

Zusammenfassung: Mit paradoxen Formulierungen wie „kontrollierte Autonomie“, „fremdorganisierte Selbstorganisation“, „zentralistische Dezentralisierung“ oder „regulierte Anarchie“ wird auf Strategien des Managements aufmerksam gemacht, sowohl die Innovations- und Effizienzvorteile einer dezentralen Selbststeuerung als auch die Synergie- und Kontrolleffekte einer zentralen Steuerung anzustreben. In Erweiterung dieser Annahmen über die Kombination von Zentralisierung und Dezentralisierung als einer intentionalen Managementstrategie wird in diesem Artikel anhand einer Fallstudie über ein mittelständisches Unternehmen herausgearbeitet, wie sich bei der Einführung von Team- und Gruppenstrukturen über mehrere hierarchische Ebenen eine „Zentralisierung durch Dezentralisierung“ als ungewollte Nebenfolge der Dezentralisierungsmaßnahmen einstellt.

1. Einleitung

Hierarchie hat in Unternehmen, Verwaltungen und Verbänden einen unangenehmen Beigeschmack bekommen. Glaubt man soziologischen Studien, dann gehören die Beschwerden über die ungewollten Nebenfolgen von Hierarchien in Form von mangelhaften Informationsflüssen in vielen Organisationen zum Alltag. Dabei scheint sich sowohl das Personal an der Spitze der Organisation als auch das an der Basis zu beschweren, dass in den Organisationen eine Informations-Osmose entsteht, in der hierarchische Stellen wie halbdurchlässige Membranen Informationen nur langsam und nur in eine Richtung – nämlich von oben nach unten – diffundieren lassen. Das Top-Management beklagt, dass es auf Grund dieser Informationsosmose wichtige Entscheidungen auf Grund von ungesicherten Informationslagen treffen muss, weil die Informationen der Basis nur widerstrebend oder verzerrt nach oben weitergegeben werden. Die Basis beschwert sich, dass man bei Entscheidungen, für die man die entsprechende Fachkompetenz hat, von den Entscheidern an der Spitze nicht hinzugezogen wird (vgl. beispielsweise Heintel und Kranz 1990: 16; siehe auch Fuchs 1991: 7).

* Ich bedanke mich bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des industriesoziologischen Kolloquiums der TU München und bei drei anonymen Gutachtern der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie für die Anmerkungen zu einer früheren Fassung dieses Artikels. Stellvertretend für das Lehrforschungsteam bedanke ich mich bei besonders bei Sebastian Hoering, Alexander Schulze-Fielitz und Hans Penzel für die Kooperation bei der Entwicklung des Interviewleitfadens, der Durchführung der Untersuchung und der Formulierung erster Interpretationsansätze.

Schon in der Auseinandersetzung mit der Bürokratiekonzeption Max Webers sind die Ursachen für diese Informationsosmose in der Hierarchie herausgearbeitet worden. Entgegen den klassischen Prämissen der Hierarchietheorie wurde aufgezeigt, dass sowohl Fachwissen als auch Außenkontakte nur selten an der Spitze monopolisiert werden können. Auf Grund des wachsenden Bedarfs in Organisationen an spezialisiertem Fachwissen haben häufig die Untergebenen einen besseren Sachverstand als ihre Vorgesetzten. Auch verfügen hierarchisch niedrig angesiedelte Stellen über einen eigenen Außenverkehr, durch den für die Organisation relevante Informationen gewonnen werden. Ergebnis ist, dass sowohl die detaillierten Fakten- und Umweltkenntnisse als auch die „guten Beziehungen“ der Untergebenen zu spezifischen Umweltgruppen den Vorgesetzten nicht per se zur Verfügung stehen. Weil aber nicht jedes Fachwissen und nicht jeder Umweltverkehr an der Spitze abgebildet werden kann, kann auch nicht jede Umweltpassung von der hierarchischen Spitze erwartet werden (vgl. Luhmann 1971: 97ff.).

Wenn Entscheidungskompetenzen zentralisiert an der Unternehmensspitze angesiedelt sind, müssen die für die Entscheidung relevanten Informationen mühsam von unten nach oben gezogen werden. Aber bereits Netzwerkstudien aus den fünfziger Jahren haben gezeigt, dass Hierarchien nur sehr selten in der Lage sind, Informationen gegen den Befehls- und Sanktionsstrom von unten nach oben zu ziehen. Jeder, der versucht, seinen Vorgesetzten über eine problematische Lage zu informieren, setzt sich der Gefahr aus, als Verursacher des Problems angesehen zu werden. Der Überbringer der schlechten Nachricht droht selbst als Verursacher gebrandmarkt zu werden, weswegen problematische Informationen häufig gar nicht oder nur frisiert nach oben gegeben werden (vgl. Kieserling 1994: 85).

Statt zu versuchen, den Informationsfluss von unten nach oben zu perfektionieren, setzen Unternehmen, Verwaltungen und Verbände immer stärker auf eine Abflachung von Hierarchien einerseits und auf eine Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen andererseits. Dabei besteht kein logisch zwingender Zusammenhang zwischen der Abflachung von Hierarchien und der Dezentralisierung (vgl. Frese und Beecken 1995: 144), aber in den meisten Studien zu neuen Unternehmensformen wird von einem Zusammenfallen dieser beiden Reorganisationsstrategien berichtet (vgl. für die deutschsprachige Literatur beispielsweise Deutschmann et al. 1995: 438; Hirsch-Kreinsen 1995: 422–425; Regenhardt 1997: 17–40; Kühl 1998: 55–64; Faust et al. 1999: 33–60; Springer 1999: 91–92; Poy 1999: 33–53; Flunder 1999: 110–120; Minssen 1999; Kocyba und Vormbusch 2000: 11–19).¹

¹ Simplifizierend kann man sich ein Vierfelder-Schema mit der Achse „ausgeprägte Hierarchie – flache Hierarchie“ einerseits und der Achse „Zentralisierung – Dezentralisierung“ andererseits vorstellen. Während das Modell „ausgeprägte Hierarchie – Zentralisierung“ dem Idealtyp der „klassischen“ tayloristischen Organisation entsprechen würde, käme das Modell „abgeflachte Hierarchie – Dezentralisierung“ dem Idealtypus der „neuen Unternehmensform“ am nächsten, der in verschiedenen empirischen Studien behandelt wurde. Auf diesen Idealtypus beziehen sich auch die Thesen dieses Artikels. Stärker als die bisher vorliegenden Studien versucht dieser Artikel Überlegungen zur Dezentralisierung mit theoretischen Überlegungen zur Funktionsweise von Hierarchie zu kombinieren. Die beiden anderen Modelle in dem Vierfelder-Schema wurden in der bisherigen Forschung weitgehend vernachlässigt. Eine Organisation mit abgeflachten Hierarchien und zentralisierten Entscheidungskompetenzen müsste vermutlich auf

Bisher sind in der soziologischen, arbeitspsychologischen und betriebswirtschaftlichen Forschung zwei Strategien des Hierarchieabbaus und der Verlagerung von Entscheidungskompetenzen in die wertschöpfenden Unternehmensbereiche herausgestellt worden. Die erste Strategie besteht darin, parallel zu einer Dezentralisierung von Verantwortung ganze Hierarchieebenen aus der Organisation herauszuschneiden, um so die Informationswege zwischen oben und unten zu verkürzen. Das Herausnehmen mehrerer Hierarchiestufen wurde inzwischen besonders am Beispiel von Großunternehmen wie Siemens (Naschold 1997), DaimlerChrysler (Springer 1999) oder ABB (Hirsch-Kreinsen und Wilhelm 1996) ausführlich untersucht. Dabei wurde herausgearbeitet, dass dadurch zwar die Führungsspanne für die Vorgesetzten anwächst, dass aber das Problem einer zu großen Kontaktbreite durch eine Dezentralisierung von Aufgaben nach unten aufgefangen werden kann.

Die zweite Strategie besteht darin, Hierarchiestufen dadurch abzubauen, dass auf den jeweiligen Hierarchieebenen keine Vorgesetzten mehr eingesetzt, sondern Teams und Gruppen aus gleichberechtigten Mitgliedern gebildet werden. Dieses Organisationsprinzip ist anhand von Montage-, Fertigungs- und Vertriebsgruppen für die niedrigste Hierarchieebene der Organisation ausführlich analysiert wurden (für einen Überblick der internationalen Entwicklung siehe Barker 1993; Donnellon und Scully 1994; Holti 1996; Fröhlich und Pekruhl 1996; Kießler (Hg.) 1996; Jürgens 1997; Moldaschl und Weber 1998; Benders 1999). Trotz der Forderung eines normativ aufgeladenen, arbeitswissenschaftlichen Stranges der Gruppenarbeitsliteratur nach Ausdehnung des Gruppenprinzips auf die Führungsebenen gibt es bisher im deutschsprachigen Raum keine systematische Untersuchung über die Umstellung von Ein-Personen-Führung auf Führungsgruppen im Bereich des operativen Managements.

Die einzigen in der Literatur behandelten Arbeiten über Führungsgruppen beziehen sich auf Führungsteams in der Chefetage (vgl. beispielsweise Katzenbach 1998; Schwendenwein 1999). Dabei handelt es sich um die Vorgesetzten teilweise recht großer Abteilungen, die in einem Top-Management-Team zusammengezogen werden, das nicht durch einen Chef geleitet wird. In diesem Fall wird das Prinzip der Ein-Personen-Führung lediglich an einer sehr hohen Stelle der Organisation unterbrochen. Darunter herrscht in der Regel ein strikt an der Ein-Personen-Führung orientierter hierarchischer Aufbau. Selbst die Betriebswirtschaftslehre, in der die Forderung nach Führungsteams schon länger zu finden ist, hat sich bei empirischen Studien über so genannte laterale Kooperationsbeziehungen auf die Erforschung der Zusammenarbeit zwischen jeweils hierarchisch geführten Abteilungen beschränkt (vgl. Wunderer 1985). Die Zusammenarbeit von Führungsteams ist auch hier ein blinder Fleck.

Ziel dieses Artikels ist es, anhand der Untersuchung von Führungsteams die in der Industriesoziologie, Arbeits- und Organisationspsychologie und Betriebswirtschaftslehre geführte Diskussion über Dilemmata, ungewollte Nebenfolgen und paradoxe Effekte

eine starke Standardisierung von Entscheidungsprogrammen setzen und deren Einhaltung zentral durch EDV überwachen. Bei einer Organisation mit dezentralisierten Entscheidungskompetenzen und ausgeprägter Hierarchie wäre damit zu rechnen, dass sich im mittleren Management „Slack“ ausbildet. Wenn man – wie in diesem Artikel geschehen – analytisch noch Strategien, Intentionen einerseits und Effekte, Emergenz andererseits trennt, bekäme man ein dreidimensionales Achtfelder-Schema.

der neuen Unternehmensformen zuzuspitzen. Es wird die These aufgestellt, dass eine über die Einrichtung von Führungsteams angestrebte sehr weitgehende Form der Dezentralisierung in der Praxis zu einem genau gegenteiligen Prozess der Entscheidungsfindung führen kann.

Der Artikel basiert auf der Fallanalyse eines dezentralisierten Vorreiterunternehmens. Dieses Unternehmen hat die Überlegungen zu Enthierarchisierung und Dezentralisierung insofern weiter radikalisiert, als dass es das Gruppenarbeitsmodell aus den Fertigungs- und Montagebereichen durch die Einrichtung von Führungsgruppen auf die erste Leitungsebene ausgedehnt hat. Führungsgruppen sind Einheiten, in denen Führungsaufgaben gegenüber hierarchisch niedriger angesiedelten Einheiten durch ein formal gleichberechtigtes Team wahrgenommen werden. Es gibt in den Führungsgruppen keinen direkten Vorgesetzten, der qua formaler Weisungsmacht Konflikte entscheiden kann. Konflikte sollen, so weit es geht, im Team durch Verständigung und Verhandlung bzw. durch diskursive Koordinierung gelöst werden (zu den beiden Steuerungsformen Verständigung und Verhandlung siehe Seitz 1993; zum Konzept der diskursiven Koordinierung siehe Braczyk und Schienstock 1996).²

Die Fallanalyse eines dezentralisierten Vorreiterunternehmens steht in Kontrast zur Methodik sowohl der kontingenztheoretisch ausgerichteten Organisationssoziologie (vgl. früh beispielsweise Burns und Stalker 1966; Woodward 1965) als auch der an umfassenden Trends interessierten Industriosozologie (vgl. beispielsweise Schumann et al. 1994; Fröhlich und Pekruhl 1996). Diese greifen auf in der Regel „typische“ Unternehmen zurück und streben eine Übereinstimmung möglichst vieler Variablen an. Mir kommt es jedoch im Gegensatz zu dieser Vorgehensweise nicht darauf an, durch große Samples eine primär empirisch belegte These aufzustellen. Vielmehr dient das empiri-

