten? Zu diesen Fragen sollen im Folgenden einige Thesen zur Diskussion gestellt werden.

## **2. Warum sind Teamstrukturen immer noch von grundlegender Bedeutung?**

Der vorliegende Beitrag geht von der Annahme aus, dass sich unsere Organisationslandschaft in den letzten beiden Jahrzehnten grundlegend geändert hat. Diesen Veränderungen liegen unterschiedliche gesamtgesellschaftliche Dynamiken zugrunde, die in ihrem Zusammenwirken die Überlebensmöglichkeiten von Organisationen vor historisch ganz neue Herausforderungen gestellt haben. Der Wandel dieser gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ist

vielfach beschrieben worden: das beschleunigte Zusammenwachsen zu einer hochinterdependenten Weltgesellschaft, der damit einhergehende Bedeutungsverlust des Nationalstaates, die Emergenz neuer transnationaler Ordnungsmuster (vgl. etwa Willke, 2003) und darin eingebettet neue Formen kriegerischer Gewalt in der Austragung gesellschaftlicher Konflikte, ein hochintegriertes, global operierendes Finanzsystem, zu dem die realwirtschaftlichen Strukturen in ein seltsames Abhängigkeitsverhältnis geraten sind, das deutliche Hervortreten transnationaler Konzerne, die durch ständige Standortverlagerungen kompromisslos die Produktivitätsunterschiede zwischen einzelnen Weltregionen ausbeuten können, ein sich verschärfender wirtschaftlicher Wettbewerb in weitgehend gesättigten Märkten, eine geringer werdende Bedeutung der klassischen Produktionsfaktoren (Boden, Rohstoffe, Kapital), und damit verbunden eine enorme Zunahme der strategischen Relevanz von Wissen als heute entscheidender Ressource im Wettbewerbsgeschehen, eine unglaubliche Innovationsdynamik in den Informations- und Kommunikationstechnologien, die alte, überkommene Raum- und Zeitgrenzen sprengt, die Allgegenwart computergestützter Kommunikationsformen, die die Gesellschaft wahrscheinlich in ähnlich tiefgehender Weise transformieren werden, wie es die Erfindung des Buchdrucks am Beginn der Neuzeit getan hat (vgl. zu letzterem Baecker, 2005). Die hier angesprochenen Veränderungen des politischen Systems, der Wirtschaft, des Wissenschaftssystems etc. sind vielfach durch Organisationen und von Netzwerken derselben angestoßen worden. Dieser Typ sozialer Systeme hat die gesellschaftliche Evolution in den vergangenen Jahrzehnten in besonderer Weise vorangetrieben und dabei neuartige Rahmenbedingungen entstehen lassen, die nun ihrerseits auf die Möglichkeiten effektiven Wirksamwerdens von Organisationen in ihren jeweiligen gesellschaftlichen Umwelten zurückwirken. In diesem Prozess des koevolutionären Wandels der Grundstrukturen von Gesellschaft wie der in sie eingebetteten Unternehmen, politischen Parteien, Forschungseinrichtungen, Krankenhäuser etc. sind in der Zwischenzeit Organisationen gewachsen, die wir mit unseren gewohnten Denkkategorien nicht mehr angemessen erfassen können. Unsere klassischen Bilder von Hierarchie und Bürokratie, von Führung und Management, unser überkommenes Beschreibungsrepertoire organisationaler Verhältnisse und der Individuen in denselben, all dies zusammen passt nicht mehr zur Organisationslandschaft, in der wir uns seit einiger Zeit bewegen. Organisationen, gleichgültig in welchem gesellschaftlichen Bereich sie primär operieren, haben vielfach ihre Grundarchitekturen umgebaut, ihre Kernprozesse neu geordnet, ihre Mechanismen der Selbststeuerung revolutioniert, das Verhältnis zu ihren Mitgliedern grundlegend redefiniert – mit anderen Worten: Sie haben ihre Eigenkomplexität drastisch erhöht, um ihre Antwortfähigkeit gegenüber den veränderten Anforderungen aus ihren relevanten Umwelten noch aufrecht erhalten zu können.

Wir legen den weiteren Überlegungen die Behauptung zugrunde, dass diese erheblich gesteigerte Binnenkomplexität in Organisationen zu ihrer effizienten Bewältigung unabdingbar auf teamförmige Kooperations- und Koordinationsmechanismen angewiesen ist. Wir begegnen solchen Strukturelementen heute gerade an jenen heiklen Knotenpunkten, an denen es immer wieder darum geht, weitgehend autonome Subeinheiten im Sinne der Leistungsfähigkeit des Organisationsganzen miteinander zu verknüpfen, oder in Phasen der Organisationsentwicklung bzw. in Entscheidungssituationen, zu deren Bewältigung das Ausschöpfen der besonderen kollektiven Intelligenz von Teams aus Gründen der Risikominimierung und Unsicherheitsabsorption unerlässlich ist (ausführlicher dazu Wimmer, 1998). Diese teamförmigen Strukturelemente, wie wir sie in den heutigen Organisationsverhältnissen an vielen Stellen finden, sind mit unseren tradierten mentalen Modellen mit der Art und Weise, in der wir gewohnt sind, Gruppen zu denken, nicht zu erfassen. Vor allem die mittransportierten Wertvorstellungen und persönlichen Selbstverwirklichungshoffnungen, die ja lange Zeit den emotionalen Stoff für die Liebesbeziehung zu Gruppen geliefert haben, passen nicht mehr in den Sinn- und Funktionszusammenhang, in dem Teams heute ihre besondere Leistungsfähigkeit entfalten. Das Kernproblem liegt also nicht darin, dass Teams heute in organisationalen Arbeitszusammenhängen ausgedient hätten. Wir müssen vielmehr lernen, Organisationen wie Teams und ihr spezifisches Verhältnis zueinander neu zu konzeptualisieren und uns von unseren liebgewonnenen, normativ hoch aufgeladenen Teamvorstellungen und Gruppentheorien der Vergangenheit zu verabschieden. Für diesen Verabschiedungsprozess gilt es im nächsten Abschnitt einige Begründungen anzubieten.

### **3. Die historischen Wurzeln unseres Denkens über Teams in Organisationen**

Unser tradiertes Denken über die Sozialform Gruppe knüpfte in der Vergangenheit vielfach an postulierten anthropologischen Grundgegebenheiten an, am Umgang mit der Geschlechterdifferenz, am Generationenunterschied, am Umgang mit der eigenen Endlichkeit, an der Dialektik von Individualität und Gemeinschaft. Diese menschlichen Grundkonstanten spiegeln sich in jedem Gruppenprozess. Dieser erfährt seine dynamisierende Energie letztlich aus der Bewältigung dieser dem menschlichen Dasein unentrinnbar mitgegebenen Widersprüche. Die Gruppe gilt als jener soziale Ort, an dem sich über die ganze Menschheitsgeschichte hinweg diese Vergesellschaftung bzw. die Menschwerdung des Individuums gleichsam prototypisch abgespielt hat (vgl. dazu etwa Schwarz, 1985). Der anthropologische Zugang zum Verständnis von Gruppe als Sozialform besitzt eine hohe Attraktivität, weil er scheinbar

generalisierbare, zeitlose Erklärungen anbietet und das persönliche Erleben in einen allgemeingültigen ahistorischen Rahmen einzuordnen erlaubt. Genau diese Funktion verstellt allerdings den Blick auf den Umstand, dass Gruppe und Organisation in unserem heutigen Verständnis ganz, ganz junge soziale Phänomene sind. Natürlich hat es unterschiedliche Formen des sozialen Miteinanders und des organisierten Zusammenwirkens in allen Phasen der gesellschaftlichen Evolution gegeben. Die charakteristischen Zusammenhänge unserer Ausgangsfragestellung erfassen wir jedoch gerade nicht, wenn wir unterstellen, dass wir es mit zeitlosen Phänomenen zu tun haben.

