

Stefan Kühl

Krise, Renaissance oder Umbau von Hierarchien in Unternehmen?

Anmerkungen zur aktuellen Managementdiskussion

„Hierarchie gehört abgeschafft“. So läßt sich das Credo nicht weniger Managementberater auf den Punkt bringen. So fordert der amerikanische Managementguru und Bestsellerautor Tom Peters (1993: 198), daß Hierarchien abgerissen, auseinandergelöst und zerstückelt gehören. Der deutsche Unternehmensberater Jochen Schmidt (1993: 22) kündigt den „Todesstoß“ für die Hierarchie an, der in der Gestalt von „Lean Management“, Cost- und Profit-Center-Strukturen und Projektmanagement daherkommt. Und sein Beraterkollege Eike Gebhardt (1991: 133) schreibt von Hierarchie als „auslaufendem Modell“.

Wenn diese Unternehmensberater recht behalten sollten, dann hätten wir es mit einer Entwicklung zu tun, die auch gesamtgesellschaftlich interessant wäre. Die moderne Gesellschaft ist gekennzeichnet durch den Rückzug hierarchischer Steuerung aus zentralen gesellschaftlichen Feldern. Während in den segmentär differenzierten Gesellschaften des Mittelalters und der frühen Neuzeit noch fast alle Lebensbereiche hierarchisch reglementiert waren - beispielsweise durch Landesfürsten oder Könige mit weitgehend unbegrenzter Machtfülle -, verliert in einer funktional differenzierten Gesellschaft Hierarchie als Koordinationsmechanismus an Bedeutung.

Die interne Abstimmungsweise in den Funktionssystemen Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Kunst und Liebe funktioniert nicht mehr nach hierarchischen Prinzipien. Ob eine These als wissenschaftlich wahr akzeptiert wird, entscheidet nicht eine mit Sanktionsmitteln ausgestattete Instanz. Wer ein Land regiert, wird - jedenfalls in der Demokratie - nicht mehr durch eine

allmächtige Institution entschieden. Welche Produkte sich verkaufen, wird nicht hierarchisch entschieden, sondern ist das Ergebnis von Marktprozessen. Ob etwas schön ist oder nicht, kann nicht durch einen omnipotenten Kulturbefehlshaber entschieden werden. Ob man sich liebt oder nicht, ist nicht das Ergebnis hierarchischer Prozesse.

In der modernen Gesellschaft beschränkt sich Hierarchie als Steuerungsmedium weitgehend auf die interne Funktionsweise von Organisationen. Mit dem Begriff der „halben Demokratie“ (Beck 1986) wird darauf verwiesen, daß zwar weite Teile der Gesellschaft „enthierarchisiert“ wurden, die Organisationen in der Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Kunst jedoch weitgehend demokratiefreie, hierarchisch strukturierte Systeme geblieben sind.

Wenn man sich die aktuelle Diskussion über die „Krise der Hierarchie“ in Organisationen anschaut, liegt die Frage auf der Hand, ob jetzt die „letzte Bastion“ hierarchischer Steuerung in der Gesellschaft fällt. Was ist dran an der Diskussion über das „Auslaufmodell Hierarchie“? Wie zutreffend beschreiben Kategorien wie „Enthierarchisierung“, „Dehierarchisierung“ oder „flache Hierarchie“ die momentanen Entwicklungen in Wirtschaftsorganisationen?

Ziel dieses Beitrages ist es, die Managementdiskussion über Hierarchie gegen den Strich zu bürsten. In einer bewußt pointiert gehaltenen Analyse untersuche ich, inwiefern wir es mit einer grundlegenden Krise der Hierarchie in Organisationen zu tun haben und in welcher Form sich Hierarchien in Wirtschaftsorganisationen zur Zeit verändern. Es geht mir dabei darum, dem teilweise naiven Gerede vom „Ende

der Hierarchie“ die These von einem „Umbau der Hierarchie“ entgegensetzen. Hierarchische Steuerung, so mein Argument, wird nicht reduziert oder gar abgeschafft, sondern lediglich in einer anderen Form angewandt.

Im ersten Abschnitt stelle ich dar, daß die Hierarchie wegen ihrer Fähigkeit zur schnellen und eindeutigen Entscheidungsfindung lange Zeit als zentraler Steuerungsmechanismus in Organisationen akzeptiert war. Zunehmend wird jedoch in der Managementdiskussion auf die Schwachstellen einer hierarchischen Steuerung verwiesen: hohe Komplexität an der Organisationsspitze, Durchsetzungsprobleme in der Organisation und geringe Mobilisierung der kognitiven Ressourcen der Mitarbeiter.

Als Reaktion auf die Schwachstellen einer hierarchischen Steuerung, so die Darstellung im zweiten Abschnitt, wird eine Aufsplitterung in dezentrale, sich selbst steuernde Einheiten gefordert. Diese neuen Konzepte bringen für die Organisation neuartige Koordinations- und Steuerungsherausforderungen mit sich. Eine zentrale Frage wird sein, wie sich teilautonome Einheiten trotz ihrer Autonomie koordinieren und steuern lassen.

In der Managementdiskussion, so die Argumentation im dritten Abschnitt, wird mit Konzepten wie „Intrapreneurship“, „lernende Organisation“, „diskursives Unternehmen“ und „Vertrauensorganisation“ auf die Attraktivität alternativer Steuerungsmechanismen wie Markt, professioneller Einfluß, Verständigung oder Vertrauen verwiesen. Diese Managementkonzepte suggerieren, daß in Unternehmen Hierarchie an Bedeutung verliert und zunehmend von anderen Steuerungsformen abgelöst wird.

Im Gegensatz zu dieser Auffassung argumentiere ich im vierten Abschnitt, daß Hierarchie das zentrale Steuerungsmedium in Organisationen bleibt. Ich stelle dar, daß wir es nicht mit einer „Krise“ oder gar einem „Ende“ der Hierarchie, sondern mit einem Umbau hierarchischer Steuerung zu tun haben. Dieser Umbau besteht darin, daß im Rahmen einer hierarchischen Gesamtsteuerung der Organisation bestimmte Bereiche über andere Steuerungsmechanismen reguliert werden. Hierarchie wird also nicht als *übergreifender* Steuerungsmechanismus in Frage gestellt, sondern steht lediglich bei der Steuerung *einzelner* Arbeitsprozesse unter Legitimationsdruck.

1. Die Stärken und Schwächen hierarchischer Steuerung und Koordination

Hierarchie wurde sowohl in kapitalistischen als auch staatssozialistischen Staaten lange Zeit kritiklos als der zentrale Steuerungs- und Koordinationsmechanismus für Unternehmen akzeptiert. Abgesehen von vereinzelt demokratisierungsversuchen in Unternehmen der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts galt die Hierarchie als *das* Steuerungsinstrument, um komplexe Arbeits- und Entscheidungsprozesse miteinander zu verknüpfen. Dabei beschränkte sich die Akzeptanz nicht nur auf die oberen Führungskräfte, die eigentlichen Hierarchen. Auch die meisten Mitarbeiter, deren Rolle im Betrieb sich auf die Entgegennahme von Weisungen und deren Ausführung beschränkte, akzeptierten die zentrale Bedeutung von hierarchischen Anweisungsverhältnissen. Hierarchie machte ihrer Bedeutung als „heilige Ordnung“ - so die wörtliche Übersetzung - in der betrieblichen Praxis alle Ehre.

Für die Attraktivität der Hierarchie als Steuerungs- und Koordinationsmechanismus in Unternehmen gibt es einen guten Grund. Autorität qua Hierarchie sichert relativ überzeugend die Entscheidbarkeit von Entscheidungsproblemen - eine zentrale Aufgabe in Unternehmen (vgl. Baecker 1994: 27). Dies hängt mit dem zentralen Merkmal von Hierarchie zusammen: Hierarchie stellt diese Entscheidbarkeit von Problemen dadurch her, daß sie ein allgemein akzeptiertes System von Übergeordneten und Weisungsempfängern aufbaut, über die stark arbeitsteilig aufgebaute Wertschöpfungsprozesse organisiert werden können. Offene Entscheidungssituationen können durch den Hierarchen allein dadurch gelöst werden, daß er auf seine Rolle als Chef verweist. Für ihn als Übergeordneten ist es möglich, von anderen Personen Leistungen zu verlangen, ohne daß die jeweilige Person die Möglichkeit hat, diese Anforderungen grundsätzlich in Frage zu stellen.