2 Das aus etwas über 500 Mitarbeitern bestehende mittelständische Unternehmen, ein Zulieferer der Automobil- und Maschinenbauindustrie, wurde im Rahmen eines Lehrforschungsprojektes untersucht. Die empirische Forschung wurde durch einen eintägigen Betriebsbesuch im Jahr 1998 vorbereitet. An drei Zeitpunkten (Juli 1999, Oktober 1999 und Januar 2000) wurden insgesamt zweiundzwanzig Experteninterviews geführt. Während dieser Phase deutete sich eine Tendenz zur punktuellen Rücknahme von Gruppenarbeit sowohl im wertschöpfenden als auch im Führungsbereich an. Die Gesprächspartner kamen aus den untersten drei (der insgesamt vier) Hierarchieebenen, aus den Stabsstellen für Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Qualitätsmanagement und aus dem Betriebsrat. Ergänzt wurden die Einzelinterviews, Gruppengespräche und Beobachtungen durch eine ausführliche Analyse von Selbstdarstellungen des Unternehmens und Berichten externer Beobachter über das Unternehmen. Die Ergebnisse der Fallanalyse wurden auf zwei Präsentationen jeweils knapp einem Dutzend Mitarbeitern vorgestellt. Bei der Untersuchung wurde die im Lehrforschungsprojekt entwickelte „Diskrepanzmethode“ eingesetzt. Diese Methode basiert darauf, die Untersuchung der Routineabläufe in Organisationen, die klassischerweise im Mittelpunkt von Untersuchungen stehen, mit den Reaktionsweisen in Krisenzeiten zu kontrastieren. Sowohl der Interview- als auch der Beobachtungsleitfaden ist darauf ausgerichtet, die Diskrepanzen in der Funktionsweise der Organisation bei Routineabläufen und bei Stresssituationen ins Blickfeld zu nehmen. Für die Experteninterviews bedeutete dies, dass sich eine erhebliche Anzahl von Fragen auf Konflikt-, Stress- und Überlastsituationen bezogen und die Gesprächspartner dazu angehalten wurden, in längeren narrativen Sequenzen anhand von konkreten Beispielen die Funktionsweise der Organisation in diesen außergewöhnlichen Situationen zu schildern. Bei den nichtteilnehmenden Beobachtungen waren speziell die Situationen interessant, die nicht dem Routineablauf entsprachen (größere Maschinenstörungen, Auftragsschnellschüsse etc.).

sche Material zur Entwicklung, Illustration und Stützung einer vorrangig theoretisch getragenen Argumentation.³

Im folgenden zweiten Abschnitt werden die Beweggründe analysiert, die zu einer Ausdehnung des Gruppenprinzips von der wertschöpfenden auf die nächst höheren Ebenen führen. Im dritten Abschnitt werden vier zentrale Organisationsprobleme herausgearbeitet, die durch die Einführung von Teamstrukturen entstehen: Entscheidungsfindung unter Bedingungen des Konsensprinzips, Diffusion von Verantwortung in Gruppen, Ausspielen von Teammitgliedern und eskalierende Machtkämpfe. Aufbauend auf diese Überlegungen wird im vierten Abschnitt analysiert, inwiefern durch die Einführung von Gruppen im wertschöpfenden Kern und auf der operativen Führungsebene das Ziel einer Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortung erreicht werden kann. Im fünften Abschnitt und im abschließenden Fazit wird die These einer „Zentralisierung durch Dezentralisierung“ in die industriosozologische, steuerungstheoretische und betriebswirtschaftliche Diskussion über Dezentralisierung eingeordnet.

II. Das Managementkonzept des Führens im Team: Die Erweiterung der Gruppenarbeit auf die erste Führungsebene

Das Konzept der teilautonomen Gruppenarbeit ist bisher fast ausschließlich auf die niedrigste arbeitsorganisatorische Ebene, auf den unmittelbar wertschöpfenden Kern der Organisation bezogen worden. Sowohl bei den Experimenten mit Teams mit Rahmen der Programme zur „Humanisierung der Arbeitswelt“ in den siebziger und achtziger Jahren als auch bei den operativen Dezentralisierungen während der Lean Management-Welle in den neunziger Jahren wurden Teamstrukturen ohne Vorgesetzte lediglich auf der Ebene der unmittelbaren Wertschöpfung, in den Montage- und Fertigungsbereichen oder den Dienstleistungsgruppen eingerichtet. Auf der ersten Führungsebene – der Meister-, Abteilungs-, Amts-, Prozesslinien- oder Segmentebene – wurde statt auf die Selbstorganisation der Gruppe in der Regel weiter auf das Ein-Personen-Führungsprinzip gesetzt.

Forderungen, wie sie unter anderem schon im Gründungspapier der Sektion Gruppendynamik im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG) aufgestellt wurden, sich nicht „am Leitbild der Einmannführung“ (vgl. o.V. 1970: 95) zu orientieren, sondern Selbststeuerung ohne direkt präsenzte Vorgesetzte zuzulassen, wurden von Führungskräften fast ausschließlich nur in kleineren Projektteams umgesetzt. Diese Projektteams haben jedoch einen vollkommen anderen Charakter als die teilautonomen Arbeitsgruppen. Während es sich bei teilautonomen Gruppen um eindeutig definierte arbeitsorganisatorische Einheiten mit einer eigenen umfassenden Arbeitsaufgabe und einem festen Platz im Organigramm handelt, sind Projektteams lediglich temporär zusammenkommende Arbeitszusammenhänge. Die Projektteammmitglieder haben in der Regel eine Anbindung an eine Abteilung, ein Seg-

3 Zur methodischen Vorgehensweise siehe auch Kühl (1998: 167). Wichtig ist dabei, dass die Äußerung aus den Interviews nicht induktiv als beweiskräftig unterstellt werden, sondern ihr illustrierender Charakter deutlich bleibt.

ment oder eine Stabsstelle, wo sie in eine personenzentrierte Führungsstruktur eingebunden sind.

1. Planungs- und Beratungsgruppen als teamorientierte Führungsstruktur im operativen Management

In einem Strang der arbeitswissenschaftlich ausgerichteten Gruppenarbeitsliteratur findet sich die Feststellung, dass die Einführung von Projektteams und teilautonomer Gruppenarbeit auf der operativen Ebene des Unternehmens nur der erste Schritt hin zu einer flexiblen, lernenden Organisation sein könne. Gefordert wird, dass der organisatorische Aufbau eines Unternehmens so weit wie möglich dem „Organisationsprinzip Gruppen/Team“ folgen und dadurch eine „organische Gruppenorganisation“ gebildet werden solle. Dabei sollen die „grundlegenden Gruppen“ (Teams, teilautonome Gruppen) durch „Gruppen zweiter Ordnung“ zusammengefasst werden. Im Anschluss an Rensis Likert (1972) wird gefordert, dass durch die übergeordneten Führungsgruppen vor allem Koordinations- und Kontrollaufgaben wahrgenommen werden und dass damit sämtliche Führungsaufgaben in der Hand von Gruppen und nicht mehr von Einzelpersonen liegen (vgl. beispielsweise Wahren 1994: 185; Krings und Luczak 1997: 138f.).

Die Vorstellung, dass Führungsaufgaben so weit wie möglich auf Gruppen und Arbeitsteams übertragen werden sollten, wird durch die Metapher der fraktalen Organisation unterstrichen. Das Konzept der fraktalen Organisation sieht vor, dass alle Einheiten eines Unternehmens, eines Verbandes oder einer Verwaltung durch umfassende Team- und Gruppenarbeit selbstständig und selbstorganisiert aufgebaut sind. Die Hoffnung dabei ist, dass die Unternehmen durch die Fraktalität ihrer dezentralen Einheiten die wachsende Komplexität besser bewältigen können. Die Koordination zwischen den dezentralen Einheiten soll dadurch erleichtert werden, dass alle Einheiten nach den gleichen Prinzipien funktionieren und so ein gegenseitiges Verständnis über alle Ebenen und Bereiche einer Organisation hergestellt wird (Schneider 1993: 110). Die Vorstandsvorsitzenden sollen beispielsweise die Probleme der Mitarbeiter in der Gruppenarbeit deswegen verstehen können, weil sie ebenfalls in Form einer Gruppe organisiert sind. Bei den Mitarbeitern in den Gruppen soll das Verständnis für die Sorgen der Geschäftsführer dadurch erzeugt werden, dass auch die Mitarbeiter wie Quasi-Unternehmer agieren und deswegen die Denkweise ihres „Kollegen“ an der Unternehmensspitze nachvollziehen können.

Zur Zeit lässt sich gerade in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung ein Gärungsprozess in Richtung auf Einführung von Führungsgruppen auf der Meister-, Abteilungs- und Segmentebene beobachten. Durch die Übertragung von Aufgaben wie Auftragssteuerung, Auftragsplanung, Arbeitsmittelplanung und Qualitätssicherung, Logistik, Instandhaltung und Koordination auf teilautonome Gruppen verändern sich die Aufgaben der ersten Führungsebene. Statt der Übernahme der Rollen des Fachspezialisten, Terminjägers, Personaleinsatzplaners, Arbeitseinteilers und Problemlösers werden von der ersten Führungsebene nun Unterstützung der sich selbst steuernden Gruppen, Personalentwicklung, Förderung der Zusammenarbeit von Gruppen, Planung des Qua-

lifizierungsprozesses und Unterstützung bei Neuanläufen gefordert (vgl. Staudt 1997: 98; Kühl und Kullmann 1999: 81).

Angesichts dieser Aufgabenverschiebung in der ersten Führungsebene wurde die Frage aufgeworfen, weswegen die Führungsaufgaben nicht auch von Gruppen anstatt von Einzelpersonen wahrgenommen werden. Besonders in dem dominierenden Strang der arbeitswissenschaftlichen Gruppenarbeitsliteratur findet sich die Forderung nach Einführung von Planungs- und Beratungsteams auf der ersten Führungsebene, die gemeinsam und ohne formalen Vorgesetzten die Aufgaben der strategischen Planung, Produktionsprogrammplanung, Materialdisposition, Qualitätsplanung, Arbeitsplanung und NC-Programmierung übernehmen (vgl. beispielsweise Demmer, Gohde und Kötter 1991: 20; Ulich 1994: 55).

2. Gründe für die Einführung von Teamstrukturen

In dem untersuchten Unternehmen, einem mittelständisch organisierten Unternehmen in der Automobil- und Maschinenbauzulieferindustrie, wurde diese Idee von Planungs- und Beratungsgruppen auf der ersten Führungsebene umgesetzt und damit eine Vorreiterfunktion in der europäischen und amerikanischen Automobilindustrie übernommen. Im Rahmen einer Segmentierung des Unternehmens in fünf Einheiten wurde an Stelle der klassischen Ein-Personen-Führung die Führungskompetenz für je ein Segment einem Team übergeben. Die Einführung von Führungsteams bzw. Segmentteams wird von der Personal- und Organisationsentwicklung dabei als „*Fortführung der Teams in die nächste Hierarchieebene*“ verstanden (Dokument 8). Die „*alte Meisterfunktion*“ soll in ein ganzheitliches Führungsteam integriert werden (Dokument 8).

Die Segmentteams wurden aus Meistern aus der Produktion und Ingenieuren aus bis dahin getrennten Ingenieursabteilungen gebildet. Sie bestehen aus vier bis sechs Mitarbeitern. Die Teammitglieder sollen die Aufgaben des Prozessengineerings, der Mitarbeiterbetreuung, der Materialwirtschaft, des Informationsmanagements und die Verantwortung für Budget und Qualität übernehmen. Das Segmentteam verfügt für das Segment über Budgetverantwortlichkeit. Es kann in Höhe von mehreren Millionen DM Ersatzteile, Schmierstoffe, Hilfsstoffe und Wartungsleistungen einkaufen. Jeder Mitarbeiter des Segmentteams bekommt eine Hauptaufgabe zugewiesen, soll aber in Vertretung auch die Aufgaben der anderen Mitglieder übernehmen können.

Alle Mitglieder dieses Teams sind gleichgestellt. Sie haben gegenüber den dem Segment unterstellten Gruppen die gleichen Weisungsbefugnisse. Es gibt wie in den Fertigungs- und Montagegruppen auch in den Führungsteams einen Sprecher, der als Ansprechpartner für die Werksleitung dient und die Koordination im Segmentteam übernehmen soll. Der Segmentsprecher hat dabei gegenüber den anderen Mitgliedern des Führungsteams kein disziplinarisches Weisungsrecht. „*Den Segmentsprecher kann man mit dem Gruppensprecher (in den Montage- und Fertigungsinseln) vergleichen. D.h. die Aufgabe sollte wirklich (die eines) Sprechers sein, der als Mittler zwischen den einzelnen Stellen steht*“ (Unternehmensentwickler 1).

Die Hoffnung des Managements war es, dass mit der Etablierung von gleichberechtigten Führungsgruppen Synergieeffekte entstehen würden, dass der Erfahrungsaus-

tausch unter den Mitarbeitern erhöht und die Flexibilität durch gegenseitige Hilfe und Vertretung gesteigert werden könnten. Gerade durch die Einbeziehung von Ingenieuren in die Führungsgruppen sollte ein Know-How-Transfer vor Ort stattfinden, der zu einer schnelleren und direkteren Lösung der Probleme führen sollte (Dokument 7).

Ziel des Top-Managements war es, durch die Führungsteams die Probleme der funktionalen Differenzierung der Organisation zu überwinden. Die ursprüngliche Idee hinter der funktionalen Differenzierung von Unternehmen bestand darin, die Gesamtaufgabe des Unternehmens in Einzelaufgaben zu zerlegen, die durch jeweils hochprofessionalisierte Abteilungen getrennt bearbeitet werden. Die Schwierigkeit bei dieser Strategie war jedoch aus der Sicht des Top-Managements, dass die Abteilungen wie Qualitätsmanagement, Konstruktion und Produktion sich der Perfektionierung einer bestimmten Teillogik widmeten, darüber jedoch Partikularinteressen der einzelnen Abteilungen geschaffen wurden, die sich untereinander in erheblichem Maße widersprachen. Diese Partikularinteressen konnten in dem Unternehmen häufig nur dadurch miteinander in Einklang gebracht werden, dass sie auf höchster Ebene der Organisation gegeneinander abgewogen und Konflikte zwischen den Abteilungen dort entschieden wurden. Die Hierarchie wirkte dabei als spezialisierte Einrichtung zur Koordination des vorher differenzierten (vgl. auch Schwendenwein 1999: 52; Neuberger 1990: 158).