Wir gehen in dieser Arbeit deshalb von der These aus, dass unser herkömmliches Verständnis von Gruppe mit all seinen emotional hochbesetzten Implikationen eine Begleiterscheinung des neuzeitlichen Phänomens „Organisation“ und dessen Rolle im Prozess der Modernisierung ist. Was ist damit gemeint? Die gesellschaftliche Transformation seit der frühen Neuzeit hatte einerseits den Umbau feudaler Herrschaftsverhältnisse in Richtung eines modernen Rechtsstaates zur Folge. Die Auflösung der ständischen Strukturen mit ihren recht stabilen Ordnungsmustern ging einher mit dem Entstehen einer staatlichen Bürokratie moderner Prägung sowie einer grundlegend veränderten Heeresorganisation. Beide modernen Organisationsphänomene waren ausschlaggebend dafür, dass sich nationalstaatlich geprägte Demokratien anstelle des dynastischen Prinzips mehr oder weniger aufgeklärter Absolutismen ausformen konnten. Diese Ausdifferenzierung eines politischen Systems moderner Prägung ging andererseits mit einem fundamentalen Strukturwandel der ökonomischen Reproduktion der Gesellschaft einher. Die alteuropäischen Lebens- und Produktionsformen (das „ganze Haus“ als Prototyp des bäuerlichen wie des handwerklichen Wirtschaftens) wurden Schritt für Schritt durch eine industriell geprägte Fertigungsorganisation abgelöst, einen Industrialisierungsprozess, der seinerseits neue soziale Schichten mit der uns bekannten gesellschaftlichen Dynamik hervorbrachte, die die Durchsetzung des Kapitalismus in den vergangenen zwei Jahrhunderten begleitete. Das Heer, die staatliche Bürokratie und der moderne Industriebetrieb gelten als die entscheidenden Durchsetzungsinstrumente des okzidentalen Rationalismus (Weber, 1972). Das Ergebnis dieser Durchsetzung ist eine gegenüber der ständisch-feudalen Welt gänzlich veränderte Form der gesellschaftlichen Differenzierung. Die moderne Gesellschaft ist geprägt durch die weitgehende Verselbstständigung funktionsorientierter Subsysteme (der Politik, des Rechts, der Wirtschaft, der Wissenschaft, der Religion, der Erziehung, des Gesundheitssystems etc.), die auf ihre je eigene Weise Leistungen für die Gesamtgesellschaft erbringen, ohne dass dabei noch von einem eindeutigen gesellschaftlichen Zentrum, einer klaren Dominanz eines der Funktionssysteme über alle anderen gesprochen werden könnte. Dieses weitgehend symmetrische Nebeneinander der Funktionssysteme sorgt dafür, dass sich diese ihrer je eigenen Logik folgend weiterentwickeln, ohne dabei einer vordefinierten

gesamtgesellschaftlichen Vernunft zu dienen. Mit dieser historisch neuen Differenzierungsform sind das permanente Entstehen und Wiederauflösen von Ordnungsmustern verbunden, die das Denken gesellschaftlicher Zusammenhänge selbst enorm unter Druck gebracht haben (zu einer diesem Kontingenzbewusstsein angemessenen Theorie von Gesellschaft vgl. Luhmann, 1997).

Begleitet wurde dieser tiefgreifende gesellschaftliche Transformationsprozess seit dem Beginn der Neuzeit von der Ausprägung dessen, was wir heute unter Organisation verstehen. Dieser Typus sozialer Systeme verdankt sich letztlich der Dominanz funktionaler Differenzierung. Denn die Wirtschaft, die Politik, die Religion etc. erbringen ihre Leistungen für den Rest der Gesellschaft nicht direkt. Sie können als solche nicht „handeln“. Sie sind dafür auf funktionstüchtige Organisationen angewiesen, auf Unternehmen, politische Parteien, Schulen, Krankenhäuser, Universitäten, Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung etc., also auf soziale Systeme, in denen entschieden werden kann, die durch ihre spezifische „Organisiertheit“ hochkomplexe Leistungen für ihr Umfeld erbringen und deshalb auch als Adresse für gesellschaftliche Leistungserwartungen fungieren können. Die Durchsetzung der funktionalen Differenzierung in der Moderne und die Ausprägung von Organisationen bzw. deren enormer Bedeutungszuwachs sind also zwei Seiten ein und derselben Medaille. Hochentwickelte Gesellschaften sind aus diesem Grunde auf Gedeih und Verderb auf die Leistungsfähigkeit ihrer Organisationen angewiesen. Dieser Umstand erklärt, warum bei einem unvermeidlichen Ansteigen des selbsterzeugten Risikopotenzials heutiger Zivilisationen die gesellschaftliche Wachsamkeit gegenüber dem Treiben von Organisationen mehr und mehr zunimmt.

In welchem Zusammenhang steht nun unser tradiertes Verständnis von Gruppe mit diesem gesellschaftlichen Strukturwandel und dem Bedeutungszuwachs von Organisationen? Um dies zu verstehen, braucht es einen kurzen Blick in das Innenleben jener Organisationen, die den abendländischen Rationalisierungsprozess vorangetrieben haben und sich diesem Prozess gleichzeitig verdanken. Wie schon angedeutet, stehen die staatliche Bürokratie und der Industriebetrieb des späten 19. Jahrhunderts prototypisch für diese neue Form organisierter Leistungserbringung. Im Zentrum dieser Art von Organisiertheit steht die Herrschaft des Büros (vgl. dazu Baecker, 2004, S. 150ff.). Die Durchsetzung eines an formalisierten Spielregeln orientierten Kommunikationsgeschehens, die Dominanz von Schriftlichkeit (nur das, was in den Akten steht, gewinnt Relevanz für die anstehenden Entscheidungen), ein hoher Grad an Arbeitsteilung (dieser sorgt für die feinmaschige Zergliederung von Aufgaben, heruntergebrochen auf jede einzelne Stelle), zusammengehalten durch die strikten Regeln hierarchischer Steuerung – all dies zusammen sorgt letztlich für die Funktionstüchtigkeit jener Bürokratie, die Max Weber für das unentrinnbare Schicksal der modernen Gesellschaft gehalten hat. Un-

trennbar verbunden mit dieser Form von Organisiertheit sind die Führungsprinzipien der klassischen Hierarchie. Sie sorgen für die erforderlichen Koordinationsmechanismen, die bei diesem hohen Maße an funktionaler Arbeitsteilung eine gesamthafte Leistungserbringung, orientiert an den Zielen der Organisation, sicherstellen. Sie bauen auf das klassische Verständnis von Autorität, d.h. die Geltung von Entscheidungen kann auf Kommunikation verzichten, weil die notwendige Sachkompetenz bei den Entscheidern auf den verschiedenen Hierarchieebenen erwartet werden kann. Wechselseitige Verständigung kann deshalb aus der Einhaltung der formalisierten Spielregeln und Prozeduren heraus unterstellt werden. Auftretende Missverständnisse sind aus diesem Grunde stets ein Problem der jeweils Untergeordneten. Für die Aufgabenerledigung sind die Kooperationsbeziehungen in der vertikalen Linie (von oben nach unten und von unten nach oben) von Bedeutung. Eine intensive horizontale Kooperation ist in dieser Organisationswelt nicht vorgesehen. Das diesbezügliche Kommunikationsgeschehen kann deshalb dem Bereich des Informellen zugerechnet werden (ausführlicher dazu Wimmer, 1988). Hält man sich die alteuropäischen Lebensverhältnisse vor Augen, dann ist leicht nachvollziehbar, welche große Disziplinierungsleistung diese modernen Arbeitsbedingungen ihren Organisationsmitgliedern abverlangt haben. Sie setzen voraus, dass die beteiligten Individuen in der Organisation ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen total zurückstellen und sich ausschließlich an den organisationalen Vorgaben und Regeln orientieren und diese nicht durch eigene Vorstellungen und Ideen situationspezifisch verändern. Diese Einladung zur Selbstabstraktion ist das wesentliche Element im Tauschverhältnis von Individuum und Organisation. Der Einzelne stellt in den klar definierten Feldern seine Arbeitskraft gegen Lohn zur Verfügung, er unterwirft sich in diesen Hinsichten der bürokratischen Maschinerie. Darüber hinaus herrscht wechselseitige „Indifferenz“. Die tradierten wechselseitigen Loyalitäts- und Fürsorgeerwartungen aus der ständisch-feudalen Welt sind gekappt. Es hat Jahrzehnte gebraucht und des Durchlaufens schwerster gesellschaftlicher Erschütterungen bedurft, um dieses neue Verhältnis von Individuum und Organisation als Grundgegebenheit der modernen Arbeitswelt durchzusetzen (erinnert sei an das Entstehen der Arbeiterbewegung, an die Grundlegung des Wohlfahrtsstaates, an die Katastrophen des Faschismus und Autoritarismus sowie an die daran anknüpfende gesellschaftliche Konsolidierungsphase).