Durch die hierarchische Anordnung von Anweisungsgebern und Weisungsempfängern ist es möglich, mit vergleichsweise geringen Transaktionskosten (1) verhältnismäßig schnell (2) relativ eindeutige Entscheidungen (3) herzustellen.¹

(ad 1) Die geringen Transaktionskosten entstehen dadurch, daß man sich durch die Hier-

archie kostenintensive Aushandlungsprozesse spart. Die Hierarchie befreit die Beteiligten von der Notwendigkeit, bei der Lösung eines Problems aufwendige Machtkämpfe zur Klärung unklarer Verhältnisse zu führen (vgl. Luhmann 1975: 52). Die Suche nach Entscheidungen kann mit Aussagen wie „Vielen Dank für Ihre Meinung, als Vorgesetzter bestimme ich jetzt, daß wir es so und so machen“ abgekürzt werden.

(ad 2) Die Schnelligkeit im Entscheidungsprozeß entsteht dadurch, daß die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter dazu nötigen können, die eigenen Selektionen sofort zu übernehmen und dabei den Zeitvorstellungen des Managements zu folgen. Weisungsempfänger haben in einer Hierarchie formal keine Möglichkeit, Zeitvorstellungen des Managements zurückzuweisen.

(ad 3) Hierarchie reduziert Unsicherheit in Organisationen und zielt darauf, Eindeutigkeit und Widerspruchsfreiheit herzustellen. Ein hierarchisch aufgebautes Organigramm markiert eindeutig, wer wem unterstellt ist, und koordiniert so das Verhalten. Kommt es in einer Organisation zu Widersprüchlichkeiten, Ambiguitäten oder Unklarheiten, ist es Aufgabe der vorgesetzten Stelle, die Sache wieder in (die) Ordnung zu bringen (vgl. Hirschhorn/Gilmore 1993: 30; Attems 1996: 532).

Ein Blick auf die Diskussionen in der Managementliteratur und in den Unternehmen vermittelt jetzt jedoch den Eindruck, als wenn die Hierarchie als Steuerungs- und Koordinationsmechanismus an Attraktivität verliere. Die Selbstverständlichkeit, mit der die Hierarchie als Steuerungsinstrument in Unternehmen akzeptiert wurde, scheint dahin zu sein. Das Reden und Schreiben von einer „Krise der Hierarchie“ (Heintel/Krainz 1990), einer „Hierarchie-sackgasse“ (Schwarz 1992) oder gar einem „Ende der Hierarchie“ (Skirl/Schwalb 1994) sind deutliche Hinweise darauf, daß die Hierarchie als zentraler Steuerungs- und Koordinationsmechanismus in den Unternehmen unter Druck gerät. Die Selbstverständlichkeit hierarchisch begründeter Autoritätsansprüche scheint in vielen Unternehmen zunehmend in Frage gestellt zu werden (vgl. Popitz 1987: 636; Wimmer 1996: 49; Brünnecke 1998: 1).

Auffällig ist, daß im Gegensatz zu den siebziger Jahren der momentane Druck auf Hierarchie als Steuerungs- und Koordinationsme-

chanismus nicht auf Bemühungen zur Demokratisierung von Unternehmen zurückgeht. Die Befürworter einer Betriebsdemokratie haben in den Diskussionen an Einfluß verloren und sind offensichtlich nicht für die momentane Legitimationskrise von Hierarchie in der Managementdiskussion verantwortlich.

Vielmehr scheinen die leitenden Manager - die Hierarchen - maßgeblich dafür verantwortlich zu sein, daß es zur Zeit eine intensive Auseinandersetzung über die Hierarchie als Steuerungs- und Koordinationsmechanismus gibt (vgl. Fröhlich/Pekruhl 1996: 17). Diese machen darauf aufmerksam, daß Hierarchie zwar eine geeignete Form der Koordination sei, wenn die Aufgaben sich in viele kleine Arbeitsschritte zerlegen lassen, die durch Routinehandlungen erfüllt werden können - ein Gedanke, der schon von Max Weber formuliert wurde (vgl. Blau/Scott 1963: 118f.). Der zunehmend komplexen Umwelt von Organisationen, so die Auffassung, könne eine hierarchische Steuerung jedoch nur noch begrenzt gerecht werden.

Eine nicht unerhebliche Anzahl von Führungskräften stellt - teilweise mit Bezug auf lange bekannte Einsichten in die Probleme hierarchischer Steuerung - die Schwachstellen der Hierarchie heraus.

Erstens: Unternehmen sind auf die Bildung von funktionalen Untereinheiten angewiesen, um bestimmte Spezialisierungsvorteile wahrnehmen zu können. Dadurch werden jedoch neue Probleme geschaffen. Die einzelnen Abteilungen entwickeln ihre jeweils eigenen Ziele, Kompetenzen und Interessen. Die Hierarchie kann durch stärker steuernde Eingriffe die Verselbständigung der Ziele, Kompetenzen und Interessen der einzelnen Abteilungen zu begrenzen suchen. Resultat ist jedoch, daß dadurch die Komplexität der Aufgaben bei der hierarchischen Spitze ansteigt und die Spezialisierungsvorteile reduziert werden.

Zweitens: Informationen aus der Umwelt einer Organisation fallen nicht nur bei der hierarchischen Spitze, sondern an den verschiedensten Stellen einer Organisation an. Das hierarchische Prinzip basiert darauf, daß im Prinzip alle für das Unternehmen relevanten Informationen beim obersten Entscheidungsträger zusammengetragen werden können. Dies stößt jedoch auf mehrere Probleme: Trotz der Ausbildung von Stabsstellen und EDV-gestützten

Managementinformationssystemen sind die Kapazitäten zur Informationsaufnahme an der Spitze nur sehr begrenzt. Ferner verweisen die fast schon rituellen Klagen der Unternehmensspitze über Informationsmangel und geringe Qualität der Informationen darauf, daß die unteren Einheiten ihre Vorgesetzten lediglich mit stark gefilterten Informationen versorgen. Wenn sich dieser Prozeß über mehrere hierarchische Niveaus vollzieht, hat die Unternehmensspitze im Ergebnis nur noch einen vagen Eindruck davon, was in dem Unternehmen abläuft.

Drittens: Hierarchie bringt Durchsetzungsprobleme mit sich. Die Mitarbeiter haben in einer hierarchischen Organisation zwar keine andere Wahl, als die Anordnungen der Vorgesetzten zu akzeptieren. Sie sind jedoch in der Lage, in ihrer alltäglichen Arbeit die Anweisungen zu ignorieren, zu unterlaufen oder abzuändern (vgl. Scharpf 1980). Die Kontrollmöglichkeiten eines Vorgesetzten sind in der Regel zu gering, um die Einhaltung aller Anweisungen durchzusetzen.

Viertens: Hierarchie mobilisiert nur einen Bruchteil der in einer Organisation vorhandenen kognitiven Ressourcen (vgl. Jin 1993: 28). Die Schnelligkeit und Eindeutigkeit von Entscheidungsfindung in hierarchischen Organisationen wird dadurch möglich, daß von den Mitarbeitern eine weitgehende Ignoranz gegenüber dem Inhalt von Anweisungen verlangt wird. Von den Mitarbeitern wird erwartet, daß sie eine Entscheidung eines Vorgesetzten akzeptieren, auch wenn sie aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen und ihrer eigenen Kompetenzen die Entscheidung anders treffen würden.