Das Management des untersuchten Unternehmens hoffte nun, dass mit der Bildung von Führungsteams die aus den Partikularinteressen entstehenden Probleme an einem Ort zusammengeführt würden, an dem sie durch Kompromiss, Verständigung und Konsens gelöst werden könnten, und dass hierarchisch höher angesiedelte Stellen nicht mehr mit dem Ausgleich zwischen den funktional differenzierten Aufgaben belastet würden.⁴ Das Management versprach sich Vorteile davon, dass gerade heterogen zusammengesetzte Gruppen die Komplexität der relevanten Umwelten eines Segments besser abbilden könnten als durch eine Führungskraft dominierte Gruppen. Die Führungsgruppen sollten Unschärfe einführen, wo Einzelne auf Grund ihrer professionellen Logik oder ihrer abteilungsspezifischen Einbindung zu Entweder/Oder-Vereinfachungen greifen. Die Ambivalenz und Widersprüchlichkeit, die in einer Organisation vorhanden ist, sollte so zu einer Ressource werden, um die Segmente für die verschiedenen Logiken zu öffnen. Die Austragung von Konflikten in den Führungsteams sollte dazu beitragen, problematische Vereinfachungen zu verhindern und zu passenderen Lösungen zu finden (vgl. auch Simon 1997: 136).

III. Machtkämpfe, langsame Entscheidungsfindung und Verantwortungsdiffusion: Probleme der Zusammenarbeit im Team

In Industriosozologie und Arbeitswissenschaft wird kontrovers darüber diskutiert, weshalb sich gruppen- und teamorientierte Strukturen nur mit großen Problemen in Unternehmen einführen lassen. Entgegen der Erwartung, dass die betroffenen Mitarbeiter

auf Grund des Humanisierungspotenzials der Gruppenarbeit diese neue Arbeitsform begrüßen müssten, wird vielmehr konstatiert, dass die in Gruppen und Teams zu organisierenden Mitarbeiter sich teilweise gegen die Einführung dieser neuen Arbeitsform wehren (vgl. beispielsweise Schumann 1993).

Nachdem die Widerstände lange Zeit lernpsychologisch erklärt wurden und den Mitarbeitern unterstellt wurde, dass sie eigentlich gerne wollten, aber auf Grund von defensiven Routinen noch nicht könnten, werden seit einiger Zeit im Anschluss an Pierre Bourdieu diese Widerstände zunehmend als Problem der Einführung eines bürgerlichen Arbeitshabitus in die durch einen proletarischen Arbeitsbegriff geprägten Fertigungs- und Montagebereiche beschrieben. Andreas Wittel (1998) argumentiert beispielsweise, dass die Gruppenarbeit mit der Betonung von intrinsisch motiviertem und diskursiv ausgerichtetem Arbeiten die Herausbildung eines bürgerlichen Habitus fördere, der von den Arbeitern, die durch einen an Gelderwerb, Körperlichkeit, Unterordnung und Routine orientierten Arbeitsbegriff geprägt seien, abgelehnt werde.

Wittels Argumentation mag in Bezug auf das von ihm erhobene Material schlüssig sein und bereichert die Gruppenarbeitsdiskussion um eine zusätzliche kultursoziologisch begründete Erklärung für die Probleme und Widerstände bei der Einführung von Gruppen- und Teamstrukturen in solchen Bereichen des Unternehmens, die nicht durch einen proletarischen Arbeitshabitus geprägt sind, einfacher sei und nicht auf die gleichen Widerstände und Probleme treffe. Gerade in Führungsbereichen, in denen ein intrinsisch motivierter und diskursiv orientierter Arbeitshabitus immer schon eine wichtige Rolle gespielt hat, müsste nach dieser Logik die Einführung von Teamstrukturen einfacher zu bewerkstelligen sein als im operativen Bereich des Unternehmens. Nehmen also die Probleme der Gruppenarbeit ab, je mehr wir es mit höher qualifizierten, besser bezahlten und stärker rhetorisch geübten Mitarbeitern zu tun haben?

Im Folgenden geht es darum, die Schwierigkeiten von Montage- und Fertigungsgruppen einerseits und Führungsgruppen andererseits anhand von vier Problemfeldern näher zu beleuchten: a) Entscheidungsfindung unter den Bedingungen des Konsensprinzips; b) Diffusion von Verantwortung bei Teamstrukturen; c) Ausspielen der von Teammitgliedern durch die Mitarbeiter; d) Machtkämpfe in Gruppen.

1. Das Problem der Entscheidungsfindung unter Bedingungen des Konsensprinzips

Die Anforderung, unter „turbulenten Bedingungen“ schnell und treffsicher Entscheidungen fällen zu können, wird als ein zentrales Argument für die Einführung von Gruppenarbeit und Segmentierung und für die Abflachung von Hierarchien angeführt. So nennt Henry Mintzberg (1979: 183) als einen Grund für Enthierarchisierung und Dezentralisierung die dadurch gewonnene Möglichkeit, schnell auf lokale Bedingungen reagieren zu können. Der Transfer von Informationen von einer Außenstelle zur Zentrale und zurück koste Zeit, die sich viele Unternehmen nicht mehr leisten könnten.

Aus der Sicht der interviewten Mitarbeiter des Unternehmens zeigen sich dagegen die Vorteile der Einführung von Gruppenstrukturen auf der operativen und auf der Führungsebene nur dann, wenn „in Ruhe“ eine Entscheidung gefällt werden kann. Da-

⁴ Zu einer soziologischen Abgrenzung von Konsens und Verständigung, die sich so in der Diskussion dieses Unternehmens nicht finden ließ, siehe Hahn (1988).

gegen macht sich der Abbau von hierarchischen Weisungsstrukturen dann als problematisch bemerkbar, wenn Entscheidungen unter Zeitdruck gefällt werden müssen, also genau in den Situationen, für die ein Vorteil dezentraler Organisationsstrukturen angenommen wird. *„In Überlastsituationen“, so beispielsweise der Fertigungsleiter, „ist die Gruppenarbeit eher hinderlich. Da sind Sie mit klaren Anweisungen besser dran. Weil Sie einfach nicht mehr stunden-, tagelang diskutieren können. ... Hohe Auslastung wirkt eher gegen die Gruppenarbeit.“*

Durch hierarchisch legitimierte Anweisungen eines vorher definierten Verantwortlichen konnten in der klassischen Organisationsstruktur schnell Entscheidungen herbeigeführt werden. Dadurch, dass es sowohl auf der Ebene der Arbeitsgruppen als auch auf der Ebene der Führungsteams keine hierarchisch Weisungsberechtigten mehr gibt, werden konsensual ausgerichtete Abstimmungsmechanismen wichtiger, und es kommt zu einer Potenzierung von Kommunikationsnotwendigkeiten (und -möglichkeiten) in den Teams. Dabei steigt die *„Kommunikationsbelastung“* mit der Zunahme der Mitarbeiterzahl in den Teams stark an: *„Die Mehrzahl von Mitarbeitern (acht statt vier) verlängert den Findungszeitraum enorm“* (Fertigungsleiter).

Die Mitarbeiter in den Gruppen befinden sich einem „Kommunikationsdilemma“: Man ist auf Regelkommunikation angewiesen, weil man nur schwer einschätzen kann, was abgestimmt und worüber informiert werden muss. Gleichzeitig entsteht das Gefühl von „Kommunikationsüberlastung“: *„Ich kann mich nicht ständig darüber informieren, was die anderen im Segmentteam momentan tun. ... Es wird einfach zuviel Doppelarbeit geleistet. Man redet viel, was zu Informationsaustausch führt, aber auch zur gegenseitigen Blockade unserer Ressourcen. ... Doppelarbeit entsteht durch unklare Definition oder unvollkommene Umsetzung klarer Definitionen auf Aufgabenabgrenzung“* (Führungsteammitglied). In dieser Dilemmasituation greifen die Teammitglieder eher zu aufwendigen Abstimmungsprozessen, weil sie nicht riskieren wollen, dass einer der Kollegen, mit dem sie Tag für Tag zusammenarbeiten müssen, sich übergangen fühlt.

Gerade in den Fragen, zu denen in den Teams kontroverse Meinungen vorhanden sind, kann es selbst bei Extremsituationen nicht zu Entscheidungen kommen, weil es in der Gruppe keine Instanz gibt, die die Entscheidung fällen kann. Man lässt dann entweder den Entscheidungsdruck so stark ansteigen, bis es schlussendlich (und unter Inkaufnahme großen psychischen Stresses) zu einer Entscheidung kommt. Teilweise bleibt den Gruppen aber auch nichts anderes übrig, als die Entscheidung den Vorgesetzten zu überlassen. *„Trotz des Zeitmangels“, so berichtet ein Führungsteammitglied von einer zeitknappen und problematischen Entscheidungssituation, wurden „Fort-schritte erzielt, weil die von oben steuernd eingegriffen haben – auf unsere Bitte hin, weil wir nicht zu sechst über alles abstimmen können. Da kann man ja gar nichts entscheiden, das dauert zu lang.“*

Interessant ist, dass sich dieses Problem der schnellen Entscheidungsfindung in sehr ähnlicher Form sowohl in den Fertigungs- und Montagegruppen als auch in den Führungsgruppen finden lässt. Die höhere Qualifikation und stärkere diskursive Orientierung der Segmentteammitglieder scheint kein Garant dafür zu sein, dass die konsensualen Abstimmungen in diesen Gruppen besser funktionieren als in den Fertigungs- und Montagegruppen. Im Gegenteil: Es gibt Indizien dafür, dass sich in Führungs-

gruppen dieses Problem auf Grund der im Vergleich zu den Fertigungs- und Montagegruppen geringeren Aufgabenstandardisierung sogar häufiger und verstärkt zeigt.

Ferner tritt eine Verschärfung des Zeitproblems bei der Entscheidungsfindung durch die Einführung von Gruppenstrukturen auf zwei hintereinandergeschalteten Ebenen der Organisation ein. Es kann vorkommen, dass ein Problem lange Zeit bei einer Fertigungs- und Montagegruppe liegt, dort nicht nach dem Konsensprinzip entschieden werden kann und dann wegen der Zeitknappheit an das Führungsteam weitergegeben wird. Da die Problemlage häufig widersprüchlich und zwiespältig ist, reproduziert sich hier die Entscheidungssituation in der Gruppe und das Führungsteam ist mit einem äußerst zeitaufwendigen Entscheidungsverfahren belastet.

2. Diffusion von Verantwortung

Als Problem der klassischen Ein-Personen-Führung wird häufig genannt, dass die Verantwortung lediglich bei einer Person konzentriert sei und die anderen Mitarbeiter sich der Verantwortung für die Leistung des Teams entziehen könnten. Um dieser Diffusion von Verantwortung vorzubeugen, wird mit dem Prinzip der Gruppenarbeit die Verantwortung für Qualität, Produktivität und Termineinhaltung nicht mehr einer einzelnen Person, sondern einer Gruppe zugewiesen. *„Für die Segmente“, so beispielsweise die Personalentwicklerin, „gibt es eine einheitliche Stellenbeschreibung. Die vielfältigen Aufgaben müssen sich die Mitglieder dann selbst aufteilen.“* Dabei müssen die Mitglieder sich untereinander vertreten können. Jeder müsste dazu in der Lage sein, Betriebsmittel und Ersatzteile selbst zu bestellen, Mitarbeitergespräche zu führen und Urlaubs- und Schichtplanungen vorzunehmen.

Entgegen der Erwartung, dass die Führung im Team zu einer stärkeren Verantwortungsübernahme in den Segmenten führt, lässt sich in dem untersuchten Unternehmen jedoch eine verstärkte Verantwortungsdiffusion feststellen. Gerade von der Werksleitung wird beklagt, dass die Segmentteams die Verantwortung für Qualität, Produktivität und Termineinhaltung nicht in der Form übernehmen, wie es für eine Segmentstruktur angebracht sei: *„Verantwortung wird nicht so übernommen, wie sie übernommen werden sollte“* (Fertigungsleiter). Beispielsweise werden in der Frage der Urlaubsplanung, eigentlich eine Aufgabe der Fertigungs- und Montagegruppen selbst, die letztlich gültigen Entscheidungen noch nicht einmal auf der Ebene der Führungsteams gefällt.

Dabei werden die Probleme, bei denen die Mitglieder der Führungsteams sich einer Entscheidung entziehen, von diesen so formuliert, dass sie nicht mehr als Aufgabe des Führungsteams, sondern als übergreifende Aufgabe verstanden werden können. Die Formulierungen lassen das Führungsteam als nicht mehr zuständig erscheinen. *„Auf der einen Seite trauen sie sich nicht, die Entscheidung zu treffen, und geben sie nach oben weiter. Die (Vorlagen) werden so formuliert: „Die Entscheidungen können wir (Segmentteam) gar nicht treffen, die dürfen wir gar nicht so treffen““* (Fertigungsleiter).