Die Entdeckung der Sozialform Gruppe ist eine direkte Resonanz auf die Durchsetzung dieses neuen Verhältnisses von Individuum und Organisation und seinen ungewöhnlichen Verhaltenszumutungen an die betroffenen Menschen. Diese Entdeckung setzt unmittelbar an den nicht intendierten Nebenwirkungen der hierarchisch-bürokratischen Organisationsform an. Die Karriere des Teamgedankens, wie sie sich vor allem, angestoßen durch die Forschungsarbeiten von Kurt Lewin nach dem zweiten Weltkrieg, entfaltet hat,

verdankt sich den vielseitigen Beobachtungen, dass die etablierten Arbeitsverhältnisse sowohl die Leistungskraft dieser Art von Organisation schwächen als auch die involvierten Beschäftigten in ihrer persönlichen Entfaltung massiv behindern. Die strenge Unterwerfung des Einzelnen unter das bürokratische Regime erzeugt auf längere Sicht gesehen erhebliche Folgekosten für die Organisationen selbst wie für ihr gesellschaftliches Umfeld (etwa durch die Stärkung autoritärer Tendenzen im politischen System). Solche Arbeitsbedingungen lassen das Begabungspotenzial ihrer Beschäftigten in einem erheblichen Ausmaß ungenützt und führen außerdem dazu, dass die betroffenen Menschen ihre eigenen Möglichkeiten nicht entfalten können – ganz im Gegenteil, man lässt diese systematisch verkümmern, ein Umstand, der jeglicher Vorstellungen von Humanität widerspricht.

Angesichts dieser Befunde verspricht die Gruppe, das Team als soziales Grundelement organisierter Arbeit, eine Lösungsalternative anzubieten, die die immer stärker hervortretenden Dysfunktionalitäten des hierarchisch-bürokratischen Organisationstyps zu beseitigen vermag. Über stärkere Partizipation und Mitentscheidungsmöglichkeiten werden die schlummernden Leistungspotenziale der Mitarbeiter für das Problemlösungsvermögen der Organisation gehoben; auf diesem Wege können die demotivierenden Folgen stark hierarchisierter Machtverhältnisse gemildert werden. Darüber hinaus lassen Teamkonstellationen Arbeitsbedingungen entstehen, die die Beschäftigten systematisch anregen, ihre Persönlichkeit wie ihr Leistungsvermögen selbstverantwortlich weiter zu entwickeln. Sie leisten damit ganz unmittelbar auch einen Beitrag zur Humanisierung bislang entfremdender Arbeitsverhältnisse.

Die Gruppe wird in dieser historischen Phase einer verstärkt kritischen Auseinandersetzung mit den etablierten Strukturen bürokratisierter Hierarchien zur emotional positiv besetzten sozialen Gegenwelt. In der Gruppe zählt jede einzelne Person, von deren persönlichem Einsatz sie lebt. Hier ist der Einzelne nicht nur austauschbares Mittel für übergeordnete Zwecke der Aufgabenerfüllung. In der Gruppe ist die Bedeutung von Zugehörigkeit unmittelbar und hautnah erlebbar. Sie stellt ein soziales Netz zur Verfügung, in dem Nähe und Geborgenheit, eine tiefere Form sozialen Aufgehobenseins und das eigene Gebrauchtwerden noch sinnlich erfahrbar werden. Die Gruppe stellt primär auf mündliche Kommunikation ab und bietet damit einen wesentlich breiteren Raum wechselseitiger Beobachtungen an als die Organisation, die mit ihrer Präferenz für das Schriftliche in erster Linie auf Verständigung zwischen Nichtanwesenden angewiesen ist. Gruppen sind eine Sozialform, in der prinzipiell jeder mit jedem in gleicher Weise in Kontakt kommen kann. Diese Form verträgt sich deshalb nicht mit stark ausgeprägten, stabilen Einfluss-Asymmetrien, die ja immer mit einer mehr oder weniger rigiden Beziehungs- und Beteiligungskontrolle verbunden sind. Die innere Dynamik von Gruppen tendiert dazu, feste, hierarchische Unterschiede aufzulö-

sen, Macht-Ungleichgewichte immer wieder zu resymmetrisieren, und weist damit eine genaue Gegenteilstendenz zu jenen Prinzipien auf, die die Ordnungsmuster von Organisation letztlich ausmachen. Vor allem diese Eigenheit von Gruppen hat sie in der Vergangenheit zum Ort ungebremster Emanzipationshoffnungen werden lassen. Nachhaltig arbeitsfähige Gruppen besitzen die Fähigkeit, eingespielte Rollenkonfigurationen wieder zu verflüssigen, wenn die Situation dies erfordert. Sie können im Wechselspiel von Initiative und Gegeninitiative Einflussunterschiede immer wieder von Neuem ausbalancieren und sorgen auf diese Weise dafür, dass sich keine stabilen Hierarchien ausdifferenzieren. Genau solche Erfahrungen waren es, die die Sozialform Gruppe mit den weitreichenden Enthierarchisierungsbestrebungen der ersten Jahrzehnte nach dem zweiten Weltkrieg ausgestattet haben.

Die Grundthese dieses Beitrages fußt auf der Beobachtung, dass die gruppenbezogenen Denkgewohnheiten von Professionals, wie sie sich in der Tradition der Gruppendynamik und Organisationsentwicklung herausgebildet und verfestigt haben, von dieser emotional positiv besetzten Gegenwelt zum klassischen Organisationstypus leben. Die Gruppe gilt als jener Ort, an dem sich die wesensbestimmte Sozialität des Menschen realisieren kann, an dem das ungebremste „Zum-Instrument-Machen“ des Menschen mit Hilfe gemeinschaftlicher Selbstreflexion konterkariert werden kann, und mit dessen Hilfe die offensichtlichen Defizite hierarchiegeprägter Organisationen bearbeitet werden können. Diese Grundhaltungen bilden den normativen Fundus für das in der Tradition ausgeprägte Interventionsrepertoire der Organisationsentwicklung und machen verständlich, warum Fragen der Partizipation und der Teamentwicklung in dieser Tradition eine so bedeutsame Rolle gespielt haben (dazu Wimmer, 2004, S. 221ff.). So sehr diese mentalen Modelle ihre historische Berechtigung hatten, so sehr die Karriere des Gruppen- und Teamgedankens mitgeholfen hat, das Kommunikationsgeschehen in den Organisationen in den letzten Jahrzehnten dramatisch zu verändern, so wenig korrespondieren diese Denkinstrumente und die dazugehörigen Werthaltungen mit den aktuellen Herausforderungen heutiger Organisationsverhältnisse. Diesen ist der nächste Abschnitt gewidmet.