2. Die Abflachung von Hierarchien: Koordinationsprobleme in dezentralen Unternehmensstrukturen

Als Reaktion auf die Schwächen eines stark hierarchischen, zentralistisch aufgebauten Unternehmens propagieren Managementberater und Wissenschaftler unter Modebegriffen wie modulares Unternehmen (Wildemann 1988), „Lean Management“ (Womack et al. 1990), fraktale Fabrik (Warnecke 1992) und „Business Process Reengineering“ (Hammer/Champy 1994) eine andere Form der Organisation. Die propagierte Organisationsform zeichnet sich durch eine Aufspaltung größerer Einheiten in

relativ autonome Subeinheiten aus. Statt einer zentralen detaillierten Planung und Steuerung wird den autonomen Subeinheiten ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit und Flexibilität zugestanden (vgl. Reichwald/Koller 1996b: 114).²

Trotz vereinzelter Unterschiede dieser Konzepte besteht doch weitgehende Einigkeit, welche Merkmale eine neue, moderne Organisation aufweisen sollte (vgl. Lay 1996: 223). Ein zentrales Merkmal ist der Übergang von einer funktionalen Abteilungsgliederung zu einer *an Produkten orientierten Unternehmensgliederung*. Statt funktionsorientierter Einheiten werden Einheiten gebildet, die in einem eigenen Geschäftsfeld agieren. Diese Einheiten sollen im Prinzip wie selbständige Unternehmen agieren können und tragen weitgehende Verantwortung für Kosten, Qualität und Termintreue bei der Auftragsabwicklung.

Es findet eine Umstellung von Einzelarbeitsplätzen auf Formen der *Gruppen- und Teamarbeit* statt. Die Gruppen übernehmen innerhalb der Vorgaben der Führungskräfte die Erledigung eines bestimmten Teils des Wertschöpfungsprozesses. In den weitgehenden Formen der Gruppenarbeit können die Gruppen über die Reihenfolge der Auftragsbearbeitung, den Personaleinsatz und die Arbeitszeit selbst entscheiden. Durch die Gruppenarbeit kommt es zu einer Ablösung von stark spezialisierten Aufgabenzuschnitten für die einzelnen Mitarbeiter zugunsten einer Integration von vor-, nach- und nebengelagerten Tätigkeiten. Es findet eine *Erweiterung des Arbeitsspektrums* der Mitarbeiter statt, wodurch dem Unternehmen ein erhöhtes Flexibilitätspotential zur Verfügung steht.

In den Unternehmen werden temporäre aufgabenbezogene Teams gebildet. Die *Projektteams* dienen dazu, die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Einheiten zu intensivieren. Sie ermöglichen die *Parallelisierung* bislang sukzessiv ablaufender Schritte. Gerade bei der Entwicklung neuer Produkte werden die Arbeitsschritte von Entwicklung und Konstruktion, Produktion, Beschaffung und Vertrieb zeitlich überlappend durchgeführt.

Unternehmen gliedern bestimmte nicht zum Kerngeschäft gehörende Bereiche aus. Diese Ausgliederung bestimmter Bereiche wird begleitet durch Versuche, die Zulieferer enger an das

Unternehmen zu binden. Über Entwicklungspartnerschaften, gemeinsame Qualitätssicherung und produktionssynchrone Zulieferung werden *enge Kooperationsbeziehungen* aufgebaut.

Diese neuen Organisationsformen haben Auswirkungen auf die Rolle von Hierarchie in Unternehmen, werden doch einige Grundprinzipien der Hierarchie relativiert.

a) Ein zentrales Merkmal von Hierarchie ist, daß die horizontale Kommunikation zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen oder Bereichen einen Regelverstoß oder bestenfalls eine tolerierte Ausnahme darstellt. Der hierarchische Dienstweg sieht es in der Regel vor, daß Schnittstellenprobleme zwischen Abteilungen auf der Ebene der Abteilungsleiter oder von deren Vorgesetzten gelöst werden. Dieses Prinzip wird durch Projektgruppen und Gruppenarbeit tendenziell unterlaufen. Probleme werden weitgehend unabhängig von hierarchischen Positionen und organisatorischen Zuordnungen angepackt. Horizontale Hierarchie wird von den Mitarbeitern geradezu eingefordert.

b) In vielen stark hierarchisch strukturierten Unternehmen wurden sehr kleinschrittige Anweisungen gegeben. So war es nicht selten, daß ein Untergebener von seiner Chefin mehrere hundert verschiedene Anweisungen pro Tag erhielt. Dadurch war die hierarchische Steuerung in Unternehmen omnipräsent. In immer mehr Unternehmen wird dazu übergegangen, nur noch globale Anweisungen zu geben, anstatt einzelne Arbeitsschritte vorzuschreiben. So wird den Mitgliedern einer Fertigungsgruppe nicht mehr vorgegeben, wie sie welche Arbeitsschritte auszuführen haben, sondern es wird lediglich verlangt, daß sie bis zu einer bestimmten Zeit eine bestimmte Anzahl von Teilen in einer bestimmten Qualität gefertigt haben müssen. Im Extremfall beschränken sich die hierarchischen Anweisungen darauf, daß die Mitarbeiter in einem Jahr einen bestimmten Gewinn erwirtschaftet haben müssen, ohne den Weg näher zu spezifizieren. Durch diese Generalisierung reduziert sich die Dichte hierarchischer Anweisungen.

c) In stark hierarchisch organisierten Unternehmen gab es sehr weitgehende Zugriffsmöglichkeiten der Hierarchen. Im Prinzip hatten sie über die hierarchische Anweisungskette eine

formal unbegrenzte Zugriffsmöglichkeit auf jeden einzelnen Arbeitnehmer. Diese Anweisungsketten werden in den neuen Unternehmensformen zunehmend an bestimmten Punkten unterbrochen. Es werden Koordinationsfelder eingeführt, wo ausdrücklich nicht hierarchisch gesteuert werden soll. So sollte die Einführung einer Profit-Center-Struktur die einzelnen selbständigen Geschäftsbereiche davor schützen, zu einer Zusammenarbeit mit einem anderen, eventuell teuren und unzuverlässigen Profit-Center gezwungen zu werden. An diese Regeln hat sich im Prinzip auch der Geschäftsführer des Gesamtunternehmens zu halten.

Die neuen Organisationsformen werden in der organisatorischen Praxis, teilweise aber auch in der Betriebswirtschaftslehre als Instrumente zur Reduzierung der Koordinations- und Steuerungsprobleme in Unternehmen propagiert. Die Konzepte der modularen, segmentierten Organisation mit hohen Selbststeuerungsanteilen und prozeßorientierter Auftragsbearbeitung suggerieren, daß selbst unter turbulenten Marktbedingungen ein Unternehmen reibungslos funktionieren könne (vgl. z.B. Wildemann 1996: 86). Dafür müsse das Unternehmen in eine Anzahl autonomer Einheiten zerlegt werden, die jeweils eine präzise definierte Aufgabe zu erfüllen haben. Im Idealfall lassen sich dadurch innerbetriebliche Leistungsverflechtungen in den produktorientierten Organisationsstrukturen völlig vermeiden (vgl. Theuvsen 1996: 68).

Steuerungs- und Koordinationsprobleme, die in Organisationen mit flachen Hierarchien auftreten, werden aus dieser Perspektive dann auf einen ungünstigen Zuschnitt der autonomen Einheiten, eine unzureichende Gestaltung der Schnittstellen oder einen ungenügenden Einführungsprozeß zurückgeführt. Suggestiert wird damit, daß sich die Steuerungs- und Koordinationsprobleme durch ein „besseres Management“ vermeiden ließen.

Im Gegensatz zu dieser Auffassung bildet sich in der Diskussion über Unternehmen mit abgeflachten Hierarchien eine Richtung heraus, die davon ausgeht, daß es in diesen Unternehmen neuartige Steuerungs- und Koordinationsprobleme gibt. Steuerungs- und Koordinationsprobleme werden aus dieser Perspektive nicht mehr auf einen ungünstigen Zuschnitt der teilautonomen Einheiten und/oder eine unzurei-

chende Gestaltung der Schnittstellen zurückgeführt, sondern mit neuartigen Koordinations- und Steuerungsherausforderungen erklärt, die gerade durch die Teilautonomie dezentraler Einheiten entstanden sind.