Diese Abweisung von Verantwortung durch die Führungsteams wird von deren Mitgliedern damit begründet, dass ein zu starkes Exponieren letztlich dazu führe, dass man zum Prügelknaben für alle anfallenden Probleme gemacht werde: *„Bei uns in der Firma ist es so, wenn erst mal einer verantwortlich gemacht wurde, dann wird auch immer*

nur einer geschlagen. Um es mal krass zu sagen“ (Führungsteammitglied). Dies sei besonders dann problematisch, wenn man selbst keine hierarchisch gesicherten Weisungsbefugnisse über seine Kollegen habe. Bei den Sprechern entsteht der Eindruck, dass sie den Kopf für bestimmte Entwicklungen hinhalten müssen, ohne aber diese Entwicklung alleine verantworten zu können.

Auch hier wird hervorgehoben, dass auf Grund der klareren Arbeitsaufgabe in den Montage- und Fertigungsinseln das Problem der Verantwortungsdiffusion sich dort nicht in der gleichen Schärfe stellt wie in den Führungsteams: Durch die Arbeitsaufgabe und „durch Druck“, so der Fertigungsleiter, „wird die Gruppe ausgerichtet“. Dagegen seien die Aufgaben der Führungskräfte viel stärker mit Unsicherheitsfaktoren belastet, weshalb eine Standardisierung der Arbeitsaufgaben eher schwierig sei. Dies lässt offensichtlich bei Teamstrukturen im mittleren Management mehr Raum für Spiele von Verantwortungsannahme und -abweisung als in den operativen Tätigkeitsfeldern.

Die Verantwortungsdiffusion eskalierte in zwei Führungsteams darin, dass (entgegen der Empfehlung der Werksleitung) kein Segmentsprecher benannt wurde. Das vorgebrachte Argument der Teams geht dahin, dass die Arbeit vom ganzen Segment verantwortet werden müsse: „Wenn wir ein Segment sind“, so hebt das Mitglied eines besonders zerstrittenen Segmentteams hervor, „dann sind wir es zu viert oder zu fünft oder zu sechst. Weil die Geschäftsführung vorhatte, wenn es Probleme gibt, nur den Segmentsprecher herauszufischen und mit dem dieses Problem zu lösen oder den einzelnen für das Nichtlösen des Problems verantwortlich zu machen.“

3. Ausspielen der Führungsteammitglieder durch die Mitarbeiter

Die Hoffnung des Managements des Unternehmens war, dass durch die Einführung von teamorientierten Führungsstrukturen ein klareres und koordinierteres Auftreten gegenüber den Mitarbeitern ermöglicht würde. Es bestand die Hoffnung, dass die Strategien von Fertigungs- und Montagemitarbeitern, die klassischerweise in unterschiedlichen Abteilungen angesiedelten Führungskräfte aus Arbeitsplanung, Qualitätsmanagement, Konstruktion und Auftragssteuerung gegeneinander auszuspielen, dadurch unterlaufen werden könnten, dass die Führungskräfte aus den Abteilungen zu einem gemeinsam verantwortlichen Führungsteam zusammengezogen werden.

Bei ausreichender Zeit in den Teams findet auch in der Tat eine Koordination zwischen den Segmentteammitgliedern und ein einheitliches Auftreten gegenüber den Mitarbeitern statt. Entgegen der Erwartung des Managements führte die Einführung der Segmentteams jedoch in Stresssituationen nicht zu einem klaren und koordinierten Auftreten gegenüber den Mitarbeitern in Fertigung und Montage. Weil es durch die Zusammenfassung der Bereiche Arbeitsplanung, Qualitätsmanagement, Konstruktion und Auftragssteuerung zu einem gemeinsam verantwortlichen Team selbst für Fachthemen keinen eindeutigen Ansprechpartner mehr gibt, entsteht als Effekt bei den Mitarbeitern der Eindruck, dass es in den Segmenten keine klare Linie gibt. „Der eine sagt Hi, der andere Hott“, so ein Mitarbeiter aus der Montage über sein Führungsteam, „weil die Kommunikation jetzt unterm Segment nicht klar definiert wurde“ (Gruppensprecher Montage).

Die unklar definierte Verantwortung lässt den Kooperationspartnern der Segmentteams die Möglichkeit, die Teammitglieder gegeneinander auszuspielen. Diese Tendenz lässt sich sowohl für die Beziehung zwischen Führungsteam und Arbeitsgruppen als auch für die Beziehung zwischen Führungsteam und Auftragssteuerung beobachten. So versuchen etwa die Steuerer aus dem Auftragszentrum, die Segmentteammitglieder gegeneinander auszuspielen. Jeder der sieben Steuerer versucht, die Segmentteammitglieder dazu zu bewegen, seine eigenen Aufträge vorrangig zu behandeln. Wenn er bei einem Segmentteammitglied keinen Erfolg hat, wendet er sich an das nächste und nützt so die Kommunikationslöcher in den Führungsteams für seine Zwecke aus.

Gerade die Unterbenen der Führungsteams entwickeln ausgefeilte Strategien, um von der unklaren Verantwortungsverteilung im Team zu profitieren. „Die Gruppe weiß oft nicht, wer der Ansprechpartner ist, weil das auch nach außen nicht so kommuniziert wird. Gruppenmitglieder versuchen dann“, so die Beobachtung der Personalentwicklerin, „auch persönliche Interessen durchzuboxen (und) irgendwelche Spielchen zu treiben“. „Wenn man (im Führungsteam) nicht miteinander redet“, so ein Führungsteammitglied, „(sind) die (eigenen) Leute ganz schmutzige Typen. Wenn ich sage: das geht nicht, geht er zum nächsten, und schon ist der Wurm drin.“

Die Versuche des Segmentteams, die Spielchen der Mitarbeiter durch verstärkte Kommunikation untereinander zu verhindern, gelingt im Alltagsgeschäft nicht immer. „Die Gruppenmitglieder haben das (die Möglichkeit, Segmentteammitglieder gegeneinander auszuspielen) schon gemerkt und suchen beim Segmentteam den Weg des geringsten Widerstandes, wobei wir das durch Abstimmung untereinander verhindern. Lediglich bei Urlaub und Zeitausgleich schaffen es manche, einen Urlaubstag zu bekommen, indem sie die richtige Person ansprechen“ (Segmentteammitglied).

4. Machtkämpfe in Führungsgruppen

Die Erwartung bei der Einführung von Gruppen- und Teamarbeit geht darauf, eine bessere Kooperation und Kommunikation zwischen den Mitarbeitern zu erreichen. Die Idee ist, durch die Herausbildung von möglichst gleichbleibenden Personenkreisen, die eine hohe Autarkie bei der Abarbeitung ihrer Aufgabe haben, den Mitarbeitern Heimat und Geborgenheit in der Gruppe zu geben. Konflikte im Inneren sollen durch die Gruppenstruktur abgebaut und das Konfliktpotenzial soll auf äußere „Feinde“ abgelenkt werden (vgl. Heintel 1995: 276).

Diese Hoffnung auf eine bessere Kooperation durch Gruppen- und Teamstrukturen wird durch empirische Forschungen über laterale Kooperation in Unternehmen genährt. Unter „laterale Kooperation“ wird dabei die „zielorientierte, arbeitsteilige Erfüllung von stellenübergreifenden Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation durch hierarchisch formal etwa gleichgestellte Organisationsmitglieder“ verstanden (Wunderer 1991: 206). Quantitative Forschungen über laterale Kooperation kommen zu dem Ergebnis, dass – bei Betrachtung von Personen auf gleicher hierarchischer Ebene – die Mitarbeiter mehr als doppelt so viele Konflikte mit Gruppenexternen als mit Gruppeninternen haben. Damit wird suggeriert, dass die Kooperation innerhalb der Abteilungen besser funktioniert als die Kooperation zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher

Abteilungen (vgl. Wunderer 1985; Wunderer 1991: 206; Neuberger 1991: 40; Jochum 1995: 413).

Entgegen dieser harmonischen Vorstellung vom Zusammenwirken formal gleichberechtigter Gruppen ist sowohl aus industrie- als auch aus gruppensoziologischer Perspektive herausgearbeitet worden, dass Machtkämpfe zwischen Personen mit dem Prinzip Selbstorganisation nicht aus der Welt geschafft, sondern im Gegenteil erst in besonderem Maß relevant werden (vgl. Pongratz und Voß 1997: 42). Durch Selbstorganisation wird, so Dieter Fröhlich (1983), die Etablierung von stabilen Herrschaftsstrukturen erschwert. Die Machtverhältnisse werden für alle Beteiligten diffuser und die einzelnen Gruppenmitglieder können sich nur schwer gegen den „Missbrauch“ der Machtverhältnisse zur Wehr setzen. Sachprobleme werden schnell durch persönliche Antipathien überlagert. *„Es sind Dinger gelaufen“*, so der Bericht aus einem Segmentteam, *„die waren unter der Gürtellinie“* (Segmentteammitglied).

Die ins Persönliche gehenden Machtkämpfe werden von den Mitarbeitern mit dem Fehlen eines Vorgesetzten erklärt. *„Wenn es einen (formal vorgesetzten) Segmentleiter geben würde“*, so ein Mitglied eines Führungsteam, *„gäbe es die zwischenmenschlichen Probleme nicht. Weil dann ein Chef da ist.“* Vorgesetzte im operativen Management werden also durchaus nicht nur als Lehm- und Lähmschicht empfunden, sondern auch als Schutz der Mitarbeiter gegenüber eskalierenden Auseinandersetzungen in Gruppen.

In den Fertigungs- und Montagegruppen lässt sich durch die Orientierung an eindeutig definierten Arbeitsaufgaben ein informeller Regulierungsmechanismus beobachten, der sich in Führungsteams nicht in der gleichen Form ausbilden kann (Hoering, Kühl und Schultze-Fielitz 2000). Der „darwinistische Machtkampf“, der in Arbeitsgruppen ohne Vorgesetzten beobachtet wurde, führt dazu, dass anhand des Kriteriums Leistungserbringung Hackordnungen entstehen. Einfluss und Status in der Gruppe hängen weitgehend von der Bewältigung der Arbeitsaufgaben ab und sind daher für die Gruppenmitglieder relativ einfach zu bestimmen. Wenn jemand die Leistung in der Gruppe nicht erbringen kann, wird dies von den anderen Gruppenmitgliedern erkannt und der Betreffende wird sanktioniert. In letzter Konsequenz werden Mitglieder, die diese Leistung nicht erbringen und damit die Prämienzahlungen für die Gruppe reduzieren, aus der Gruppe entfernt. *„Bei einer Mitarbeiterin“*, so berichtet beispielsweise eine Gruppensprecherin in der Montage, *„gab es nachweislich Qualitätsprobleme. Die wurde dann nicht mehr in der Gruppe geduldet“* (Gruppensprecherin Montage).

Die geringeren Möglichkeiten zur Regulierung von Machtkämpfen in Führungsteams, die sich in dem Unternehmen beobachten ließen, hängen mit der geringeren Standardisierung der Arbeitsaufgaben von Führungskräften zusammen. Schon in den Arbeiten von Claus Offe, Johannes Berger und besonders Ulrike Berger über die Schwierigkeiten der Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit in Unternehmen ist darauf hingewiesen worden, dass die Aufgaben in den indirekten Bereichen des Unternehmens durch ein hohes Maß an sachlicher, zeitlicher, personeller und ökonomischer Unbestimmtheit geprägt sind (vgl. Berger und Offe 1980; Berger und Offe 1984; Berger 1984). Die Unbestimmtheit der Aufgaben führt dazu, dass sich informelle Hackordnungen in den Führungsteams nur schwer ausbilden können. Der Unternehmensentwickler verglich die Situation in einem besonders problematischen Führungsteam mit Monty Pythons Behinderten-Olympiade: *„Jeder läuft in eine andere Richtung“* (Un-

ternehmensentwickler). Führungs-, Ingenieurs- und Betreuungsaufgaben sind von der Wertschöpfung her nicht eindeutig zu bestimmen, so dass es dem Segmentteam nicht möglich ist, über die Leistungsbeiträge der einzelnen Mitglieder eine gruppeneinheitliche Meinung zu bilden. Der Rückgriff auf vermeintliche Expertenmacht ist in diesem Sinne ein stark von subjektiven Eindrücken geprägtes Machtmittel. Es gibt nicht die Möglichkeit, über Messung an der Erledigung der Arbeitsaufgabe den Konflikt zu regulieren oder zu reduzieren.

Dieses strukturelle Problem, das durch die Schwierigkeit der Bestimmung der Leistungserbringung von Führungskräften entsteht, wird durch die andersartige Motivationsstruktur von Führungskräften im Vergleich zu Mitarbeitern in Fertigung und Montage noch verschärft. *„Viel zu viel wird Energie verschenkt ... für Platzierungsvorgänge in der Firma“* (Segmentteammitglied). Die Führungskräfte, so beispielsweise der Unternehmensentwickler in einem Interview, seien nicht mehr allein durch Geld motiviert, sondern auch stark an Karriere und Anerkennung durch die Vorgesetzten interessiert. Die Aufstiegschancen sind jedoch in dezentralen Strukturen sehr beschränkt, weil es innerhalb des mittleren Managements kaum noch Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Um bei den geringen Aufstiegsmöglichkeiten überhaupt Karriere machen zu können, sei es wichtig, auch als *„Person identifizierbar“* zu sein (Unternehmensentwickler). Eine Karriere sei nur noch möglich, wenn man als Person und nicht als Teammitglied wahrgenommen werde. *„Ich sehe meinen Chef zweimal im Monat, aber dann auch nur, wenn er runterkommt ... dann gibt es Leute, die können es gar nicht ertragen, die müssen drei- bis viermal am Tag zu ihrem Chef gehen. Und dann werden falsche Informationen verbreitet, das können Sie sich gar nicht vorstellen. Da müssen Sie noch ein paar Kassetten auspacken“* (Segmentteammitglied).