#### **4. Die bestimmenden Merkmale des aktuellen Organisationsgeschehens**

Die staatliche Bürokratie und der moderne Industriebetrieb mit ihren je unterschiedlichen Rationalitätsprämissen waren jene dominanten, organisatorischen Ausprägungen, die den gesellschaftlichen Strukturwandel bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts hinein mit vorangetrieben haben. Die diesem Organisationsmodell zugrundeliegenden Prinzipien und Grundannahmen

können somit auf eine lange Erfolgsgeschichte zurückblicken, die so prägend war, dass zu diesem Modell lange Zeit gar kein Alternativenbewusstsein entstehen konnte. Dieses Bewusstsein entzündete sich paradoxerweise in den zurückliegenden zwei bis drei Jahrzehnten immer weniger an den bekannten Folgekosten bürokratisch-hierarchischer Strukturen, sondern an dem Umstand, dass deren Antwortfähigkeit auf grundlegend veränderte Umweltanforderungen geschwunden war. Letztlich war es der nachhaltige Erfolg dieses neuzeitlichen Organisationsmodells, der die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in der Politik, in der Wirtschaft, im Wissenschaftssystem wie in der Erziehung so grundlegend verändert und dynamisiert hat, dass die klassischen Grundfesten bürokratisierter Hierarchien letztlich in die Krise geraten sind.

Das jahrzehntelange starke Wachstum nach dem Ende des zweiten Weltkrieges hat sich in den siebziger und achtziger Jahren deutlich abgeschwächt. Die Prinzipien der Massenfertigung hatten sich überlebt. In den meisten Branchen sah man sich mit weitgehend gesättigten Märkten konfrontiert. Die Wettbewerbsauseinandersetzungen nahmen damit erheblich an Schärfe zu. Mehr und mehr Unternehmen verabschiedeten sich vom Ideal einer vertikalen Integration ihrer Leistungsprozesse. Sie begannen sich auf jene Aspekte der Wertschöpfungskette zu konzentrieren, von denen sie sich aufgrund ihrer Stärken die besten Zukunftschancen erwarteten. Prozesse des Outsourcings, die Bildung strategischer Allianzen, Firmenübernahmen zur Festigung der eigenen Marktposition stehen seither ganz oben auf der Tagesordnung. Die Deregulierung bislang geschützter Sektoren (Banken und Versicherungen, Energiewirtschaft, Telekommunikation und Postdienstleistungen, Bahn und Luftfahrt etc.) setzte immer mehr Organisationen dieser sich zunehmend globalisierenden Wettbewerbsdynamik aus. Organisationsumbauten und Reformen in Permanenz sind die Folge. Die öffentliche Hand mit ihren ungebremst weiterwuchernden organisatorischen Ausprägungen, und hier insbesondere die sozialen Sicherungssysteme, haben sich, angetrieben durch die Leistungsversprechen des politischen Systems, unabweisbar an die Grenzen ihrer Finanzierbarkeit manövriert. Auch in diesen Bereichen jagt in der Zwischenzeit eine Reform die andere. Es ist hier nicht der Ort, diese einschneidenden Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld von Organisationen im Detail nachzuzeichnen (vgl. dazu ausführlicher Wimmer, 2004, S. 129ff.). Im Kontext dieser Arbeit ist wichtig festzuhalten: Diese Entwicklungen in ihrer wechselseitigen Verschränkung haben Rahmenbedingungen entstehen lassen, die das klassische Organisationsmodell letztlich in einen Prozess der Selbsttransformation getrieben haben. Dafür können vor allem drei Gründe verantwortlich gemacht werden.

Zum einen ist immer deutlicher geworden, dass der klassisch hierarchiebetonte Organisationstypus (intern durchgängig nach funktionalen Gesichtspunkten gegliedert mit einer sich ständig weiter ausdifferenzierenden Arbeitsteilung und einer entsprechend fragmentierten Verantwortung) zu lang-

sam auf das veränderte Tempo neuer Umweltherausforderungen reagiert. Dieser Typus ist auf die Abwehr von Störungen und die Aufrechterhaltung eingespielter Routinen bzw. auf deren Perfektionierung spezialisiert. In diesem Sinne „lernt“ er nur sehr gemächlich, von den handelnden Personen selbst zumeist unbemerkt. Der Begriff Bürokratie ist ja inzwischen geradezu zum Inbegriff organisationaler Lernresistenz geworden. Das in den klassischen Organisationstypus eingebaute Selbstveränderungspotenzial war der neu entfachten Dynamik seiner relevanten Umwelten nicht mehr gewachsen. Jetzt war mehr Flexibilität angesagt, dies sowohl in der Definition der eigenen Leistungsfelder, der eingesetzten Ressourcen, in der Wahl des geeigneten Organisationsdesigns wie auch in der Gestaltung der unterschiedlichen Geschäftsprozesse. Dieser vielfach strategiegeleitete Flexibilisierungsdruck nahm den lange Zeit unhinterfragten Ordnungsmustern des klassischen Modells ihre selbstverständliche Geltung. Plötzlich wurde über Alternativen nachgedacht, und eine Phase des intensiven Experimentierens mit unterschiedlichen Organisationsarchitekturen und Veränderungskonzepten setzte ein, zumeist angetrieben von kurzzeitig hochgepuschten Managementmoden, die den Entscheidungsträgern den „sicheren“ Weg in der Umgestaltung ihrer Organisationen wiesen (zur Bedeutung dieser Moden vgl. Kieser, 1996).

Neben der Flexibilitäts- und Geschwindigkeitsproblematik gewann die Frage der Produktivitätsentwicklung eine immer größer werdende Bedeutung. Bei einer sich ständig verschärfenden Konkurrenz wird die Frage nach der Effizienz der eingesetzten Mittel zwangsläufig zum erfolgskritischen Faktor. Zwar bezog das klassische Organisationsmodell unter anderem seine Legitimation genau aus der Prämisse, per se für den rationalsten Mitteleinsatz zu sorgen. Die Erfahrungen mit den organisationalen Veränderungen in den späten achtziger und frühen neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts zeigten jedoch, dass in diesem Modell selbst enorme Rationalisierungspotenziale steckten, die so lange gleichsam im blinden Fleck organisationaler Produktivitätsanstrengungen schlummerten, wie sich die Grundarchitektur der überkommenen Organisationsverhältnisse selbst immunisieren konnte. Diese Selbstimmunisierung der tradierten „heiligen“ Ordnung ist in dem genannten Zeitraum fast über Nacht in sich zusammengebrochen, angetrieben durch die Aussicht, Organisations- und Führungsverhältnisse zu bauen, die durch ihre inhärenten Selbstveränderungsfähigkeiten dauerhaft jede Chance zur Steigerung der eigenen Wertschöpfungsmöglichkeiten nutzen. Erst aus der Kenntnis funktionstüchtiger Alternativen zum klassischen Organisationsmodell ist erkennbar geworden, dass seine Strukturen automatisierte wertvernichtende Kostenwachstumsimpulse in sich bargen, die durch periodische Schlankheitskuren zwar gebremst, aber nicht nachhaltig aus der Welt zu schaffen waren. Diese Einsichten, gepaart mit nachweislich realisierten Produktivitätsfortschritten, die Jahre davor noch absolut undenkbar schienen, stimulierten die Suche nach immer raffinierteren Organisationsdesigns, die in

der Lage sind, höchste Qualität und immer kürzere Durchlaufzeiten bei ständig sinkenden Kosten gleichzeitig zu optimieren. Das klassische Organisationsmodell war für diese Suche sichtlich zu einfach gestrickt.