Erstens: Trotz der Steigerung der Autonomie von einzelnen Einheiten haben unternehmensweite Strategie- und Investitionsentscheidungen nach wie vor einen großen Einfluß auf die Handlungsspielräume der jeweiligen Einheiten. Gerade der Erfolg von Fertigungsgruppen, Segmenten und Prozeßlinien, die als Cost-Center und nicht als eigenständige „Business Units“ oder Profit-Center agieren, hängt maßgeblich von Strategie- und Investitionsentscheidungen der Unternehmenszentrale ab. Durch diesen Einfluß von Strategie- und Investitionsentscheidungen auf die einzelnen Einheiten befinden sich diese in einer Grauzone, in der sie auf der einen Seite für ihre Leistungen voll verantwortlich gemacht werden, auf der anderen Seite jedoch nicht über alle Handlungsmöglichkeiten verfügen.

Zweitens: Die dezentralen Einheiten werden pauschal mit Gemeinkosten belastet, auf die sie nur begrenzt Einfluß haben. Da es für Fragen der internen Verrechnung und der Generalisierbarkeit fixer Kosten keine objektiven Kriterien gibt, müssen die Regeln für interne Verrechnung und Gemeinkosten mühsam erarbeitet werden.

Drittens: Glaubt man den Darstellungen der Unternehmen, erwarten immer mehr Kunden nicht die Befriedigung eines bestimmten punktuellen Bedarfs, sondern Komplettlösungen für umfassende Probleme. Aber gerade die Profit-Center-Struktur vieler dezentraler Organisationen läuft dieser Nachfrage nach System- und Komplettlösungen entgegen. Die Zerlegung eines Unternehmens in mehrere autonome, jeweils auf ein einzelnes Produkt ausgerichtete Einheiten erfordert eine aufwendige Koordinationsleistung zwischen den einzelnen Einheiten, um Komplettangebote machen zu können. Wo vorher klare Vorgaben der Unternehmensspitze ausreichten, müssen jetzt komplizierte bilaterale oder multilaterale Verhandlungen stattfinden.

Viertens: Die Aufgaben- und Funktionsintegration in dezentralen Organisationen bringt es mit sich, daß Kompetenzen nicht mehr an einer Stelle im Unternehmen vorhanden sind, son-

dern in den verschiedenen Unternehmens-einheiten angesiedelt sind. Statt zentraler Abteilungen für Forschung, Entwicklung, Personal und Vertrieb werden diese Funktionen in die einzelnen Profit-Center verlagert. Statt zentraler Abteilungen für Arbeitsplanung, Arbeitsvorbereitung und Qualitätssicherung werden die Funktionen in die teilautonomen Gruppen gegeben. Dadurch besteht die Gefahr, daß die gleichen Kompetenzen an verschiedenen Stellen aufgebaut werden. Das Erzielen von Synergieeffekten, die gemeinsame Nutzung von Unternehmensressourcen, wird unwahrscheinlicher und muß durch intensive Koordinationsprozesse sichergestellt werden.

Fünftens: Es gibt häufig eine Tendenz im Management, Produktinnovationen zu favorisieren, die leicht annehmbar sind, keine großen Risiken beinhalten und keine allzu großen Umstellungen der Organisation erfordern. Diese Tendenz zu einer lediglich inkrementalen Innovationspolitik wird durch die Aufteilung in autonome Einheiten noch verstärkt. Grundlegende Innovationen sind mit so hohen Entwicklungs- und Einführungskosten sowie einer so langen Anlaufzeit belastet, daß viele autonome Einheiten dieses Risiko nicht eingehen (vgl. Reichwald/Koller 1996b: 130f.). Das bedeutet, daß die zunehmende Dezentralisierung zwar zu einer verstärkten inkrementalen Produktinnovationspolitik führen kann, gleichzeitig aber umfassende, kostenintensive Innovationen unwahrscheinlicher werden. Sollen diese umfassenden Innovationen ermöglicht werden, sind Abstimmungsprozesse zwischen den Einheiten notwendig.

Sechstens: Grundlegende umfassende Reorganisationen sind in dezentralen Organisationen zunehmend schwieriger umzusetzen. Erstens kann die Unternehmensspitze die selbständigen Einheiten nur dann vollständig für ihre Geschäftsergebnisse verantwortlich machen, wenn diese weitgehende Autonomie bei der Gestaltung ihrer Arbeitsorganisation haben. Dies behindert umfassende Umstrukturierungen, weil diese die Selbständigkeit der Einheiten bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation in Frage stellen. Unternehmensführungen, die den Leitern der einzelnen Einheiten vorschreiben, welche organisatorischen Veränderungen diese vorzunehmen haben, können diese nicht mehr vollständig für die Unternehmensergeb-

nisse verantwortlich machen. Zweitens werden Abteilungen, die in der stark funktional gegliederten Struktur für die Organisation und Reorganisation zuständig waren, zunehmend in die einzelnen produktorientierten Einheiten integriert. Damit stehen der Unternehmensspitze kaum noch Einheiten zur Verfügung, über die bestimmte umfassendere Reorganisationen durchgesetzt werden können. So gibt es zum Beispiel Indizien dafür, daß die Verlagerung von Funktionen der Arbeitsplanung in teilautonome Gruppen dazu führt, daß es in diesen Gruppen kaum noch Veränderungen grundlegender Natur gibt. Drittens gibt es weniger Dominoeffekte bei organisatorischen Veränderungen. Wenn organisatorische Einheiten eng miteinander gekoppelt sind, führt die grundlegende Veränderung in einer Einheit in der Regel auch zu Veränderungen in anderen Einheiten (vgl. van den Ven/Poole 1988: 46). In einer stark funktional organisierten Abteilung erleichtert dies dem Management, grundlegende, gesamtorganisatorische Veränderungen durchzusetzen. In einer dezentralen Organisation sind die organisatorischen Einheiten nur noch lose miteinander gekoppelt. Resultat ist, daß grundlegende Veränderungen in einer organisatorischen Einheit nicht unmittelbar eine Veränderung in einer anderen Einheit erfordern.

Siebtens: Die umfassende unternehmensweite Nutzung von Ressourcen und ein starkes Auftreten auf dem Beschaffungsmarkt waren ein wichtiges Argument für die Funktionalorganisation (vgl. Frese 1993: 1006ff.; Reichwald/Koller 1996a; Ostermaier 1996). Bei einer Aufspaltung in autonome Segmente droht dieser Synergieeffekt verloren zu gehen. Es besteht die Gefahr, daß jede Einheit Zulieferprodukte zu überhöhten Preisen einzeln bezieht. Während bei einem einheitlichen Auftreten eines größeren Unternehmens auf dem Beschaffungsmarkt ein erhebliches Machtpotential auf seiten des Unternehmens liegt, können bei einer nichtkoordinierten Beschaffung die Lieferanten die Einheiten gegeneinander ausspielen und so erheblich an Macht gewinnen (vgl. Springer 1996: 10).

Angesichts dieser, hier nur beispielhaft dargestellten neuen Koordinationsherausforderungen können die dezentralen, hierarchisch abgeflachten Unternehmensformen nicht als neuer Königsweg zu einer effizienteren Form

der Organisation gelten. Unternehmen scheinen vielmehr eine neue Stufe in der Problemlösungs-Spirale zu erreichen, die für organisatorische Entwicklungen generell kennzeichnend ist. Die Lösung von Problemen bringt neue grundlegende Probleme mit sich, teilweise noch bevor die Lösungen überhaupt vollständig etabliert sind.

Kaum ist es in einigen Unternehmen gelungen, die Probleme stark funktional und hierarchisch gegliederter Organisationen durch eine stärkere Aufgabenintegration zu lösen, schon tauchen durch die Lösungsstrategien bewirkte, neue grundlegende Koordinations- und Integrationsprobleme auf. Durch Dezentralisierungsprozesse werden sicherlich einige Schnittstellenprobleme abgebaut, gleichzeitig entstehen aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeit in dezentralen Organisationen neue Koordinationsprobleme (vgl.: Hirsch-Kreinsen 1995: 432; Wimmer 1996: 51; Moldaschl 1998: 219; Kühl 1998: 84ff.). Mit Begriffen wie „Dezentralisierungsfalle“ (Hirsch-Kreinsen 1995: 433) oder „Dezentralisierungsdilemmata“ (Kühl 1998: 82) werden diese zentralen Probleme der neuen Organisationsformen umschrieben.