Wenn bei eskalierenden Konflikten der Werksleiter als oberste Führungskraft eingeschaltet wird, führt dies häufig nur zu einer weiteren Verschärfung des Konflikts, weil der Werksleiter über Detailvorgänge in den Segmenten kaum Bescheid weiß und daher von verschiedenen Teammitgliedern für eigene Zwecke instrumentalisiert werden kann. *„Der jeweilige Vorgesetzte (kann) das häufig nicht beurteilen ..., weil er nicht weiß, was in den Segmenten abläuft. Es gibt viele Möglichkeiten, Intrigen zu spinnen, dem Kollegen etwas Böses zu tun“* (Personalentwicklerin).

5. Die blinden Flecken beim Führen im Team

Die angeführten Schwierigkeiten können sicherlich zum Teil auf die Probleme der Etablierung einer neuen, unbekannteren Führungsstruktur zurückgeführt werden. Gerade die Promotoren der neuen Führungsstruktur äußern die Hoffnung, dass sich informelle Regelungsmechanismen in den Führungsgruppen entwickeln, die die bisher zu beobachtenden Probleme abmildern. Es wäre jedoch ein Fehler, im Stil der teilweise euphorischen Gruppenarbeitsliteratur alle Probleme von Team- und Gruppenorganisation nur auf die Schwierigkeiten bei der Einführung oder auf die fehlende teamorientierte Sozialisation der Mitarbeiter zurückzuführen. Bei den vier oben aufgeführten Problemen handelt es sich vielmehr um die „blinden Flecken“, die entstehen, wenn man durch Gruppenarbeit höhere Flexibilität zu erreichen versucht.

Die oben dargestellten Probleme sind quasi die andere Seite der Medaille Gruppenarbeit. Sie entstehen genau an den Punkten, an denen man versucht, durch Gruppenarbeit den negativen Effekten einer tayloristischen Arbeitsorganisation zu entgehen. Die Schwierigkeit, schnelle Entscheidungen zu treffen, muss in Kauf genommen werden, wenn man über die Zusammenführung unterschiedlich interessierter Akteure unter Konsenszwang die Qualität der Entscheidungen erhöhen will. Die Diffusion von Verantwortung riskiert man, wenn man – zur Verbreiterung des Verantwortungsspektrums – nicht mehr einzelne Personen, sondern ganze Gruppen für verantwortlich erklärt. Das Gegeneinander-Ausspielen der Mitarbeiter in Teams ist ein verständlicher Effekt, wenn man mehrere Ansprechpartner bereitstellen will, um eine möglichst lückenlose Betreuung der vor- und nachgelagerten Bereiche zu erreichen. Konflikte und Machtkämpfe können zwar für die einzelnen Mitarbeiter schmerzvoll sein, müssen aber in Kauf genommen werden, wenn man die vorher funktional ausdifferenzierten Aufgabenfelder in einem Team zusammenführt. Konflikte werden dabei als Möglichkeit zur Erweiterung des Wahrnehmungsspektrums einer Organisation verstanden.

Der Vergleich zwischen Fertigungs- und Montagegruppen einerseits und Führungsgruppen andererseits liefert deutliche Indizien dafür, dass die Schwierigkeiten mit der Gruppenarbeit weniger mit der kulturellen Prägung der betroffenen Akteursgruppen als mit den spezifischen Bedingungen einer Entscheidungsfindung ohne Vorgesetzten zu tun haben. Auf der operativen Führungsebene scheinen sich sehr ähnliche Probleme und Widerstände in Bezug auf Gruppen- und Teamstrukturen auszubilden wie im unmittelbar wertschöpfenden Kern.

Die Probleme von Gruppenstrukturen, so die Indizien, stellen sich dabei auf Grund der anders gearteten organisatorischen Stellung von Führungskräften in den Segmentteams teilweise sogar noch schärfer als in den Teams im wertschöpfenden Bereich. Erstens kann der hohe Standardisierungsgrad der Arbeitsaufgaben in den Fertigungs- und Montagegruppen durch die existierenden klaren Vorgaben und Programme eine Eskalation der Probleme konsensualer Entscheidungsprozesse teilweise verhindern. Die Führungsteams haben dagegen ein wesentlich geringer standardisiertes Aufgabenspektrum und verfügen somit über weniger eindeutige Kriterien, mit denen die diskursiven Entscheidungsprozesse entschärft werden können. Zweitens führt die „Sandwich-Position“ von mittleren Führungskräften zwischen Top-Management und wertschöpfenden Bereichen dazu, dass die Macht-, Kontroll- und Verantwortungsspiele nicht nur wie in den Montage- und Fertigungsteams in eine Richtung, sondern in zwei Richtungen gespielt werden (vgl. Faust, Jauch und Notz 2000).

Aufbauend auf den hier herausgearbeiteten strukturellen Problemen bei der Entscheidungsfindung in Teams soll im folgenden Teil dargestellt werden, welcher paradoxe Effekt auftreten kann, wenn zwei hintereinander geschaltete Ebenen auf Gruppenstrukturen (ohne Ein-Personen-Führung) basieren.

IV. Das Dezentralisierungsparadox: Führung im Team und die Zentralisierung von Entscheidungen

In der Regel wird in Unternehmen davon ausgegangen, dass durch einen Abbau von Hierarchiestufen und durch die Einführung von Gruppen- und Teamstrukturen auf allen Ebenen des Unternehmens eine stärkere Dezentralisierung von Verantwortung erreicht werden kann. Auch wenn es vereinzelt Unternehmen gibt, die eine Reduzierung von Hierarchien ohne die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen versuchen – das Motto in den meisten Unternehmen scheint zu sein: Je stärker die Abflachung der Hierarchie und ausgeprägter die Dezentralisierungsbemühungen, desto mehr werden Kompetenzen und Verantwortung nach unten verlagert. Michael Faust, Peter Jauch und Christoph Deutschmann (1998: 108) sprechen dabei von einem „Kaskadeneffekt der Dezentralisierung“. Mittlere Führungskräfte, die in Unternehmen mit abgeflachten Hierarchien selbst mehr Verantwortung und Kompetenzen erhielten, könnten nur „überleben“, wenn sie ihrerseits nach unten Kompetenzen und Verantwortung abgeben.

Diese Annahme klingt auf den ersten Blick überzeugend. Auch das Management des untersuchten Unternehmen ging davon aus, dass die Abflachung von Hierarchien, die Einführung von Teamstrukturen auf verschiedenen Ebenen und die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen auch zu einer verstärkten Entscheidungsfindung auf den beiden untersten hierarchischen Ebenen führt. Im Folgenden soll analysiert werden, weswegen sich dieser erhoffte Effekt nur begrenzt einstellte.

1. Hierarchische Durchgriffsmöglichkeiten bei teamorientierten Führungsstrukturen

An Einzelpersonen geknüpfte hierarchische Positionen haben eine zentrale Funktion in Organisationen: An ihnen werden Entscheidungskompetenzen kristallisiert und Kommunikationen unterbrochen. Diese Unterbrechungsfunktion von Hierarchie wirkt in beide Richtungen. Nicht alle Informationen in einer Organisation werden von unten nach oben weitergereicht, weil dies die Spitze völlig überfordern würde. Genauso wenig werden alle Informationen von oben nach unten über die Zwischenvorgesetzten an den operativen Bereich, den technischen Kern weitergeleitet. Die Aufgabe der Zwischenvorgesetzten ist es, die Informationen der Vorgesetzten auf Relevanz für die eigenen Mitarbeiter hin zu selektieren.

Durch diese Unterbrechungsfunktion von Hierarchie ist es in Organisationen möglich, ein hohes Maß an Komplexität zu verarbeiten. Eine zentrale Funktion von Hierarchie, so Herbert Simon, ist es, eine Serie von ineinander geschachtelten Systemen und Subsystemen (boxes-within-boxes-structure) zu produzieren. Dabei herrsche in den einzelnen Systemen und Subsystemen in der Regel eine stärkere und intensivere Kommunikation als zwischen den Systemen und Subsystemen. In der Abteilung werde stärker kommuniziert als zwischen den Mitarbeitern von Abteilungen; in Gruppen finde ein intensiverer Austausch statt als zwischen den Gruppen. Dadurch entstehe ein modulares System von teilautonomen Einheiten, das es ermögliche, in den Modulen komplette Teillösungen zu erarbeiten, die erst am Ende zu einer Gesamtlösung zusammen-

gesetzt werden müssten und auf die man auch bei neuen Aufgaben punktuell wieder zurückgreifen könne (vgl. Simon 1978; siehe auch March und Simon 1993: 3; weitere Literaturhinweise bei Kühl 2000: 126–129).

Durch die Verknüpfung der Einheiten in pyramidalen Weisungsketten ist es für Organisationen möglich, überhaupt einheitlich zu kommunizieren. Eine Organisation, so die Idee von Niklas Luhmann (1997: 834), kann ohne die aufwendige (und vermutlich unmögliche) Herstellung einer konsensualen Übereinstimmung aller Mitglieder nur deswegen mit einer Stimme sprechen, weil der Geschäftsführer, der Vorstandsvorsitzende oder der Oberbürgermeister sich darauf verlassen können, dass ihre Aussagen über die hierarchische Pyramide an halbautonomen Modulen in konkretes Handeln umgesetzt werden können.

In dem untersuchten Unternehmen wurden durch die Dezentralisierungsmaßnahmen die Meisterstrukturen aufgelöst und damit die „Königreiche der Meister“ abgeschafft. Die Meister hatten mit der stark an ihre Person gebundenen Entscheidungskompetenz jedoch eine wichtige Funktion für die Unterbrechung von Kommunikation im Unternehmen. Die andere Seite der Klage über die Lehm- und Lähmschicht der mittleren Manager im operativen Geschäft ist, dass die mit vielen Kompetenzen ausgestatteten Führungskräfte die modulare Struktur des Unternehmens sehr effektiv sicherstellen konnten. Positiv ausgedrückt: Ein Meister des untersuchten Unternehmens konnte früher sowohl seine Vorgesetzten von Informationen aus seinem Bereich „entlasten“ als auch die Informationen der Vorgesetzten an die Basis nach ihrer Relevanz filtern.

Durch die Einführung von Teamstrukturen auf der ersten Führungsebene kommt es zu einer Modifizierung der Filterstrukturen für Informationen im Unternehmen. Bei einem funktionierenden Routinegeschäft gibt es keine großen Unterschiede zur vorher existierenden Meisterstruktur. Weil ausreichend Zeit für konsensuale Entscheidungen auf der Ebene der Führungsgruppe zur Verfügung steht, kann dort entschieden werden, welche Informationen in Form von Anweisungen oder Anregungen an die Mitarbeiter weitergeleitet werden. Der Dienstweg kann eingehalten werden.

In zeitkritischen Situationen – z.B. bei Qualitätsbeschwerden oder bei Aufträgen, die als „Schnellschüsse“ in die Produktion gebracht werden müssen – funktionieren die Führungsteams nur begrenzt als Filter von oben nach unten. Durch die große Führungsspanne und die häufig langwierigen Abstimmungsprozesse im Team wird es für die Fertigungsleitung zunehmend schwierig, „regelgerecht“ auf einzelne Mitarbeiter zuzugreifen. Der Regelgang – Werkleitung wendet sich an Segmentteam, Segmentteam stimmt sich ab und gibt dann Informationen an die Gruppen weiter, die Gruppen stimmen sich ab und sprechen einzelne Mitarbeiter an – wird vom Fertigungsleiter als sehr aufwendig betrachtet und wird häufig außer Kraft gesetzt.

Gerade in kritischen Momenten kommt es daher zu direkten Durchgriffen, die über das Segmentteam hinweggehen. *„(Der Fertigungsleiter) hat von außen in die Gruppen hineingesprochen, ohne dies mit den Gruppen abzusprechen“* (TQM-Leiter1.) *„Das passiert sogar sehr oft. Wenn etwas passiert, wo sofort gehandelt werden muss. Der Chef kommt dann auch mal persönlich. Von unten nach oben wird hingegen meist der ‚Dienstweg‘ eingehalten“* (Personalentwicklerin). Aus der Sicht der Segmentteams wird dabei selten die vereinbarte Aufgabenteilung aufrecht erhalten: *„Die Vorgesetzten kümmern*

sich nicht um die interne Aufgabenabgrenzung im Segmentteam; obwohl sie diese kennen, greifen sie sich oft genug den Nächstbesten aus dem Segmentteam bei einem Problem, auch wenn dieser dafür gar nicht zuständig ist“ (Segmentteammitglied).

Hier wird deutlich, wie die lose Kopplung, die durch die Teamstrukturen sowohl im Montage- und Fertigungsbereich als auch auf der ersten Führungsebene eingeführt wurde, von den Beteiligten als Stress wahrgenommen wird, auf die mit festen Kopplungen reagiert wird. Schon Karl Weick (1985) hat darauf hingewiesen, dass es durch lose Kopplungen in Organisationen zu plötzlichen Konservierungen von Strukturen kommen kann, weil die Hierarchien auf Grund der entstehenden Probleme bei allzu losen Kopplungen plötzlich wieder die klassischen Befehlswege remobilisieren. Durch die Dezentralisierung auf mehreren Ebenen mit Gruppenstruktur kann der Fertigungsleiter jetzt viel stärker als bei der vorher existierenden Meisterstruktur direkt auf die Produktionsmitarbeiter zugreifen.