Letztlich sind die tradierten Organisationsverhältnisse auch durch den rasanten Internationalisierungsprozess des Wirtschaftssystems unter Druck geraten. Nach dem Fall des Eisernen Vorhanges rückte die Welt innerhalb weniger Jahre zu einem einheitlichen Wirtschaftsraum zusammen. Insbesondere für Unternehmen waren damit Herausforderungen verbunden, die in vielen Bereichen bis heute als nicht bewältigt gelten können. Längst geht es nicht mehr nur um die Frage des Exports in fremde Länder von einem nationalen Standort aus. Alle Nationen, die an dieser immer stärker werdenden weltwirtschaftlichen Verflechtung partizipieren wollen (eine der zentralen Voraussetzungen für die kontinuierliche Anhebung des eigenen Wohlstandsniveaus), sind verstärkt bemüht, Wertschöpfung und damit Auslandsinvestitionen ins eigene Land zu holen. Damit ist ein globaler Standortwettbewerb in Gang gekommen, der den international operierenden Unternehmen die Chance eröffnet, Markt-Ungleichgewichte (etwa hinsichtlich bestimmter Faktorkosten) gezielt für sich auszunutzen. Damit sind internationalisierte Organisationen entstanden, die ihre Leistungen in einem feinen Netz weltweiter Arbeitsteilung erbringen, das in seinen ständig wechselnden lokalen Schwerpunktsetzungen nur möglich ist, weil heute die dafür erforderlichen Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen sowie geeignete Logistiksysteme zur Verfügung stehen. Die Bauprinzipien des klassischen Organisationsmodells sind allerdings für die Ausprägung dermaßen komplexer, weltumspannender Organisationsnetzwerke komplett ungeeignet (zu den unterschiedlichen Organisationsdesigns internationalisierter Unternehmen vgl. Bartlett & Ghoshal, 2002). Aus diesem Grunde ist es nicht verwunderlich, dass der beschleunigte Internationalisierungsprozess von Organisationen neben den zunehmenden Flexibilisierungsanforderungen und dem permanenten Realisieren immer wieder neuer Produktivitätssteigerungsmöglichkeiten zu den wesentlichen Treibern für die Suche nach alternativen Organisationsmodellen zählt. Es bedarf keiner besonderen Betonung, dass Wirtschaftsorganisationen von diesen grundlegenden Veränderungsprozessen früher und nachhaltiger erfasst wurden, als dies bei Organisationen in anderen gesellschaftlichen Bereichen der Fall war. In der Zwischenzeit stehen aber auch Universitäten, Krankenhäuser, Schulen, Kommunalverwaltungen, Ministerien, Theater etc. vor ganz ähnlichen Herausforderungen. Auch hier wächst das Bewusstsein, dass das eigene Fortbestehen nicht mehr fraglos garantiert ist. Die Sorge um die eigene Zukunftsfähigkeit als Organisation rückt ins Zentrum der Führungsverantwortung. Damit wird die Frage der Funktionsfähigkeit der eigenen Organisations- und Führungsverhältnisse angesichts bestimmter strategischer Festlegungen und vereinbarter Entwicklungsrichtungen unabweisbar. Die Organisation mit ihrer inneren Verfasstheit ist damit sich selbst gegenüber

grundsätzlich kontingent geworden. Sie kann sich in ihrer Grundarchitektur nicht mehr auf fraglos Vorausgesetztes stützen. Die Art und Weise, wie Organisationen sich selbst organisieren, ist durch diese Entwicklung für sie selbst ein permanenter Gegenstand ihres Entscheidens geworden.

Was lässt sich nun beobachten? Wie werden Organisationen mit der Kontingenz ihrer eigenen Grundarchitekturen heute umgehen? Wo liegen die zentralen Gestaltungsherausforderungen, die mit den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für das erfolgreiche Operieren von Organisationen in der Zwischenzeit entstanden sind? Ein Punkt liegt ziemlich klar auf der Hand. Die relevanten Umwelten von Organisationen geben für deren Orientierung heute keine stabilen Anhaltspunkte mehr ab. Die Wettbewerbsdynamik kann sich von heute auf morgen durch überraschende Quereinsteiger, durch Firmenzusammenschlüsse, durch Rohstoffengpässe etc. verändern. Kundenpräferenzen folgen schwer kalkulierbaren Trends, Technologiesprünge stellen innerhalb weniger Jahre ganze Branchen auf den Kopf, politische und soziale Krisen erschweren plötzlich Marktzugänge, von denen man bisher abhängig war, Entwicklungen an den Finanzmärkten ändern überraschend wichtige Parameter (Währungsrelationen, Finanzierungskosten etc.). Diese Liste ist beliebig fortsetzbar. Alle Vorstellungen von Planbarkeit, der Vorhersagbarkeit künftiger Entwicklungen sind obsolet geworden. „Das Management des Unerwarteten“ (Weick & Sutcliffe, 2001) ist damit zur zentralen Herausforderung für alle Organisationen aufgestiegen. Die lange Tradition des strategischen Managements mit ihrem elaborierten Set an Grundannahmen steht grundsätzlich auf dem Prüfstand (ausführlicher dazu Nicolai, 2000). Die sicherheitsspendende Vorstellung, man könne Unternehmensstrategien stringent aus kalkulierbaren Umweltkonstellationen ableiten und daraus in logischer Konsequenz das „richtige“ Organisationsdesign gewinnen, gehört der Vergangenheit an. Die drei Größen (relevante Umwelten, Strategie und die Organisationsarchitektur) stehen zueinander in einem Verhältnis loser Koppelung, alle drei sind gleichzeitig in Bewegung und bedürfen deshalb einer permanenten Synchronisation (vgl. zu diesem Befund auch u.a. Roberts, 2004).

Die Zukunftsfähigkeit von Organisationen hängt heute in erster Linie davon ab, wie sie diese hochanspruchsvolle Aufgabe einer immer wieder neu herzustellenden Synchronisation von strategischen und organisatorischen Festlegungen hinbekommen. Dazu braucht es einerseits neue Formen der Strategieentwicklung, die der prinzipiellen Volatilität heutiger Umwelten Rechnung tragen, die in zentralen Eckpfeilern mittel- und langfristige Orientierung geben, in sich aber „lernfähig“ gebaut sind, um mit Überraschungen intelligent umgehen zu können (dazu ausführlicher Nagel & Wimmer, 2002). Dieses dauerhafte Synchronisationsbedürfnis verlangt auf der anderen Seite aber auch eine Organisationsarchitektur und dazu passende Führungsstrukturen, die geschmeidig genug sind, um auf veränderte Umweltanforderungen

proaktiv antworten zu können. Genau dieses Erfordernis hat die Abkehr vom klassischen Modell der funktionalen Differenzierung mit seinen streng hierarchischen Koordinationsmechanismen in Gang gesetzt. In der Zwischenzeit dominieren andere Differenzierungslogiken und organisationale Bauprinzipien, die eine höhere Geschwindigkeit und einen größeren Gestaltungsspielraum im Beantworten überraschender Umweltentwicklungen zulassen. Hier hat sich vor allem das Prinzip der Fraktalität, der Selbstähnlichkeit, durchgesetzt. Unternehmen gestalten ihre Subeinheiten nach einer ähnlichen Logik wie das Gesamtsystem (z.B. unternehmerisch weitgehend selbstständige Geschäftsfelder, koordiniert durch holdingähnliche Steuerungs- und Führungsstrukturen). Dieses systeminterne Gliederungsprinzip kann ganz unterschiedlichen Segmentierungslogiken folgen, je nachdem, welche strategischen Prioritäten die eigenen Geschäfte hinsichtlich der Marktbearbeitung verlangen (ob nach Zielgruppen, nach Produkten, nach geografischen Gesichtspunkten oder auch nach Technologien etc. gegliedert). Der Internationalisierungsprozess stellt viele Unternehmen heute vor die schwierige Frage, diese unterschiedlichen Gliederungslogiken miteinander zu verknüpfen und das damit verbundene Konfliktpotenzial noch beherrschbar zu machen. Neben dem Prinzip der Selbstähnlichkeit experimentieren Unternehmen heute zusehends mit einer konsequent prozessorientierten Grundarchitektur, vor allem überall dort, wo sich die Kernleistung in einigen wenigen Geschäftsprozessen gut abbilden lässt. Dieses Organisationsdesign unterscheidet sich grundlegend von einer fraktalen Struktur und impliziert entsprechend andere Führungs- und Steuerungsanforderungen.