Das zentrale Koordinationsproblem dezentraler Organisationen ist das folgende: Wie wird die Unwahrscheinlichkeit gelingender Kommunikation und Koordination zwischen selbständigen, vorrangig auf sich selbst bezogenen Einheiten hergestellt (vgl. Wimmer 1993: 294)? Wie können Organisationen ihre eigene Kommunikation zur notwendigen Koordination ihrer Leistungsbereiche ordnen, wenn diese sich zunehmend ausdifferenzieren (vgl. Tacke/Wehrsig 1992: 223)? Wie läßt sich die Koordination zwischen teilautonomen Gruppen, Prozeßlinien, Segmenten und Profit-Centern organisieren, obwohl diesen ein hohes Maß an Autonomie zugestanden wird? Wie findet der Ausgleich zwischen der geförderten und geforderten lokalen Rationalität von Teams und der Gesamtrationalität des Unternehmens statt?

Die Brisanz dieses Problems liegt darin, daß auf den ersten Blick das Prinzip der Koordination und Integration dem Prinzip der Differenzierung in autonome Einheiten widerspricht (vgl. Willke 1998: 104). Die Kräfte in Organisationen, die sich für die Koordination und Integration zwischen autonomen Einheiten einsetzen, müssen sich permanent mit dem Vorwurf aus-

einandersetzen, daß sie durch diese Bemühungen die Vorteile der Differenzierung in selbständige, autonome Einheiten wieder rückgängig machen.

Wir haben es in Organisationen mit einem grundlegenden Problem zu tun, das der Organisationssoziologe James D. Thompson (1967: 78) schon in den sechziger Jahren beschrieben hat. Je mehr die einzelnen Einheiten in der Organisation in der Lage sind, sich zu verselbständigen, desto dringender, aber auch komplizierter wird die Integration dieser Einheiten in einem Gesamtunternehmen. Mit der zunehmenden Differenzierung in selbstorganisierende, teilautonome Einheiten wird die Integration immer schwieriger, gleichzeitig aber auch immer notwendiger (vgl. Staehle 1989: 521; Minssen 1992: 59).

3. Die „schnellen“ Antworten auf die Koordinationsprobleme: Betonen alternativer Koordinationsmechanismen

Die ersten soziologischen und betriebswirtschaftlichen Studien, die sich mit Dezentralisierungstendenzen im Zuge der „Lean Management“- und „Reengineering“-Diskussion auseinandersetzen, haben sich darauf konzentriert, die neuen Probleme und Herausforderungen in dezentralisierten und enthierarchisierten Unternehmen herauszuarbeiten (vgl. Faust et al. 1994; Hirsch-Kreinsen 1995; Reichwald/Koller 1996a; Kühl 1998). Die Frage, wie in Unternehmen versucht wird, die Koordination zwischen den autonomen Einheiten sicherzustellen, wurde bisher tendenziell eher ausgeblendet.

Durch die von vielen Beobachtern konstatierte „Krise der Hierarchie“ stellt sich jedoch die Frage, durch welche anderen Steuerungs- und Koordinationsmechanismen Hierarchie ersetzt wird. Steuerungs- und Koordinationsmechanismen - in der Systemtheorie ist von symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien die Rede - erhöhen die Wahrscheinlichkeit, daß bestimmte Kommunikationen und Kooperationen zustande kommen. Sie verhindern es, daß Organisationen zu einer Ansammlung unzusammenhängender Kommunikationen und Entscheidungen degenerieren.

Wir befinden uns in einer Situation, die die Soziologen Michael J. Piore und Charles F. Sabel (1985) als Wegscheide bezeichnet ha-

ben. In den Unternehmen stehen verschiedene Mechanismen zur Verfügung, die sich alle anbieten, um die dezentralen Einheiten miteinander zu verknüpfen. Welcher dieser Mechanismen sich durchsetzen wird und ob es überhaupt zu einem neuen zentralen Koordinationsmechanismus kommt, ist offen.

In der Managementliteratur läßt sich eine Tendenz beobachten, aufgrund der proklamierten Krise hierarchischer Steuerung zur Lösung der neuartigen Koordinationsprobleme auf alternative Steuerungs- und Koordinationsmechanismen wie Markt, Verständigung, Vertrauen, professionellen Einfluß oder Liebe zurückzugreifen. Gerade in der Managementliteratur wird unter Labeln wie „Intrapreneurship“, „diskursives Unternehmen“, „Wissensorganisation“, „Vertrauensunternehmen“ oder gar „Management by Love“ die Ergänzung oder gar Ersetzung der Hierarchie durch andere, den veränderten Umfeldbedingungen vermeintlich besser angepaßten Steuerungsmechanismen propagiert.³

Intrapreneurship und Unternehmen im Unternehmen: Die Steuerung über interne Märkte

Mit dem populären Konzept des „Intrapreneurship“ oder des „Unternehmens im Unternehmen“ (Pinchot 1988) wird eine Umstellung in der Funktionsweise der Organisation gefordert. Es wird verlangt, daß man in jedem Glied der Wertschöpfungskette einer Organisation Unternehmertum einführt. Schließlich, so die propagierte Logik, sei es Sinn eines Unternehmens, etwas zu unternehmen und nicht etwas zu unterlassen. Es käme darauf an, die „Feudalwirtschaft“ aus dem Unternehmen zu verdammen und dafür zu sorgen, daß die Mitarbeiter nicht mehr für ihre Chefs als Lehnsherren arbeiten, sondern als selbständige Unternehmer im Unternehmen wirken (vgl. Fuchs 1997: 12f.).

Hinter dem Konzept des „Intrapreneurship“ oder des „Unternehmens im Unternehmen“ steckt die Idee von einem durch Markt- und Wettbewerbskräfte gesteuerten Unternehmen. Interne Märkte werden als dynamisierendes Element im Unternehmen propagiert, weil Kooperationen vorrangig aufgrund der Leistungsfähigkeit der Anbieter eingegangen werden. Idealtypisch besteht ein Markt im Unternehmen aus internen und externen Anbietern von Wa-

ren oder Dienstleistungen, die ihre Angebote zu einem bestimmten Preis an den Kunden im Unternehmen bringen möchten. Der Kunde hat die Möglichkeit, die Preise, die Qualität und die Lieferfristen der verschiedenen Anbieter zu vergleichen. Bei ähnlicher Qualität und ähnlichen Lieferfristen entscheidet dann der Preis darüber, welcher interne oder externe Anbieter den Zuschlag erhält (vgl. auch Mill/Weissbach 1993: 31).

Der Austausch von Leistungen erfolgt dann auf der Basis von vertraglich ausgehandelten Vereinbarungen. Im Gegensatz zu Tauschverhältnissen mit externen Anbietern, in denen in der Regel ein formaler Kaufvertrag abgeschlossen wird, findet das Tauschverhältnis mit internen Anbietern häufig durch weniger formalisierte interne Regelungen statt.

Die Überlegung, die hinter der Einrichtung interner Märkte steckt, ist, daß dadurch vermeintlich suboptimale Herrschafts-, Vertrauens-, Verständigungs- oder Solidaritätsbeziehungen in Unternehmen reduziert werden können. Der Käufer, so die Vorstellung von Marktprozessen, interessiert sich vorrangig für die Leistungsfähigkeit des Anbieters. Andere Aspekte wie Status, Stellung, soziale Beziehungen, Geschlecht oder Betriebszugehörigkeit treten in den Hintergrund.

Die internen Märkte sollen mehrere Vorteile für die Unternehmen bringen: Es besteht die Hoffnung, daß durch interne Marktmechanismen eine schnellere und kostengünstigere Koordination stattfindet. Bei eingespielten Marktmechanismen findet eine permanente Marktbeobachtung durch Anbieter und Nachfrager statt. So können sich interne Anbieter und Nachfrager relativ schnell auf einen angemessenen Preis einigen. Eine weitere Hoffnung besteht darin, daß durch die internen Marktmechanismen eine permanente Optimierung stattfindet. Ganz in der Logik marktwirtschaftlichen Denkens wird davon ausgegangen, daß sich unter realen Marktbedingungen Anbieter und Nachfrager in einem Unternehmen auf einen optimalen Preis einigen. Ferner besteht aus der Sicht des Unternehmensmanagements ein weiterer Vorteil eines internen Marktes darin, daß marktgesteuerte Koordinationsprozesse zu einem erheblichen Teil durch Selbstorganisation zwischen den verschiedenen Akteuren ablaufen. Die Steuerungsleistungen, die durch das

Unternehmensmanagement aufgebracht werden müssen, sind auf dem ersten Blick geringer als in einem vorrangig hierarchisch strukturierten Unternehmen.