2. Hierarchie als Stoppregel für leerlaufende Entscheidungsfindung in den Gruppen

Parallel zu der Zentralisierung durch Dezentralisierung auf Grund der (auch genutzten) Möglichkeiten des Fertigungsleiters, die schwache Ebene der im Team organisierten Zwischenvorgesetzten auszuschalten, macht sich das Paradox einer Zentralisierung durch Dezentralisierung auch auf Grund der Initiative von unten bemerkbar.

In dem Unternehmen ließ sich beobachten, dass es zu einer Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen kommt, wenn die Teams ausreichend Zeit für die Entscheidungsfindung haben, wenn die Problemstellung nicht allzu kontroverse Positionen im Team mobilisiert und sich informelle Hierarchisierungen, Arbeitsteilungen oder Abstimmungsprozesse herausgebildet haben. Aber gerade bei zeitkritischen Entscheidungen und in Gruppen, in denen die Machtverhältnisse nicht über informelle Aushandlungsprozesse geklärt sind, funktioniert die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen nicht. Weil in den Gruppen keine Entscheidungen qua Amtsautorität gefällt werden können, werden im Konfliktfall Entscheidungen so lange in der Hierarchie nach oben gezogen, bis eine Person das Entscheidungsmonopol hat.

Hier macht sich bemerkbar, dass paradoxerweise alle Maßnahmen zur Dezentralisierung und Enthierarchisierung und alle Umstellungen von hierarchischer auf diskursive Steuerung im Rahmen einer bestehen bleibenden Hierarchie stattfinden. Die weiterexistierende hierarchische Grundstruktur der Organisation ist bei stark dezentralisierten Unternehmen in unproblematischen Situationen häufig nur noch schwer sichtbar und wird durch den Demokratisierungs-, Empowerment- und Enthierarchisierungsdiskurs des Managements überdeckt. In Krisenmomenten wird jedoch die hierarchische Grundstruktur plötzlich virulent, wenn über Entlassungen, Lohnkürzungen oder Arbeitszeitverlängerungen nicht im Konsens, sondern plötzlich qua Vorgesetztenentscheidung entschieden wird.

Bei leerlaufenden Entscheidungsfindungsprozessen in Gruppen oder bei zeitkritischen Problemstellungen, in denen die Gruppen nicht sofort zu einem Konsens kommen, stellt in dem untersuchten Unternehmen der Fertigungsleiter die erste Ebene dar, in der Konflikte durch ein Votum entschieden werden können. Das hängt damit zu-

sammen, dass hier erstmals die Verantwortung auf eine Person konzentriert ist. *„Die Konflikte kann man nur beim Chef lösen“* (Segmentteammitglied). So wird beispielsweise von Problemen der Aufgabenverteilung aus einem Segmentteam berichtet, die erst durch die Intervention des Produktionsleiters gelöst werden konnten. Dabei ging es um die Frage, wer in dem Team welche Aufgabe übernehmen darf und wie die Verantwortlichkeiten verteilt werden. Da es bei den Auseinandersetzungen um die Verteilung von künftigem Einfluss ging, konnte es in dem zerstrittenen Team per Selbstorganisation zu keiner Einigung kommen. *„(Wir haben es) erst versucht in Eigenregie. War nicht so toll. Dann haben wir es versucht über die Personalabteilung. Hat auch nicht viel gebracht. ... Dann haben wir es mit der Werksleitung gemacht. Das war sehr effektiv“* (Segmentteammitglied).

In der organisationstheoretischen Literatur wird als Stärke von Hierarchien angesehen, dass sie als „Stoppregel“ oder „Notbremse“ für Aushandlungsprozesse dienen können. Sie sichern die Entscheidbarkeit von Problemen (vgl. beispielsweise Baecker 1994: 27; Wimmer 1998: 124; Faust, Jauch und Notz 2000: 46). Schon Max Weber hat hervorgehoben, dass sich bürokratische Organisationen auf Grund einer eindeutigen Entscheidungsprogrammierung über Aktenführung und Dienstanweisungen und auf Grund eines straffen Über-/Unterordnungsprinzips gegenüber kollegialen oder ehren- und nebenamtlichen Formen durchgesetzt hätten. Die zentralen Merkmale einer Organisation „Präzision“, „Schnelligkeit“, „Eindeutigkeit“ und „Kontinuität“ hätten sich erst auf Grund der Kombination von Programmierung und Hierarchie entwickeln können (Weber 1976: 561).

Dieser Gedanke wird besonders in der Systemtheorie Luhmannscher Prägung variiert, indem aus funktionalistischer Perspektive darauf aufmerksam gemacht wird, dass durch Hierarchie eine Transformation von unendlichen in endliche Informationslasten möglich wird. Die Stoppregeln oder Notbremsen sind so gebaut, dass bei einem sonst über diskursive Abstimmung laufenden Prozess im Krisenfall die als dysfunktional geltende Hierarchie mobilisiert wird. In modernen Unternehmen, so Dirk Baecker vielleicht etwas pauschal, sei jeder Mitarbeiter in einer Position, die ihn zum Experten eines hochempfindlichen Zwischenschritts mache und deswegen bei jeder halbwegs anspruchsvollen Aufgabe zur Rückfrage zwingt (Baecker 1997: 3; siehe auch Kieserling 1994: 78). Durch die hierarchische Stoppregel oder Notbremse wird genau dieses Prinzip des Rückfragenkönnens außer Kraft gesetzt. Die Hierarchie erhält ihre Legitimation, weil sie sich nicht mit Verweis auf Fachkenntnisse, Umweltkontakte oder Inspirationen begründen muss, sondern die Legitimation aus sich selbst heraus schafft (vgl. auch Kühl 1998: 103–108).

In der Regel sind die neuen Organisationshierarchien so gebaut, dass nach einer Ebene mit Gruppen- oder Teamstrukturen jeweils eine Ebene mit eindeutig personal zugerechneter Verantwortung folgt. Nach der Ebene der teilautonomen Montage- und Fertigungsinseln folgt die Ebene der persönlich verantwortlichen Meister. Nach der Ebene eines gleichberechtigten Managementteams in der Geschäftsführung eines Profitcenters folgt ein persönlich verantwortliches Vorstandsmitglied. Über einem gleichberechtigten Projektteam befindet sich ein Projektleiter, der mit dem Verweis auf seine Stellung Probleme des Projektteams entscheiden kann. Auf diese Weise können die un-

gewollten paradoxen Effekte von Gruppen- und Teamstrukturen recht schnell durch eine Hierarchie eingegrenzt werden.

In dem untersuchten Unternehmen setzt jedoch die hierarchische Stoppregel erst recht weit oben an. Die Mitarbeiter sprechen von einer „gebrochenen Organisation“. Die Fertigungsebenen im Unternehmen mit den beiden aufeinander aufbauenden Team- und Gruppenstrukturen sind stark dezentralisiert und kommen mit einer sehr flachen Hierarchie aus. Die übrige Unternehmensorganisation funktioniert weiterhin nach streng hierarchischen Prinzipien. An der Schnittstelle zwischen der dezentralisierten und der klassisch hierarchischen, auf Ein-Mann-Führung basierenden Organisation – in der Funktion des Produktions- oder des Werksleiters – fallen die Probleme an, die auf Grund der Teamstrukturen nicht eindeutig durch eine verantwortliche Person entschieden werden können.

In zeitkritischen Entscheidungssituationen, bei hochkonfliktuösen Themen und in problematischen Teamsituationen kann es vorkommen, dass wegen der erst spät einsetzenden hierarchischen Stoppregel Probleme aus den Fertigungs- und Montagegruppen erst auf der Ebene der Fertigungsleitung entschieden werden. Regelmäßig passiert dies in einem Segment zum Beispiel bei Fragen der Urlaubsplanung. *„Wenn ich da unten so und so viele Mitarbeiter habe und sehe, dass ich die Mitarbeiter nicht so in den Urlaub schicken kann, dann wird sich einfach aus der Verantwortung herausgezogen. Dann heißt es: ‚Dann fragen Sie doch einfach den Herrn Meyer‘ (Fertigungsleiter). Vielleicht genehmigt er es doch. Dann haben wir jemanden, der den Mist doch genehmigt hat. (Und dass) obwohl man (als Segmentteammitglied) selber weiß, (dass man) es nicht genehmigen dürfte. Da wird sich um die Entscheidung herumgedrückt“* (Fertigungsleiter).

Von einem Paradox der Zentralisierung durch Dezentralisierung lässt sich deshalb sprechen, weil durch die Existenz von zwei aufeinander aufbauenden Ebenen mit Gruppen- und Teamstrukturen die Entscheidungen noch zentralistischer gefällt werden als in der klassischen Meisterstruktur, in der der Meister Entscheidungsfindungsprozesse mit dem Verweis auf seine hierarchischen Kompetenzen abkürzen konnte. Wenn es Gruppen durch informelle Hierarchisierung, Arbeitsteilung oder konsensuale Abstimmungsprozesse nicht gelingt, Konflikte zu regulieren, werden Entscheidungen gerade in diesen stark dezentralisierten Strukturen in der Hierarchiepyramide nach oben gezogen. Es kommt dazu, dass kritische Entscheidungen an einem Punkt der Organisation, bei einem einzigen Individuum angesiedelt sind – ein Prozess, den Henry Mintzberg mit dem Begriff „Zentralisierung“ beschrieben hat (Mintzberg 1979: 180).

3. Erosion dezentraler Entscheidungsstrukturen

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Etablierung von Gruppenstrukturen über zwei Hierarchieebenen in organisatorischen Stresssituationen zu einer Erosion der geplanten dezentralisierten Entscheidungsprozesse führen kann. Die organisatorische Praxis weicht von der angestrebten und vereinbarten dezentralisierten Vorgehensweise ab. Auffällig (und interessant) ist dabei, dass weder die Mitglieder der Fertigungs- und Montagegruppen noch die Mitglieder der Führungsgruppen oder der Werksleitung an einer prinzipiellen Rezentralisierung von Entscheidungskompetenzen interessiert schie-

nen. Das Nach-Oben-Ziehen von Entscheidungen in organisatorischen Stresssituationen wurde von allen Beteiligten als unnötig komplexitätssteigernde, aber paradoxerweise kaum zu verhindernde Vorgehensweise begriffen.

Man könnte im Sinne einer strukturationstheoretischen Überlegung die Abweichung von den vereinbarten dezentralisierten Entscheidungsstrukturen als eine notwendige und für die Organisation funktionale Regelverletzung begreifen. Erhard Friedberg (1993) und Günther Ortman (1995) haben in Anschluss an die soziologische Diskussion über die Diskrepanz zwischen Formalität und Informalität darauf aufmerksam gemacht, dass die punktuelle Umgehung, Uminterpretation und Verletzung von formalen Regeln letztlich diese schützen können. Begrenzt praktizierte Regelverletzungen können zur Erhaltung der Regeln beitragen, weil Situationen und Kontexte, in denen die Regeln nicht anwendbar erscheinen, nicht sofort zu einer Delegation der Regeln führen.

Aber unter den vorgestellten Bedingungen scheint es zu einem sich selbst verstärkenden Zirkel zu kommen, in dem die dezentralisierten Entscheidungsstrukturen immer weiter erodieren. Das Abweichen von der intendierten und vereinbarten Regel „Entscheidungen sollen in den Gruppen getroffen werden“ ist so häufig, dass das nach oben Schieben von problematischen Entscheidungssituationen immer mehr zu einer dominierenden organisatorischen Praxis zu werden droht. Effekt ist, dass auf Grund der abgeflachten Hierarchie immer mehr Entscheidungen beim Werkleiter anfallen und dieser dadurch zum Nadelöhr für zeitkritische und kontroverse Entscheidungen wird.

In den folgenden Betrachtungen soll die hier entwickelte These in zwei zentrale Stränge der Dezentralisierungsdiskussion eingeordnet werden.

V. Variationen der zentralisierten Dezentralisierung: Konsequenzen für die Diskussion über neue Unternehmensformen

In der Dezentralisierungsliteratur gibt es zwei Diskussionsstränge, die für die Bestimmung der hier angestellten Beobachtungen zentral erscheinen. Der erste Strang besteht in dem Versuch, statt einer simplen Gegenübersetzung von Dezentralisierung und Zentralisierung die Gleichzeitigkeit von dezentralen und zentralen Strategien herauszustellen und dabei die Mischungsverhältnisse von Zentralität und Dezentralität genauer zu bestimmen. Im zweiten Diskussionsstrang wird versucht, die ungewollten Nebenfolgen, paradoxen Effekte und Dilemmata der Dezentralisierungs- und Enthierarchisierungsbemühungen näher aufzuzeigen. Hinter diesem Fokus steckt die organisationssoziologische Einsicht, dass Organisationen nicht als das Ergebnis intentionaler Strategien von Akteuren des Managements verstanden werden können, sondern ein komplexes Verhältnis von Intention und Effekt, Strategie und Emergenz besteht.

Im Folgenden geht es mir darum, anhand der in den vorigen Abschnitten aufgezeigten empirischen Ergebnisse und der dort entwickelten theoretischen Überlegungen diese bisher eher parallel verlaufenden Diskussionsstränge zu verbinden. Meine These einer „Zentralisierung von Entscheidungen als Ergebnis einer sehr weitgehenden Dezentralisierungsstrategie“ soll dabei die bisher entwickelten Überlegungen zu den unge-

wollten Nebenfolgen, paradoxen Effekten und Dilemmata in den neuen Unternehmensformen radikalieren. Es werden nicht mehr nur beispielsweise die Identitätskonflikte, Politisierungsprobleme und Komplexitätsexplosionen als ungewollte, aber nicht vermeidbare Kosten einer stärker flexibilisierten Unternehmensstruktur angeführt, sondern vielmehr argumentiert, dass Dezentralisierungsstrategien unter bestimmten Voraussetzungen das Gegenteil von dem erreichen, was ursprünglich angestrebt wurde.