Ein zentrales Charakteristikum all dieser unterschiedlichen Designformen ist deren innere Wandlungsfähigkeit. Es können Teile ausgegliedert oder gänzlich zugesperrt werden; es können entlang der Wertschöpfungskette engere Allianzen gebildet oder auch übernommene Firmen in unterschiedlichen Intensitätsgraden angedockt werden, ohne das Gesamtsystem in seiner Identität immer wieder zur Gänze infrage zu stellen. Diese eigentümliche Robustheit, diese Ultrastabilität angesichts der Bewältigung permanenter Veränderungserfordernisse machen die besondere Leistungsfähigkeit heutiger Organisations- und Führungsstrukturen aus. Diese Kombination von Robustheit einerseits mit hoher Wandlungsfähigkeit andererseits ist ohne eine enorme Steigerung der Eigenkomplexität von Organisationen nicht zu haben. Dieser Umstand besitzt jedoch erhebliche Konsequenzen für die „Führbarkeit“ dieses neuen Typs von Organisationen, wie er sich in den letzten beiden Jahrzehnten vor allem im Wirtschaftssystem herausgebildet hat. Diesen Konsequenzen, an denen sich alle involvierten Organisationen immer noch auf das heftigste abmühen, sind die weiteren Überlegungen gewidmet.

## **5. Die Steigerung der Eigenkomplexität von Organisationen und ihre Folgen**

Die klassische Form der Hierarchie hatte es geschafft, sich selbst und ihre vergleichsweise einfachen Prinzipien der Koordination von Entscheidungen in Organisationen gleichsam dauerhaft außer Streit zu stellen. Wer von Organisation sprach, meinte diese Art von Hierarchie gleichzeitig mit. In Abgrenzung dazu hat die Idee, dass ein Netzwerk von sich selbst steuernden Gruppen ein funktionales Äquivalent zur Hierarchie sein könnte, die Veränderungskraft des Teamgedankens lange Zeit beflügelt (vgl. dazu prominent Herbst, 1976). Die Praxis ist, wie wir wissen, diesen Vorstellungen nicht gefolgt. Trotzdem können wir feststellen, dass das Experimentieren mit unterschiedlichen Organisationsdesigns gleichsam unter der Hand auch die bislang tradierten Führungsstrukturen und das zugrundeliegende Führungsverständnis mitverändert hat. Wenn ein Unternehmen aus einem Netzwerk unternehmerisch relativ autonomer Einheiten besteht, dann verschwindet der hierarchische Ebenenunterschied zwar nicht, aber er bekommt eine andere Funktion. Dieser Unterschied sorgt hier dafür, dass Autonomie im Interesse des jeweiligen unternehmerischen Gesamtzusammenhangs unter klare Bedingungen gestellt wird. Neben dieser spezifischen Konditionierung schützt jedoch Hierarchie diese Autonomie vor hindernden Begrenzungen und sichert die Möglichkeiten des Erfolgreichwerdens des jeweiligen Verantwortungsbereiches ab (zur Funktion von Hierarchie als „konditionierter Autonomie“ vgl. insbesondere Baecker 1999, S.198ff.). Hierarchie sorgt des Weiteren dafür, dass in diesem Netzwerk Selbstblockaden immer wieder aufgelöst werden, so dass Entscheidungen an vorangegangene Entscheidungen sinnvoll anschließen können und die Organisation damit weiterbestehen kann. Genau dafür sind Machtasymmetrien unerlässlich. Die dafür erforderlichen Autoritätsressourcen können heute allerdings nicht mehr alleine aus dem gesellschaftlichen Umfeld importiert werden (etwa qua Geburt oder Bildung). Sie gilt es durch glaubwürdige Führungsleistungen im organisationalen Alltag immer wieder aufs Neue sicherzustellen. Führung schafft und erneuert durch gute Führung erst die Voraussetzungen für Führung. Nicht nur die organisationalen Grundarchitekturen sind in den letzten Jahrzehnten kontingent geworden, auch das, was in diesem Zusammenhang „good governance“ heißt. Nicht von ungefähr ist diese Frage zur Zeit zum prominentesten Thema der Managementwissenschaften avanciert.

Die laufende Synchronisierung von veränderten Umweltanforderungen, von Strategie und Organisation stellt damit auch die Art des Führens, die Steuerungskonzeption und die dafür erforderlichen Strukturen immer wieder zur Disposition. Denn jedes gewählte Organisationsdesign verlangt eine dazu passende, stimmige Ausprägung von Führung (eine maßgeschneiderte Ar-

beitsteilung in der Wahrnehmung von Führungsaufgaben zwischen den Hierarchieebenen, charakteristische Muster des Zusammenspiels in horizontaler und vertikaler Hinsicht, ein Set an geeigneten Kommunikationsformen, einen Modus der Zielfindung und Zielevaluation sowie dazu passende Incentivierungsformen etc.). Nimmt man dieses Erfordernis der Stimmigkeit von Strategie, Organisationsdesign und alltäglich realisierter Führungspraxis ernst, dann wird unmittelbar einsichtig, wie voraussetzungs voll die daraus resultierenden Abstimmungsnotwendigkeiten geworden sind. Der Führung einer Organisation ist die Aufgabe zugewachsen, sich selbst, die eigenen Strukturen und Prozesse im Hinblick auf diese Stimmigkeit laufend zu beobachten und bei Bedarf selbst zu verändern. Dieses Erfordernis der Selbstreflexivität von Führung und ihrer Wandlungsfähigkeit ist für die Funktionstüchtigkeit von Organisationen heutigen Zuschnitts gar nicht hoch genug einzuschätzen.

Je höher die Eigenkomplexität von Organisationen, um so weniger eignen sich Ordnungsmuster, die auf Anweisungen, auf strikte Weisungsketten von oben nach unten, auf technisch-kausale Koordinationsmechanismen setzen. Diese Muster sind dem neuartigen Steuerungsbedarf nicht mehr gewachsen, obwohl der Ruf nach ihnen bei zunehmender Unübersichtlichkeit und den damit einhergehenden Chauserfahrungen immer wieder laut wird. Die in der Zwischenzeit entstandenen Organisationswelten setzen in weiten Bereichen (auch da gibt es natürlich Ausnahmen) auf wesentlich losere Koppelungen in der Verknüpfung interner Subeinheiten, als dies das klassische Organisationsmodell vorsah. Sowohl die Steuerung relativ autonomer Geschäftsfelder wie auch das Hineinkopieren marktförmiger Koordinationsmechanismen in die Organisation durch die Schaffung interner Kunden-Lieferanten-Verhältnisse lassen beide Aspekte als stabile wechselseitige Erwartungen nur auf der Basis von spezifischen Aushandlungsprozessen entstehen. Das heißt, Ordnung entsteht und reproduziert sich über Selbstbindung. Diese Art von Bindung bedeutet immer, auf eigene Freiheitsgrade zugunsten der Handlungsfähigkeit des übergeordneten organisationalen Kontextes zu verzichten. Sie beruht natürlich auf dem Vertrauen, dass andere in der Organisation diese Selbstbindungsbereitschaft nicht zu ihren Gunsten ausbeuten. Genau dieser Zusammenhang macht deutlich, warum für diese Art von Komplexitätsbewältigung Vertrauen eine so zentrale Ressource darstellt und prinzipielles Misstrauen die internen Transaktionskosten ins Unermessliche steigen lässt.