Das diskursive Unternehmen: Koordination über Verständigung, Verhandlung und Konsens

Unter Begriffen wie „diskursives Unternehmen“, „konsensuelles Management“ oder „Soziokratie“ wird eine größere Bedeutung der Koordination über Verständigung und Verhandlung in dezentralisierten Unternehmen herausgestellt. Gerade in der Auseinandersetzung mit der Koordination innerhalb von teilautonomen Gruppen und in temporären Projektteams läßt sich eine Tendenz beobachten, die Koordination über Verständigung als zentrales Koordinationsmedium in Organisationen zu propagieren. Aber auch in der Koordinierung zwischen unterschiedlichen hierarchischen Ebenen wird das Prinzip der Verständigung und Verhandlung propagiert. Das Konzept der Zielvereinbarung geht davon aus, daß die Koordination zwischen hierarchischen Ebenen nicht mehr durch Anweisungen von oben nach unten stattfinden, sondern das Ergebnis eines gemeinsamen Verständigungs- und Aushandlungsprozesses sind.

Hinter Konzepten wie „diskursives Unternehmen“, „konsensuelles Management“ oder „Führen durch Zielvereinbarung“ steht die Idee, daß man über Verständigung und Verhandlung zu einem Einvernehmen innerhalb der Organisation kommen kann, wie eine bestimmte Aufgabe gelöst werden soll. Voraussetzung für Koordination über Verständigung und Verhandlung ist, daß es eine Basis gemeinsamer Erfahrungshintergründe und Wertorientierungen gibt. Im Anschluß an Habermas sagt Seitz (1993: 93), daß nur durch einen solchen gemeinsamen lebensweltlichen Kontext der Akteure Verständigungsbedarf, Interpretationsaufwand und Dissenstrisiko ausreichend reduziert werden können. Aber auch dann verlangt die Koordination über Verständigung und Verhandlung von den Teilnehmern eine freiwillige Beschränkung ihrer Handlungsfreiheit. Ein Teilnehmer ist gezwungen, die divergierenden Interessen anderer Teilnehmer zu berücksichtigen und die Auswirkung der eigenen Handlungen auf sie zu berücksichtigen (vgl. Mayntz 1992: 27f.).

Die Vorteile, die mit einer Steuerung über Verständigung und Verhandlung verbunden werden, liegen auf der Hand: Durch die Mobilisierung von Verständigung und Verhandlung als Koordinationsmechanismus zur Lösung eines Problems werden die Ansichten, Erfahrungen und Interessen vieler Akteure mobilisiert. Dadurch erhofft man sich, die Qualität der Lösung für eine bestimmte Aufgabe zu erhöhen. Durch Verständigungs- und Verhandlungsprozesse reduzieren sich in Unternehmen die Motivations- und Kontrollprobleme des Managements. Mitarbeiter wählen einen bestimmten Weg zur Abarbeitung des Problems, weil sie sich mit allen Beteiligten auf diesen Weg geeinigt haben, und nicht, weil sie sich aufgrund von Anweisungen oder von Marktprozessen dazu gezwungen sehen. Damit können, so die Hoffnung, Maßnahmen zur Motivation und zur Kontrolle entfallen.

Die Wissensorganisation:

Die Macht des professionellen Einflusses

Mit Begriffen wie „wissensbasierte Organisation“, „lernendes Unternehmen“ und „intelligente Unternehmung“ wird implizit gefordert, daß bei der Lösung komplexer Aufgaben zunehmend auf „professionellen Einfluß“ zurückgegriffen werden soll. Je höher der Professionalisierungsgrad von Organisationen und je intensiver die Nutzung wissenschaftlichen Wissens, desto wichtiger wird professioneller Einfluß als Mittel und Methode der Handlungskoordination (vgl. Zündorf 1986: 39).

Professioneller Einfluß beruht auf funktionaler, individuell erworbener Autorität. Sie basiert auf der Überzeugungskraft von Personen. Damit besteht ein Unterschied zur formalen, positional zugewiesenen Autorität der hierarchischen Machtausübung, die auf eine formale Struktur von Über- und Unterordnung angewiesen ist (Gotsch 1987: 38; Seitz 1993: 91). Professionelle Einflußnahme findet durch „Erklärungen und Begründungen, Überredungs- und Überzeugungsleistungen“ statt. Professioneller Einfluß als Steuerungsmedium basiert darauf, daß man versucht, für seine Ansichten, Wahrnehmungen und Richtigkeitsansprüche Zustimmung bei anderen Akteuren zu finden. Der Kooperationspartner soll davon überzeugt werden, die eigenen professionell begründeten „Gel-

tungs-, Wahrheits- und Richtigkeitsansprüche“ zu akzeptieren und so die „Selektionen - nach kritischer Überprüfung - freiwillig zu übernehmen“ (Zündorf 1986: 37).

Professioneller Einfluß als Steuerungsmedium hat den Vorteil, daß zur Lösung eines bestimmten Problems das im Unternehmen vorhandene professionelle Wissen mobilisiert wird. Es findet eine intensive Auseinandersetzung darüber statt, welche Wissensbestände zur Bewältigung des Problems eingesetzt werden können. Darüber hinaus öffnet sich die Organisation über die Mobilisierung von professionellem Einfluß als Steuerungsmedium gegenüber Lösungen in anderen Organisationen.

Die Vertrauensorganisation:

Vertrauen als Koordinationsmechanismus

Die Ersetzung der „Mißtrauensorganisation“ durch die „Vertrauensorganisation“ ist eines der zentralen Schlagwörter in der aktuellen Managementdiskussion. Je größer die wahrgenommenen Verunsicherungen in Organisationen, desto stärker lassen sich Versuche beobachten, die Zusammenarbeit zwischen Einheiten über Vertrauen zu koordinieren. Die breite Propagierung der „Vertrauensorganisation“ und einer auf Vertrauen basierenden Unternehmenskultur kann als Indiz für eine „Moralisierung des betrieblichen Sozialzusammenhangs“ gedeutet werden (Deutschmann 1991: 521). Es deutet einiges darauf hin, daß gemeinsame Werte und Normen als Medien der Koordination in Organisationen verstanden werden.

Vertrauen stabilisiert sich als Output vertrauensvollen Verhaltens und geht dann als Vertrauensbasis in das weitere Handeln ein. Es findet ein sozialer Tausch statt. Der anderen Seite wird ein Vertrauensvorschuß eingeräumt, in der Erwartung, daß diese sich des Vertrauens würdig erweist und einem wiederum Vertrauen entgegenbringt. So wird zum Beispiel den Mitarbeitern Vertrauen gewährt, die aufgrund der Erfahrungen der Führungskraft als vertrauenswürdig eingeschätzt werden. Je häufiger ein Vertrauensvorschuß der einen Seite durch einen Vertrauensvorschuß der anderen Seite erwidert wird, desto wahrscheinlicher wird es, daß sich ein langfristiges Vertrauensverhältnis aufbaut. Es entsteht ein sich selbst verstärkender Vertrauensmechanismus, der sich

in dem Maße stabilisiert, in dem die „Erwartungen des Vertrauenden im Durchschnitt eher erfüllt als enttäuscht“ werden (Zündorf 1986: 40f.). Für Vertrauen ist spezifisch, daß es keine eindeutigen, verbal fixierten Vereinbarungen von Leistung und Gegenleistung gibt. Im Gegensatz zu Marktbeziehungen findet keine Quantifizierung von Tauschgütern statt. Vertrauensbeziehungen, so Niklas Luhmann (1968), sind Tauschbeziehungen „ohne Gewißheitsäquivalente“.