1. Zentralisierte Dezentralisierung als Managementstrategie

Die postmodern klingende Ersetzung des „Entweder/Oder-Prinzips“ durch das „Sowohl-als-auch-Prinzip“ hat auch Einzug in die deutschsprachige Dezentralisierungsdebatte gehalten (vgl. Bardmann 1997: 59). Während es anfangs so aussah, als ginge es bei der Entscheidung zwischen Dezentralisierung *oder* Zentralisierung um die Herstellung „klarer“ und „sauberer“ Verhältnisse in der Organisation, wird jetzt verstärkt argumentiert, dass in Unternehmen sowohl Dezentralisierungs- als auch Zentralisierungsstrategien gleichzeitig verfolgt werden. In verschiedenen Studien zur Dezentralisierung ist das paradox erscheinende Verhältnis von Zentralisierung und Dezentralisierung näher bestimmt worden (vgl. beispielsweise Springer 1999; Reichwald und Koller 1996; Flunder 1999, siehe auch Dittrich et al. 1997). Mit paradoxen Formulierungen wie „kontrollierte Autonomie“ (Naschold 1985), „fremdorganisierte Selbstorganisation“ (Kieser 1994), „gemanagte Autonomie“ (Greifenstein, Jansen und Käßler 1993), „zentralistische Dezentralisierung“ (Moldaschl 2000) oder „regulierte Anarchie“ (Siegrist 1996) werden die Versuche des Managements beschrieben, gleichzeitig sowohl die Vorteile einer dezentralen Selbststeuerung als auch die Synergieeffekte einer zentralen Steuerung zu erreichen.

Theoretisch fundiert hat Alfred Kieser in seiner Auseinandersetzung mit den Steuerungsvorstellungen der St. Gallerer Managementerschule herausgearbeitet, dass es eine Illusion wäre zu glauben, dass in den Unternehmen Fremdorganisation zurückgeschraubt wird, um Selbstorganisation zu fördern. Statt der pauschalen Annahme von „Fremdorganisation statt Selbstorganisation“ schlägt er vor, die „Fremdorganisation von Selbstkoordination und Selbststrukturierung“ stärker ins Blickfeld zu nehmen. Damit wird die Perspektive dafür eröffnet, dass Selbstkoordination in dezentralen Einheiten erst durch Fremdorganisation ermöglicht wird (vgl. Kieser 1994: 219f.). Dabei deuten sich aus verschiedenen Theorieperspektiven Kombinationsvariationen von Fremdorganisation und Selbstorganisation bzw. Zentralisierung und Dezentralisierung an.

In einer ersten, aus der kontrolltheoretischen Tradition stammenden Argumentationsrichtung wird darauf verwiesen, dass entgegen den postfordistischen Annahmen Dezentralisierung nicht zu einer Stärkung der kleinen autonomen Einheiten führe, sondern dass die Kontrolle dadurch vielmehr noch stärker in den Händen eines global tätigen Managements konzentriert werde. Die Machtverhältnisse verschoben sich durch die Dezentralisierung eher zugunsten der Konzernzentralen, die mit neuen EDV-basierten und an Zielvorgaben orientierten Kontrollmechanismen die dezentralen Einheiten unter Druck setzen könnten. Mit diesen Kontrollstrategien sei es nicht mehr nötig,

konkrete Personen oder Prozesse zu kontrollieren. Die Kontrolle der Einhaltung bestimmter Ergebnisvorgaben würden ausreichen (vgl. beispielsweise Rainnie 1993).

In einer zweiten, machttheoretisch inspirierten Diskussion wird argumentiert, dass durch Dezentralisierung der Einfluss der Zentrale gestärkt werde, weil diese so in der Lage sei, die autonomen Einheiten gegeneinander auszuspielen. Die selbstständig agierenden Profitcenter verfügen in der Regel über die wichtigen Funktionsbereiche Produktion, Einkauf, Verkauf, Qualitätssicherung, Konstruktion und Personal und können so ohne allzu große Komplexitätsprobleme aus der Gesamtorganisation herausgeschnitten werden. Dies versetze die Unternehmenszentrale in die Lage, die Profitcenter zu einem Wettbewerb gegeneinander antreten zu lassen und bei mangelnder Leistungsfähigkeit abzustößeln. Da die Kriterien der Leistungsbewertung maßgeblich durch die Zentrale vorgegeben würden, verfüge die Zentrale auch angesichts der Dezentralisierung unternehmerischer Kompetenzen über erheblichen Einfluss.

Eine dritte, in der Steuerungstheorie zu findende Argumentation geht von der Möglichkeit einer Entkopplung der Steuerungsform verschiedener Organisationseinheiten aus. So argumentiert beispielsweise Henry Mintzberg, dass die Einführung von Profitcenter-Strukturen lediglich eine partielle Dezentralisierung einer Holding bedeute. Während die Beziehungen der Divisionen zueinander sehr wohl locker gekoppelt sein könnten, müssten die einzelnen Divisionen intern fester gekoppelt sein, weil sie auf ein eindeutiges Ziel ausgerichtet seien. Die Einführung einer Divisionalisierung würde häufig dazu führen, dass die einzelnen selbstständigen Einheiten in sich stärker zentralisiert und formalisiert seien, als sie es als unabhängige Organisationen wären, weil dadurch der Zusammenhalt in der Holding gestärkt werde (vgl. Mintzberg 1979: 385f).

In einer vierten, durch die Kybernetik beeinflussten Argumentation wird darauf hingewiesen, dass der wichtigste Gewinn nicht in einer einfachen Dezentralisierung (oder Zentralisierung) liegt, sondern in der Möglichkeit der Firmen, nach Bedarf zwischen loser und fester Kopplung hin- und herzuschalten und die beiden Prinzipien gezielt zu kombinieren. Organisationen wie die NASA oder militärische Einheiten, die je nach Bedarf zwischen dezentraler Organisationsform und zentralistischer Kommandostruktur hin- und herwechseln, dienen als Beispiele für die Verwirklichung des „Sowohl-als-auch-Prinzips“ bei der Wahl der Organisationsform. Die Idee dabei ist, die Organisation entweder in Krisenfällen durch lose Kopplung abwartefähig und durch feste Kopplung reaktionsfähig oder in ruhigeren Zeiten durch lose Kopplung experimentierfreudig und durch feste Kopplung innovationsfähig zu machen (Baecker 1993: 218; siehe auch Baecker 1999: 198–200).

Schließlich beschäftigt sich eine fünfte, besonders in der Managementliteratur zu findende Richtung mit dem paradoxen Effekt, dass die tendenzielle „Deintegration durch Dezentralisierung“ durch eine Reintegration auf höherer Ebene begegnet werden muss (Willke 1996: 189 im Anschluss an Tom Peters). Der Grundgedanke ist im Anschluss an Erich Gutenberg, dass der Variabilitätsgewinn im Unternehmen durch den Verzicht auf Variabilität in einem anderen Bereich erkaufte wird. Daher führe Dezentralisierung zu rigideren Regeln, Prozeduren und Systemen und zu einer Stärkung der Unternehmenskultur (Stacey 1992: 77).

Trotz der unterschiedlichen theoretischen Grundlagen und verschiedenen Nuancie-

runge ist allen fünf Argumentationssträngen gemein, dass sie von einer intentionalen, durch das Management bewusst vorgenommenen Verknüpfung von Dezentralisierung und Zentralisierung ausgehen. Auch wenn es nicht unbedingt nötig ist, in kontrolltheoretischer Perspektive die Dezentralisierung als Bestandteil einer neuen Form von Zentralisierung anzusehen (vgl. beispielsweise Wolf 1999), so wird doch deutlich, dass beim Auftreten des Dezentralisierungs-Zentralisierungs-Paradoxes vorrangig von einer strategischen Entscheidung des Managements ausgegangen wird. Schon in den oben aufgeführten paradoxen Formulierungen der „kontrollierten Autonomie“, „fremdorganisierten Selbstorganisation“ oder „zentralistischen Dezentralisierung“ steckt die Beobachtung, dass es eine Managementstrategie ist, die zu einer spezifischen Kombination von Dezentralisierung und Zentralisierung führt.

Der Wert der Arbeiten zum Verhältnis von Zentralisierung und Dezentralisierung besteht darin, dass die simplifizierende Annahme eines wellenartigen Wechsels zwischen dezentralisierten und zentralisierten Unternehmensstrategien differenziert wurde. Die häufig undifferenzierten Selbstbeschreibungen von Reorganisationsprojekten als Maßnahmen zur Förderung des „Empowerments“, der „Selbstorganisation“ und des „Intrapreneurships“ wurde eine differenzierte Bestimmung von gleichzeitig auftretenden Zentralisierungs- und Dezentralisierungsmomenten entgegengesetzt.

2. Paradoxe Effekte, ungewollte Nebenfolgen und Dilemmata der Dezentralisierung

Die Diskussion über das Spannungsverhältnis von Dezentralisierung und Zentralisierung kann meines Erachtens gewinnen, wenn sie noch stärker für neuere organisationssoziologische Ansätze geöffnet wird, in denen die ungewollten Nebenfolgen, paradoxen Effekte und Dilemmata in Organisationen thematisiert werden. Unter Rückgriff auf Überlegungen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie und des Neo-Institutionalismus hat beispielsweise Nils Brunsson (1989: 231f.) vor einer zu engen Kopplung von Intentionen und Effekten bei der Organisationsanalyse gewarnt. Zwar würden einflussreiche Akteure in Organisationen Konsistenz und Rationalität von Strategien propagieren, dies würde jedoch nicht selbstverständlich dazu führen, dass diese auch erreicht werden. Die Strukturen, Prozesse und Ideologien, die in Organisationen zu beobachten sind, korrespondieren nicht unbedingt mit denjenigen, die von der Organisation selbst oder von Managementtheorie angestrebt werden.

Mit dem Begriff der Reflexivität wird aus subjektorientierter (beispielsweise Beck 1986), strukturationstheoretischer (beispielsweise Ortmann 1995) und industriesoziologischer Perspektive (beispielsweise Deutschmann et al. 1995) für eine Forschungsperspektive plädiert, die die Einbeziehung von paradoxen Effekten und ungewollten Nebenfolgen stärker ins Blickfeld nimmt. Christoph Deutschmann, Michael Faust, Peter Jauch und Petra Notz (1995: 438) stellen beispielsweise heraus, dass bei der Entwicklung neuer Unternehmensformen die blinden Flecken der überkommenen Organisation des Managements zwar verstärkt reflektiert und problematisiert werden, dieses jedoch nicht zu einem Verschwinden, sondern nur zu einer Verschiebung der blinden Flecken in Organisationen geführt hat.

Die Perspektive auf die ungeplanten Nebenfolgen, paradoxen Effekte und nichtbe-

dachten Kosten hat es ermöglicht, die zentralen Problembereiche der neuen Unternehmensformen zu identifizieren, auf die sich in der Regel die Rezentralisierungsüberlegungen des Managements beziehen. Mit Begriffen wie „Überforderung des Managements“, „betriebspolitisches Dilemma“, „Spartenegoismus“, „Identitätsdilemma“, „Balkanisierung“, „Partizipationsparadox“, „Politisierungsdilemma“ und „Komplexitätsexplosion“ wird darauf verwiesen, dass mit einer zunehmenden Differenzierung in teilautonome, sich selbst organisierende Einheiten die Gesamtintegration in Organisationen immer notwendiger, aber auch immer schwieriger wird (vgl. Minssen 1992: 59; siehe auch Friedberg 1993: 335–362; Reichwald und Koller 1996: 139; Faust et al. 1998: 90–138; Kühl 1998: 82–120; Poy 1999: 15–32).

Auf Grund der Fokussierung von Unternehmen mit Führungsteams ist es jetzt möglich, die Diskussion zur Gleichzeitigkeit von Dezentralisierung und Zentralisierung und über ungewollte Nebenfolgen und paradoxe Effekte zu kombinieren.

VI. Fazit: Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen als ungewollte Nebenfolge der Dezentralisierung

Die These dieser Arbeit ist, dass entgegen den Intentionen des Managements gerade eine konsequente Dezentralisierung als ungewollte Nebenfolge eine Zentralisierung von Entscheidungen mit sich bringt. Die entstehende kontrollierte Autonomie, fremdorganisierte Selbstorganisation und zentralistische Selbstorganisation ist aus dieser Perspektive das Ergebnis der konstraintentionalen Effekte der Dezentralisierungsmaßnahmen.

Wir haben es in den neuen Unternehmensformen mit einer *punktuellen* Ersetzung von hierarchischer Steuerung durch Koordination via diskursiver Abstimmung zu tun. Während eine hierarchische Gesamtsteuerung der Unternehmung beibehalten wird, wird die interne Koordinierung von Arbeitseinheiten im wertschöpfenden Bereich vorwiegend über diskursive bzw. konsensuale Abstimmungen vorgenommen. Ziel ist es dabei – wie oben gezeigt –, die ungewollten Nebenfolgen der Hierarchie in den Griff zu bekommen. Dies muss aber nicht zu einem Bedeutungsverlust von Hierarchie führen.