Es war der besondere Charme der klassischen Ausprägung von Hierarchie, dass sie unterstellen konnte, allzu viel Kommunikation sei für die Herstellung von Koordination letztlich nicht notwendig. In dieser Tradition wurzelt die Vorstellung, Kommunikation sei nicht Arbeit und damit per se nicht wertschöpfend. Wer meint, zu viel kommunizieren zu müssen (sowohl in den Führungsbeziehungen als auch unter Kollegen/Kolleginnen), der verschleudert Ressourcen. Diese Sicht steht total quer zu dem, was in den heutigen Organisationsverhältnissen gebraucht wird. Wenn es um Abstimmung zwischen

lose gekoppelten Einheiten geht, wenn heikle Aushandlungsprozesse die Grundlage von Selbstbindung sind, wenn disziplinübergreifendes Zusammenarbeiten die Grundlage für rasche und qualitativ hochwertige Problemlösungen ist, dann wird gelingende Kommunikation zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Dieser Bedeutungszuwachs von Kommunikation in jeder Form ihrer Ausprägung ist eine der entscheidenden Veränderungen, die die Steigerung der Binnenkomplexität von Organisationen als eine ihrer Folgekosten nach sich gezogen hat. Die allermeisten Organisationen sind nach wie vor heftig am Lernen, wie sie mit den explosionsartig zunehmenden Kommunikationserfordernissen fertig werden können. Eine neue Dimension an Schwierigkeiten ist durch den Siegeszug der computerbasierten Formen wie auch durch den Internationalisierungsprozess, der uns täglich mit schier unüberwindbaren interkulturellen Missverständnismöglichkeiten konfrontiert, dazugekommen.

Eine weitere Konsequenz radikal veränderter Organisationsverhältnisse bekommen die meisten Beschäftigten ganz unmittelbar zu spüren. Während die klassische Bürokratie ihre Mitglieder dahingehend diszipliniert hat, das eigene Energiepotenzial auf die weitestgehend entpersönlichten Leistungsanforderungen ihres Aufgabenfeldes hin zu dosieren, hat sich das Verhältnis von Individuum und Organisation in der Zwischenzeit doch ganz grundlegend verändert. Organisationen erwarten heute von einem Großteil ihrer Beschäftigten, dass sie aktiv mitdenken, ihr eigenes Beurteilungsvermögen von sich aus einbringen; sie erwarten persönliche Verantwortungsübernahme, Risikobereitschaft, Kritikfähigkeit und Widerspruchsgeist überall dort, wo sie Verbesserungsmöglichkeiten für die Organisation sehen. Organisationen unterstellen heute fast bedingungslose Einsatzbereitschaft, hohe persönliche Flexibilität hinsichtlich der eigenen Verfügbarkeit, Bereitschaft zur Mobilität, wenn dies gebraucht wird. Diesem Wandel im Verhältnis Individuum/Organisation liegen unterschiedliche Triebkräfte zugrunde. Entscheidend ist sicher der Bedeutungszuwachs von Wissen als immer wichtiger werdende Ressource im Wertschöpfungsgeschehen. Weniger anspruchsvolle Arbeiten sind in der Zwischenzeit durchwegs automatisiert oder in Billiglohnländer verlagert worden. Dazu kommt der Umstand, dass der hohe interne Komplexitätsgrad so viel an nichtbeherrschbarer Ungewissheit produziert, dass Organisationen heute darauf angewiesen sind, dass Leute in allen Funktionsbereichen hochaufmerksam mitdenken und aus Eigenverantwortung das aus ihrer Sicht Erforderliche zur jeweiligen Problemlösung in die Wege leiten (ein gutes Beispiel dafür sind die von K. E. Weick und K. M. Sutcliffe beschriebenen „high reliability organizations“ und die dort beobachtbaren Muster im Umgang mit Unerwartetem, dies., 2001). Diese Entwicklungen haben zu ganz neuen Formen wechselseitiger Abhängigkeit von Individuum und Organisation geführt. In zentralen Aufgabenfeldern sind Organisationen mehr denn je auf hochqualifizierte, einsatzbereite Leistungsträger angewiesen, ein Um-

stand, der diesen Zielgruppen heute eine außergewöhnliche Verhandlungsmacht in die Hände legt. Demgegenüber bilden sich in verstärktem Ausmaß Beschäftigungsgruppen heraus, die es zusehends schwerer haben, angesichts der aktuellen Strukturentwicklung des Wirtschaftssystems überhaupt noch in ein Normalarbeitsverhältnis zu kommen (zu dieser Ausdifferenzierung unterschiedlicher Arbeitsverhältnisse vgl. Wimmer, 2004, S. 129ff.).

## **6. Wozu braucht man in den heutigen Organisationen überhaupt noch Teams?**

Es ist eine zentrale These dieser Arbeit, dass heutige Organisationen auf eine viel grundlegendere Art und Weise teamförmige Strukturen brauchen, als dies beim klassischen Organisationsmodell der Fall war. Überall dort, wo es darum geht, besonders komplexe, konflikthafte, mit großer Unsicherheit behaftete Problemstellungen zu bearbeiten, sind heute Teamkonstellationen gefragt. Gerade an den neuralgischen Stellen des Organisationsdesigns wie auch bei bestimmten vielfach wiederkehrenden Aufgabenstellungen und Entscheidungsanlässen braucht es arbeitsfähige Teams, um die erforderliche Lösungsqualität wie auch deren Akzeptanz in der Organisation sicherzustellen. Ein Beispiel dafür sind ebenenübergreifende Managementteams, sowohl an der Spitze als auch in anderen Bereichen der Organisation, deren permanente Aufgabe es ist, immer wieder weitreichende Entscheidungen herbeizuführen, die in der Regel das Ergebnis schwieriger Optimierungsprozesse darstellen. Die Qualität dieser Entscheidungen hängt immer davon ab, wie gut das Team mit den eingebauten Zielkonflikten umgehen kann, in welchem Ausmaß das mit der Entscheidung verbundene Unsicherheits- und Risikopotenzial offen und ungeschützt angesprochen werden kann, wie sehr das Team miteinander neue Wege entdeckt und einzelne Mitglieder sich von ihren vorgefassten Festlegungen lösen können, wie sehr die unterschiedlichen Begabungen und Ressourcen für einen gemeinsamen Lösungsweg genutzt werden können, wie konstruktiv die Teammitglieder mit der unvermeidlichen teaminternen Konkurrenz- und Machtdynamik umzugehen gelernt haben, etc. Die Arbeitsfähigkeit solcher Managementteams ist an sich ein höchst unwahrscheinliches Phänomen. Zu viele Ausgangsbedingungen sprechen dagegen (die auf individuelle Durchsetzung getrimmten Persönlichkeitsstrukturen der beteiligten Entscheidungsträger, die gegensätzlichen Aufgabenfelder der Teammitglieder und die daraus resultierenden widersprüchlichen Interessenlagen derselben, die auf partikuläre Durchsetzung gepolte Erwartungshaltung der beteiligten Organisationseinheiten und ähnliches mehr). Die nachhaltige Steuerbarkeit einer Organisation, ausgerichtet an den zentralen Überlebensfragen derselben, ist jedoch unabdingbar auf das Herstellen der angesprochenen Ar-

beitsfähigkeit angewiesen. Alternativen sind die Verstärkung von Bereichs-egoismen, eine hochriskante Fragmentierung der Führungsverantwortung, eine Konfliktodynamik, die sich nach unten fortsetzt, Unternehmensentscheidungen, die häufig den kleinsten gemeinsamen Nenner darstellen und in der Regel zu lange auf sich warten lassen.