Es gibt einen zentralen Vorteil von Vertrauen als Steuerungsmedium: es ist gerade für Situationen mit hoher Unsicherheit als Steuerungsmedium geeignet. Wo Vertrauen als Steuerungsmedium fungiert, ist auch eine erhöhte Kontingenz des Erlebens und Handelns vorhanden. Die Komplexität des Unternehmens, also die Zahl der Möglichkeiten, die es mit seiner Struktur vereinbaren kann, steigt, weil im Vertrauen eine wirksame Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht (vgl. Luhmann 1968: 6). Deswegen wird Vertrauen als Steuerungsmedium immer in den Situationen ins Spiel gebracht, wenn andere Steuerungsmedien überfordert sind.

Die Popularität der dargestellten Managementkonzepte, die sich alle auf einen Koordinationsmechanismus beziehen, profitiert von der in der Managementliteratur konstatierten Krise der Hierarchie als Steuerungs- und Koordinationsmechanismus. Die neuen Managementkonzepte implizieren, daß die Probleme der Hierarchie - Kontrollschwierigkeiten, hoher Steuerungsaufwand für das Management, begrenzte Mobilisierung von Wissen der Mitarbei-

ter - dadurch gelöst werden können, daß alternative Koordinations- und Steuerungsmechanismen stärker zu Geltung kommen.

Dabei suggeriert die Formulierung der Steuerungs- und Koordinationsmechanismen Markt, Verständigung, professioneller Einfluß oder Vertrauen als „Unternehmensform“, daß die hierarchische Steuerung durch andere Formen der Steuerung und Koordination verdrängt oder gar ersetzt wird. Konzepte wie das Unternehmen im Unternehmen, Soziokratie, lernende Organisation und Vertrauensorganisation werden als Alternative zur Hierarchie aufgebaut.

Damit jedoch entsteht in der Managementliteratur ein blinder Fleck. Die Rolle der Hierarchie innerhalb der verschiedenen Managementkonzepte wird weitgehend ausgeblendet. Der Zusammenhang zwischen Hierarchie und den anderen Steuerungs- und Koordinationsmechanismen bleibt unbestimmt.

4. Umbau der Hierarchie: Der Einbau von anderen Steuerungsmechanismen

Wenn Wissenschaftler argumentieren, daß hierarchische Steuerung in Unternehmen zunehmend durch andere Steuerungsformen ersetzt wird, arbeiten sie mit sehr strikten Unterscheidungen⁴: In der Organisation werden Dezentralisierung *oder* Zentralisierung, Einzelarbeit *oder* Gruppenarbeit, Hierarchisierung *oder* Enthierarchisierung, hierarchische Steuerung *oder* Marktsteuerung festgestellt.

Es gibt jedoch Tendenzen, daß sich diese strikten analytischen Unterscheidungen verstärkt auflösen. Mit paradox klingenden For-

Abb.: Überblick: Koordinationsmechanismen in der Managementliteratur

	Markt	Verständigung	professioneller Einfluß	Vertrauen
Referenz in der Managementliteratur	<ul style="list-style-type: none"> • Intrapreneurship • Unternehmen im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • diskursives Unternehmen • konsensuelles Management • Soziokratie 	<ul style="list-style-type: none"> • wissensbasierte Organisation • lernende Organisation • intelligente Unternehmung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensorganisation
Stärken des Koordinationsmechanismus	<ul style="list-style-type: none"> • schnelle, günstige Koordination • permanente Optimierung • Selbstorganisation der Einheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisierung vieler, häufig kontroverser Ansichten • Reduzierung des Motivations- und Kontrollproblems 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisierung des vorhandenen Wissens • Öffnung gegenüber Lösungen im Umfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • gut für Situationen mit hoher Unsicherheit geeignet

mulierungen wie kontrollierte Autonomie (Naschold 1985) zentralistische Dezentralisierung (Wolf 1997: 212), bürokratische Entbürokratisierung (ebd.), erzwungene Freiheit (Peters 1995), regulierte Anarchie, aufgelockerte Bürokratien, geführte Selbststeuerung oder fremdorganisierte Selbstorganisation (Pongratz/Voß 1997) werden die Vereinbarkeit von dezentraler und zentraler Steuerung und von hierarchischen und nicht hierarchischen Steuerungsmechanismen proklamiert.

Diese paradoxen Formulierungen spielen darauf an, daß die Steuerung über Hierarchien das zentrale Medium zur Koordination nicht-hierarchischer Koordinationsformen wie Markt, Verständigung oder professioneller Einfluß ist (vgl. auch Hildebrandt/Seltz 1989: 225ff.; Heidenreich/Schmidt 1992: 135). Innerhalb der Organisation kann die Hierarchie sehr effektiv dafür genutzt werden, Autorität auszuweisen, die nicht an Bedingungen der Unter- und Überordnung gebunden sind. Niklas Luhmann (1964) hat in seinen Frühschriften darauf hingewiesen, daß diese nichthierarchisch abgeleitete Autorität ein zentraler Mechanismus ist, um Entscheidungsvorgänge zu steuern (vgl. auch Baecker 1997: 9). Beispielsweise heißt dies, daß eine Führungskraft mit ihrer hierarchisch begründeten Autorität anordnen kann, daß eine Projektgruppe allein durch interne, konsensuelle Verständigung Entscheidungen fällen soll. Oder ein Manager hat die Möglichkeit, innerhalb des Unternehmens anzuordnen, daß die Kooperationsbeziehungen zwischen Einheiten über Marktmechanismen ablaufen sollen.

Aus dieser Perspektive ist verständlich, daß in Unternehmensrestrukturierungen häufig die Dezentralisierung von Verantwortungen von einer Zentralisierung bestimmter Kompetenzen bei der Unternehmensspitze begleitet wird. Die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen bezüglich der Form der Arbeitsgestaltung und Auftragsabwicklung führt an der Unternehmensspitze zu zunehmenden Kontrollverlusten, worauf diese mit Zentralisierungsstrategien reagiert (Reichwald/Koller 1996a: 259). Die Aufspaltung in eine Vielzahl verschiedener autonomer Einheiten führt tendenziell zu einer verstärkten Ausbildung lokaler Rationalitäten, denen die Unternehmensspitze mit zentralen Integrationsstrategien wie Unternehmensleitbildern zu begegnen versucht.

Auch der Abbau von hierarchischen Steuerungsmechanismen zum Beispiel durch die Einführung von Gruppenarbeit, Projektteams oder Profit-Centern führt zu neuen, hierarchisch gesteuerten Koordinationsprozessen. Die Gruppen, Projektteams und Profit-Center müssen untereinander koordiniert werden. Dafür werden häufig neue hierarchische Steuerungsinstrumente geschaffen. Die Definition von Rahmenbedingungen für interne Märkte, die Bestimmung von Spielregeln für die Zusammenarbeit zwischen Fertigungsgruppen und die Einführung von Zielvorgaben entsprechen zwar nicht mehr dem klassischen hierarchischen Anweisungsschema, es handelt sich aber eindeutig um eine hierarchische Steuerung in Unternehmen.

In den Unternehmen gibt es vielfältige Beispiele für eine solche zentralistische Dezentralisierung und hierarchische Steuerung nicht-hierarchischer Koordinationsmechanismen. Die Prozeßoptimierungen im Produktionsbereich mit der sogenannten Kaizen-Methode werden zwar von der Zentrale angeordnet, die Prozeßoptimierungen selbst liegen aber nicht mehr in der Hand externer Rationalisierungsexperten, sondern sie werden dezentral von den Mitarbeitern selbst durchgeführt. Die Einführung von Gruppenarbeit führt zur einer Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und zu einer Reduzierung des mittleren Managements. Parallel werden jedoch bestimmte Instrumente zur Erstellung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen zentralisiert, um so die Gruppen besser hierarchisch steuern zu können. Die Bildung von Profit-Centern führt zu einer gewollten Ausbildung lokaler Kulturen. Parallel investiert die Unternehmensspitze jedoch viel Geld dafür, eine einheitliche Unternehmenskultur zu etablieren.

Aus einer Perspektive auf die Gesamtorganisation kann also kaum von einer „Krise der Hierarchie“, einer „Hierarchiesackgasse“ oder gar einem „Ende der Hierarchie“ gesprochen werden. Begriffe wie „Enthierarchisierung“ oder „Dehierarchisierung“ führen bei einem Fokus auf die Gesamtorganisation eindeutig in die Irre. Vielmehr haben wir es in den Organisationen mit einem „Umbau von hierarchischen Steuerungsinstrumenten“ zu tun.