Vielmehr wird die Hierarchie so umgebaut, dass sie den Einsatz von Gruppen- und Teamstrukturen definiert, begrenzt und befristet (vgl. Baecker 1993: 191; siehe auch Kieserling 1994: 78; Kühl 1999). Wenn sich Ebenen mit Gruppenstrukturen und Ebenen mit auf Ein-Personen-Führung basierenden Einheiten abwechseln, kann sich der Effekt einstellen, dass die Ebenen mit Gruppenstruktur und die Ebenen mit Ein-Personen-Führung sich gegenseitig so im Griff halten, dass sie die ungewollten Nebenfolgen der jeweils anderen Organisationsform abmildern können.

Beim Hintereinanderschalten mehrerer Ebenen mit Team- und Gruppenstrukturen kann es jedoch gerade in Krisenmomenten passieren, dass diese Definition, Begrenzung und Befristung durch Hierarchie erst sehr spät einsetzt. Die strukturellen Probleme von Gruppenarbeit in Form von langwierigen Entscheidungsprozessen, Machtkämpfen und Verantwortungsdiffusion können sich dann im Extremfall so lange ausdehnen, bis sie auf eine hierarchische Ebene mit Ein-Personen-Führung stoßen.

Literatur

- Baecker, Dirk, 1993: Die Form des Unternehmens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
 Baecker, Dirk, 1994: Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin: Merve Verlag.
 Baecker, Dirk, 1997: Es gibt immer noch Bedarf an Unternehmenskultur. Berlin: unveröff. Ms.
 Baecker, Dirk, 1999: Organisation als System. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
 Bardmann, Theodor M., 1997: Überall Schmarotzer oder: Vom endlosen Treiben der Parasiten, GDI-Impuls 2: 52–65.
 Barker, James R., 1993: Tightening the Iron Cage. Convertive Control in Self-Managing Teams, Administrative Science Quarterly, 38: 408–437.
 Beck, Ulrich, 1986: Risikogesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
 Berger, Johannes, und Claus Offe, 1980: Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. S. 39–58 in: Jürgen Kocka (Hg.): Angestellte im europäischen Vergleich. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
 Berger, Ulrike, 1984: Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit. Frankfurt a.M./New York: Campus.
 Berger, Ulrike, und Claus Offe, 1984: Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. S. 271–290 in: Claus Offe (Hg.): Arbeitsgesellschaft. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
 Braczyk, Hans-Joachim, und Gerd Schienstock, 1996: Im „Lean-Expres“ zu einem neuen Produktionsmodell? S. 269–329 in: Hans-Joachim Braczyk und Gerd Schienstock (Hg.): Kurswechsel in der Industrie. Lean Production in Baden-Württemberg. Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer.
 Brunsson, Nils, 1989: The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization. Chichester: John Wiley and Sons.
 Burns, Tom, und George M. Stalker, 1966: The Management of Innovation. 2. Auflage. London: Tavistock.
 Demmer, Bettina, Hans-Eckard Gohde und Wolfgang Körter, 1991: Komplettbearbeitung in eigener Regie, Technische Rundschau 4: 18–26.
 Deutschmann, Christoph, et al., 1995: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, Zeitschrift für Soziologie 24: 436–450.
 Dittrich, Eckhard, et al., 1997: Enthierarchisierung, Dezentralisierung und Vernetzung: Mittelständische Unternehmen im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung. Projektantrag an das DFG-Programm Regulierung und Restrukturierung der Arbeit. Ms.
 Duda, Helga, und Ernst Fehr, 1986: Macht, Effizienz und Profitabilität – Eine radikale Theorie der Unternehmung, Leviathan 14: 546–568.
 Faust, Michael, et al., 1999: Dezentralisierung von Unternehmen, Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. 3. Auflage. München/Mering: Rainer Hampp.
 Faust, Michael, Peter Jauch und Christoph Deutschmann, 1998: Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des „Intrapreneurs“, Industrielle Beziehungen: 101–118.
 Faust, Michael, Peter Jauch und Petra Notz, 2000: Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München/Mering: Rainer Hampp.
 Flunder, Maria, 1999: Paradoxien der Reorganisation. München/Mering: Rainer Hampp.
 Friedberg, Erhard, 1993: Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée. Paris: Seuil.
 Fröhlich, Dieter, 1983: Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen. S. 532–551 in: Friedrich Neidhardt (Hg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 25. Opladen: Westdeutscher Verlag.
 Fröhlich, Dieter, und Ulrich Pekruhl, 1996: Direct Participation and Organisational Change. Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
 Fuchs, Jürgen, 1991: Abschied von tayloristischen Strukturen. In: FAZ, Blick durch die Wirtschaft, 6.11.1991.
 Greifenstein, Ralf, Peter Jansen und Leo Kiffler, 1993: Gemanagte Partizipation. Qualitätszirkel in der deutschen und der französischen Automobilindustrie. München/Mering: Rainer Hampp.

- Hahn, Alois, 1988: Verständigung als Strategie. S. 346–359 in: Max Haller, Hans-Joachim Hoffmann-Nowotny und Wolfgang Zapf (Hg.): Kultur und Gesellschaft. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Heintel, Peter, 1995: Götterdämmerung. Der Abschied von herkömmlichen Machbarkeitsillusionen. S. 273–292 in: Ralph Grossmann, Ewald E. Krainz und Margit Oswald (Hg.): Veränderung in Organisationen. Management und Beratung. Wiesbaden: Gabler.
- Heintel, Peter, und Ewald E. Krainz, 1990: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut, 1995: Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration, Zeitschrift für Soziologie 24: 422–435.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut, und Klaus-Jürgen Wilhelm, 1996: Internationalisierung eines Elektrotechnischen Unternehmens – Das Beispiel ABB. S. 101–122 in: Pamela Meil (Hg.): Globalisierung industrieller Produktion. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Holli, Richard, 1996: Teams in Manufacturing. S. 4787–4794 in: Malcolm Warner (Hg.): International Encyclopedia of Business and Management. London/New York: Routledge.
- Höring, Sebastian, Stefan Kühl und Alexander Schultze-Fielitz, 2000: „Jeder kann alles“ versus „Die Gruppe kann alles“. Eine mikropolitische Studie zur Homogenität und Heterogenität in der Zusammensetzung von Fertigungsinseln, Montagegruppen und Führungsteams. München: unveröff. Ms.
- Jochum, Eduard, 1995: Laterale Kooperation. S. 411–421 in: Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet und Michel Domsch (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jürgens, Ulrich, 1997: Rolling Back Cycle Times: The Renaissance of the Classic Assembly Line in Final Assembly. S. 255–273 in: Koichi Shimokawa, Ulrich Jürgens und Takahiro Fujimoto (Hg.): Experience in Automation and Work Organization. Berlin u.a.: Springer.
- Katzenbach, Jon R., 1998: Muß auf der Chefetage ein Team agieren?, Harvard Business Manager, H. 3: 9–17.
- Kieser, Alfred, 1994: Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 46: 199–228.
- Kieserling, André, 1994: Organisationssoziologie und Unternehmensberatung. 6 Lehrvorträge. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Kißler, Leo (Hg.), 1996: Toyotismus in Europa. Schlanke Produktion und Gruppenarbeit in der deutschen und französischen Automobilindustrie. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Kocyba, Hermann, und Uwe Vormbusch, 2000: Partizipation als Managementstrategie. Gruppenarbeit und flexible Steuerung in Automobilindustrie und Maschinenbau. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Krings, Kai, und Holger Luczak, 1997: Gruppen- und Teamarbeit als Instrument zur Unternehmensentwicklung. S. 131–193 in: Martin Kröll und Herbert Schmauber (Hg.): Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit. Berlin u.a.: Springer.
- Kühl, Stefan, 1998: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 5. erw. und überarb. Aufl. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Kühl, Stefan, 1999: Krise, Renaissance oder Umbau von Hierarchien in Unternehmen. Anmerkungen zur aktuellen Managementdiskussion, Berliner Debatte Initial 3: 3–17.
- Kühl, Stefan, 2000: Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Kühl, Stefan, und Gerhard Kullmann, 1999: Gruppenarbeit einführen, bewerten und weiterentwickeln. München: Hanser.
- Lauterburg, Christoph, 1978: Vor dem Ende der Hierarchie. Modelle für eine bessere Arbeitswelt. Düsseldorf/Wien: Econ.
- Likert, Rensis, 1972: Neue Ansätze der Unternehmensführung. Bern/Stuttgart: Haupt.
- Luhmann, Niklas, 1971: Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, 1997: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- March, James G., und Herbert A. Simon, 1993: Organizations. 2. Aufl. Cambridge/Oxford: Blackwell.
- Minszen, Heiner, 1992: Die Rationalität von Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industrie-Soziologie. Stuttgart: Enke.
- Minszen, Heiner, 1999: Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Mintzberg, Henry, 1979: The Structuring of Organization. A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moldaschl, Manfred, 2000: Herrschaft durch Autonomie. Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Burkhard Lutz, (Hg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Weinheim: Beltz (i.E.).
- Moldaschl, Manfred, und Wolfgang G. Weber, 1998: The „Three Waves“ of Industrial Group Work. Historical Reflections on Current Research on Group Work, Human Relations 51: 347–388.
- Naschold, Frieder, 1985: Die Gestaltung von Arbeit und Technik. Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Forschung und Anforderungen an eine arbeitnehmerorientierte Technologiepolitik. S. 27–39 in: Siegfried Bleicher (Hg.): Technik für den Menschen. Köln: Bund.
- Naschold, Frieder, 1997: Die Siemens AG: Inkrementale Anpassung oder Unternehmenstransformation. Berlin: WZB Papers FS II 97–201.
- Neuberger, Oswald, 1990: Widersprüche in Ordnung. S. 146–167 in: Roswita Königswieser und Christian Lutz (Hg.): Das systemisch evolutionäre Management – Der neue Horizont für Unternehmen. Wien: Orac.
- Neuberger, Oswald, 1991: Psychodynamische Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Gleichrangigen. S. 39–68 in: Rolf Wunderer (Hg.): Kooperation. Stuttgart: Poeschel.
- Ortmann, Günther, 1995: Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pongratz, Hans J., und Günter G. Voß, 1997: Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte, Zeitschrift für Personalforschung 11: 30–53.
- Poy, Andrea, 1999: Betriebliche Reorganisation im Zeichen von Lean Management und Business Reengineering. Konsequenzen für technische Angestellte und Ingenieure. Dortmund: BWV.
- Rainnie, Al, 1993: The Reorganisation of Large Firm Subcontracting: Myth and Reality, Capital & Class 49: 53–76.
- Reichwald, Rolf, und Hans Koller, 1996: Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. S. 225–294 in: Burkhard Lutz, Matthias Hartmann und Hartmut Hirsch-Kreinsen (Hg.): Produzieren im 21. Jahrhundert – Herausforderungen für die deutsche Industrie. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Schneider, Michael, 1993: Kein Gramm zuviel, Managermagazin 8: 109–112.
- Schumann, Michael, 1993: Wie oft muß das Rad erfunden werden, damit der Wagen läuft? Zur Entwicklung und Wiederentdeckung von Gruppenarbeit und neuen Produktionskonzepten, Frankfurter Rundschau, 6.7.1993: 12.
- Schwendtwein, Joachim, 1999: Wenn sich Gegensätze anziehen: Teamarbeit und Führung, Gruppendynamik 30: 51–68.
- Seitz, Dieter, 1993: „Per Order de Mufti läuft nichts“. Zur sozialen Steuerung betrieblicher Gestaltungsprozesse. Berlin: Edition Sigma.
- Simon, Fritz B., 1997: Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Simon, Herbert A., 1978: Die Architektur der Komplexität. S. 94–112 in: Klaus Türk (Hg.): Handlungssysteme. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Springer, Roland, 1999: Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Stacey, Ralph D., 1992: Managing Chaos. Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World. London: Kogan Page.

- Staudt, Erich*, 1997: Technische Entwicklung und betriebliche Restrukturierung oder Innovation durch Integration von Personal- und Organisationsentwicklung. S. 35–105 in: *Martin Kröll* und *Herbert Schnauber* (Hg.): Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit. Berlin et al.: Springer.
- Ulich, Eberhard*, 1994: Arbeitspsychologie. Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Wahren, Heinz-Kurt E.*, 1994: Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen. Berlin/New York: de Gruyter.
- Weber, Max*, 1976: Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Weick, Karl E.*, 1985: Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Willke, Helmut*, 1996: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. 2. Aufl. Stuttgart: UTB.
- Wimmer, Rudolf*, 1998: Das Team als besonderer Leistungsträger in komplexen Organisationen. S. 105–130 in: *Heinrich W. Ahlemeyer* und *Roswita Königswieser* (Hg.): Komplexität managen. Wiesbaden: Gabler.
- Wittel, Andreas*, 1998: Gruppenarbeit und Arbeitshabitus, *Zeitschrift für Soziologie* 27: 178–192.
- Wolf, Hartmut*, 1999: Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Woodward, Joan*, 1965: Industrial Organization. Theory and Practice. London: Oxford University Press.
- Wunderer, Rolf*, 1985: Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten – Zur Analyse von Grundmustern lateraler Kooperationsbeziehungen. S. 509–527 in: *Gilbert J.B. Probst* und *Hans Siegwart* (Hg.): Integriertes Management. Bern: Haupt.
- Wunderer, Rolf*, 1991: Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe. S. 205–219 in: *Rolf Wunderer* (Hg.): Kooperation. Stuttgart: Poeschel.
- o.V.*, 1970: Sektion Gruppendynamik im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, *Gruppendynamik* 1: 95–96.

Korrespondenzanschrift: Dr. Stefan Kühl, Universität München, Institut für Soziologie, Konradstr. 6, D-80801 München
E-Mail: sk.deo@t-online.de