Wenn Unternehmen heute in Schwierigkeiten kommen, dann vielfach deshalb, weil sie mit höchst problematischen Führungskonstellationen zu kämpfen haben und deshalb die selbsterzeugte Komplexität nicht in den Griff bekommen. Managementteams sind ein unverzichtbarer Koppelungsmechanismus zwischen relativ autonomen Einheiten und Hierarchieebenen, der dazu dient, überlebenswichtige Widersprüche und Zielkonflikte, gemessen an den jeweils anstehenden Herausforderungen des Systems, immer wieder neu zu balancieren. Besonders deutlich tritt diese Funktion bei Strategieentwicklungsprozessen zu Tage, gilt es doch hier, die maßgebenden geschäftspolitischen Prämissen für die nächsten Jahre zu finden (dazu Nagel & Wimmer, 2002) und dabei trotz aller Zukunftsungewissheit eine tragfähige Orientierung für die Gesamtorganisation zu erarbeiten.

Andere Beispiele, wo funktionsfähige Teams zum kritischen Erfolgsfaktor werden, sind Entscheiderteams in komplexen Reorganisationsprozessen, wo es ja auch stets darum geht, ein besonders hohes Maß an Unsicherheit zu absorbieren. In solchen heiklen Phasen können diese Teams enorm beruhigend wirken oder auch entsprechend destabilisieren, wenn in ihnen keine tragfähige Basis gefunden werden kann. Weitere Anlassfälle, bei denen man heute stets auf die besondere Leistungsfähigkeit von Teams setzt, sind etwas komplizierte Produktentwicklungsvorhaben, die zu ihrem Erfolg ein simultanes Zusammenwirken ansonsten scharf getrennt operierender Aufgabenfelder benötigen, oder Problemstellungen, für die ein hohes Maß an Nichtwissen charakteristisch ist, für deren Bearbeiten es deshalb erforderlich ist, die dezentral verteilte Intelligenz einer Organisation zu mobilisieren, vielleicht auch ergänzt um spezifische Know-how-Träger von außen. Ein immer wichtiger werdendes Einsatzgebiet von Teams zielt auf die Verknüpfung geografisch weit auseinanderliegender Organisationseinheiten. Interkulturell zusammengesetzte Teams, die vielfach nur virtuell miteinander kommunizieren können, haben es besonders schwer, die besonderen Leistungsvorteile eines Teams zum Tragen zu bringen. In Zukunft liegt hier ein ganz besonderes Lernfeld für Organisationen, um ihren Internationalisierungsprozess vernünftig bewältigt zu bekommen.

Heutige Organisationen pendeln ständig zwischen dem Perfektionieren bewährter Routinen, d.h. dem Fruchtbarmachen bestehenden Wissens, und der Suche nach ungewöhnlichen Lösungen für noch nicht durchschaute Problemstellungen. J. March nennt die eine Grundhaltung „exploitation“, weil es darum geht, Bestehendes möglichst effizient auszuschöpfen, die andere „exploration“, weil es darum geht, noch unerforschtes Terrain zu erkunden und

aus diesem Erkundungsprozess neues Lösungswissen zu generieren (March, 1991). Die beiden Haltungen stehen zueinander in einem scharfen Widerspruch. Organisationen mit einem gut ausgeprägten Selbstveränderungspotenzial schaffen eine lebbar Balance zwischen diesen Haltungen und den korrespondierenden Kulturen. Dort, wo es vornehmlich um „exploration“ geht, können Teams ihre außergewöhnliche Leistungsfähigkeit zum Klingen bringen, dies jedoch nur dann, wenn sie Gelegenheit bekommen, in die voraussetzungsvolle Entwicklung ihrer Arbeitsfähigkeit zu investieren. Führung bewährt sich heute unter anderem in der ausreichenden Sensibilität für diese Notwendigkeiten. Fehlt diese, können Teams die gesamte Leistungsqualität deutlich nach unten drücken (vgl. dazu Simon, 2004) und ganz gegenteilige Effekte erzeugen.

Teams haben also keineswegs ausgedient. Mit dem geschilderten Strukturwandel von Organisationen sind ihnen vielmehr neue Funktionen zuge wachsen. Es handelt sich dabei durchwegs um Funktionen, die für die Leistungs- und Überlebensfähigkeit heutiger Organisationen absolut konstitutiv sind. In der Praxis ist dieses organische Miteinander von teamförmigem Arbeiten mit anderen Strukturierungsformen von Arbeit und Kommunikation allerdings noch keineswegs eine Selbstverständlichkeit, zu sehr prägt noch die alte Denkwelt des klassischen Organisations- und Führungsmodells das alltägliche Kooperationsgeschehen.

## Literatur

- Baecker, D. (1999). *Organisation als System*. Frankfurt /M.: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2004). *Wozu Soziologie?* Berlin: Cadmos.
- Baecker, D. (2005). *Form und Formen der Kommunikation*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bartlett, C. & Ghoshal, A. (2002). *Managing across borders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ernst, F. (1994). Die Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie aus systemischer Sicht. *Organisationsentwicklung*, 2, 58-71.
- Hackmann, J. R. (1990). Creating more effective work groups in organizations. In J. R. Hackmann (Hg.), *Groups that work (and those that don't)* (S. 479-504). San Francisco: Jossey-Bass.
- Heintzel, P. & Krainz, E. (1990). *Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?* Wiesbaden: Gabler.
- Herbst, P. G. (1976). *Alternatives to hierarchies*. Leiden: Tavistock.
- Katzenbach, R. J. (1998). Muss auf der Chefetage ein Team agieren? *Harvard Businessmanager*, 3, 9-17.
- Kieser, A. (1996). Moden und Mythen des Organisierens. *DBW*, 1, 21-39.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 2 Bde., Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Manz, Ch. C. & Sims, H. P. (1993). *Business without bosses. How self-managing teams are building high-performing companies*. New York: Wiley.

- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Nicolai, A. T. (2000). *Die Strategie-Industrie*. Wiesbaden: Gabler.
- Nagel, R. & Wimmer, R. (2002). *Systemische Strategieentwicklung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Roberts, J. (2004). *The modern firm. Organizational design for performance and growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Schwarz, G. (1985). *Die „heilige Ordnung“ der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Simon, F. B. (2004). *Gemeinsam sind wir blöd?! Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Trist, E. L. & Murray, H. (1993). *The social engagement of social science*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft* (5. Auflage). Tübingen: Mohr.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected. Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco. (dt. 2003. Stuttgart: Klett-Cotta).
- Willke, H. (2003). *Heterotopia. Studien zur Krisis der Ordnung moderner Gesellschaften*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Wimmer, R. (1988). Was können selbstreflexive Lernformen in der öffentlichen Verwaltung bewirken? *Gruppendynamik*, 1, 7-27.
- Wimmer, R. (1998). Das Team als besonderer Leistungsträger in komplexen Organisationen. In H. W. Ahlemeyer & R. Königswieser (Hg.), *Komplexität managen* (S. 105-13). Wiesbaden: Gabler.
- Wimmer, R. (1999). Die Zukunft von Organisation und Beschäftigung. In *Organisationsentwicklung*, 3, 26-40.
- Wimmer, R. (2004). *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg: Carl Auer.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Ross, D. (1991). *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie – Konsequenzen aus der weltweiten Studie des MIT*, Frankfurt/M.: Campus.