Wie dieser Umbau hierarchischer Steuerungsinstrumente im einzelnen aussieht, läßt sich bisher lediglich in Konturen beschreiben.

Die zentrale Auseinandersetzung in den neuen Unternehmensformen geht darum, mit welchen Koordinations- und Steuerungsmechanismen einzelne Arbeitsprozesse im Rahmen einer unbestrittenen hierarchischen Gesamtregulierung abgewickelt werden sollen. Lediglich an dieser Stelle - bei den einzelnen Arbeitsprozessen - ist die Hierarchie unter Legitimationsdruck geraten. In den Organisationen muß verstärkt begründet werden, daß bei einzelnen Arbeitsprozessen der Steuerungs- und Koordinationsaufwand am besten durch die Hierarchie und nicht durch andere Steuerungsformen wie zum Beispiel Märkte, Verständigung oder professionellen Einfluß geleistet werden kann.

Von Beratern und Wissenschaftlern wird diese neue Rolle von Hierarchie als „fluktuierende Hierarchie“ oder als „funktionale Hierarchie“ bezeichnet.⁵ Unter „fluktuierender hierarchischer Steuerung“ wird die Strategie verstanden, daß die Steuerungs- und Koordinationsleistungen nicht vorrangig an der Unternehmensspitze erbracht werden. Statt dessen werden Steuerungs- und Koordinationskompetenzen dort „gebündelt“, wo die Probleme liegen (vgl. Klimecki et al. 1994: 24). Ob die Steuerungs- und Koordinationsleistungen durch hierarchische, marktliche oder diskursive Regulierungen erbracht werden, hängt weitgehend vom Typ des Problems ab. Unter „funktionaler hierarchischer Steuerung“ wird der Ansatz verstanden, Steuerungs- und Koordinationsleistungen nur dann durch Hierarchien zu erbringen, wenn Hierarchie sich vorher als geeignete Koordinationsform legitimieren konnte. Statt einer unhinterfragten Dominanz von Hierarchie als Steuerungsform in den einzelnen Arbeitsprozessen muß sich diese als geeignete Steuerungsform gegenüber funktionalen Äquivalenten der Steuerung von Organisationen durchsetzen.

Aus diesen Überlegungen läßt sich die Hypothese ableiten, daß sich das Niveau der Machtauseinandersetzungen in Organisationen grundlegend verschiebt. In der durchgängig hierarchisch strukturierten, tayloristischen Organisation ging es vorrangig um die Frage, wer welche hierarchische Position einnimmt und mit welchen Weisungskompetenzen die jeweiligen hierarchischen Stellen ausgestattet werden. Wenn die Besetzung der hierarchischen Position und die Weisungskompetenzen eindeutig

bestimmt waren, gab es einen klaren Rahmen für die Entscheidungsprozesse in diesen Organisationen.

Durch Dezentralisierungsprozesse verändert sich dieses Niveau: Im Rahmen einer allgemein akzeptierten hierarchischen Gesamtsteuerung finden die Auseinandersetzungen nicht mehr nur über die Frage statt, wer welche hierarchische Position einnimmt und mit welchen Kompetenzen diese hierarchische Position ausgestattet ist. Zunehmend bezieht sich die Auseinandersetzung auf die Frage, mit welchen Steuerungsmedien einzelne Arbeitsprozesse bewältigt werden. Die Diskussionen in Unternehmen über Gruppenarbeit, Profit-Center, Fertigungssegmente, interne Kundenbeziehungen, Projektteams oder Qualitätszirkel sind Auseinandersetzungen darüber, ob interne Prozesse mit den Steuerungsmedien professioneller Einfluß, Verständigung, interner Markt, Vertrauen und/oder Hierarchie reguliert werden.

Die Veränderungen in den Unternehmen bewegen sich, bei aller Dramatik, die diese in den Unternehmen zur Zeit haben, im Rahmen einer von fast allen Akteuren akzeptierten hierarchischen Grundsteuerung. Die Diskussion über neue Unternehmensformen darf nicht davon ablenken, daß es für einen Sturz der hierarchischen Ordnung in den Unternehmen keine Indizien gibt. Die „Revolution von oben“, die „Eigenentmächtigung der Hierarchen“ in den Unternehmen findet nicht statt.

Anmerkungen

- 1 Die einschränkenden Wörter „relativ“, „vergleichsweise“ und „verhältnismäßig“ sollen darauf verweisen, daß die geringen Transaktionskosten, die Schnelligkeit und Eindeutigkeit erst im Vergleich zu anderen Kooperationsformen offensichtlich werden.
- 2 Der dargestellte Organisationstypus besteht aus dezentralen Organisationsstrukturen und abgeflachten Hierarchien. In der Regel fallen die beiden Organisationsmerkmale Dezentralisierung und flache Hierarchie zusammen. Dabei handelt es sich jedoch nicht um einen zwingend logischen Zusammenhang (vgl. Frese/Beecken 1995: 144). Es sind Organisationsformen vorstellbar, in denen eine Abflachung der Hierarchien zu einer Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen führt.
- 3 An dieser Stelle kann nicht die in der Steuerungstheorie debattierte Frage aufgegriffen werden, welche Steuerungsmechanismen überhaupt unterschieden werden können. Zu Recht macht Wiesenthal darauf aufmerksam, daß die Steuerungsmechanismen Verständigung, professioneller Einfluß und Vertrauen auf sprachlicher Kommunikation basieren und deswegen nicht sauber zu unterscheiden sind. Unter pragmatischen Gesichtspunkten werden die in der Manage-

mentliteratur gehandelten Steuerungsmechanismen Markt, professioneller Einfluß, Verständigung und Vertrauen aufgegriffen. Auf Liebe als Koordinationsmechanismus in Unternehmen, eines der Lieblingsthemen des Managementberaters Gerken (1990), gehe ich an dieser Stelle nicht ein. Welche Rolle Liebe als Koordinationsmechanismus z.B. in Familienunternehmen spielt, wäre eine noch zu klärende empirische Frage.

- 4 So argumentiert beispielsweise der Industriosozologe Hartmut Hirsch-Kreinsen (1996: 212), daß eine Verlagerung auf andere Koordinationsmechanismen stattfindet und nur ein „Minimum an hierarchischen Koordinationsmechanismen“ erhalten bleibt.
- 5 Die Begriffe der fluktuierenden und funktionalen Hierarchie suggerieren, daß die Hierarchie als Steuerungsmechanismus der Gesamtorganisation unter Legitimationsdruck steht. Ich verwende die Begriffe der fluktuierenden und funktionalen hierarchischen Steuerung, um deutlich zu machen, daß es um Auseinandersetzungen über die Steuerung bestimmter Arbeitsprozesse geht, nicht um den Steuerungsmodus für die Gesamtorganisation.

Literatur

- Attems, R. (1996): Es lebe der Widerspruch. In: Gutschelhofer, A.; J. Scheff (Hg.): *Paradoxes Management. Widersprüche im Management - Management der Widersprüche*. Wien: Linde, S. 523-548.
- Baecker, D. (1994): *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin: Merve.
- Baecker, D. (1997): *Das Handwerk des Unternehmers. Überlegungen zur Unternehmergebung*. Witten: unveröff. Ms.
- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Blau, P.M.; W.R. Scott (1963): *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler.
- Brünnecke, K.C. (1998): *Autorität des Managements*. Wiesbaden: DUV.
- Deutschmann, Ch. (1991): Die „Adhocracy“ in modernisierungstheoretischer Sicht. In: Zapf, W. (Hg.): *Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt a.M. 1990*. Frankfurt a.M.; New York: Campus, S. 517-527.
- DiMaggio, P.J.; W.W. Powell (1983): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. In: *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160.
- Faust, M. et al. (1994): *Dezentralisierung von Unternehmen, Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. München; Mering: Rainer Hampp.
- Frese, E. (1993): *Geschäftssegmentierung als organisatorisches Konzept - Zur Leitbildfunktion mittelständischer Strukturen für Großunternehmen*. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Bd. 45, S. 999-1024.
- Frese, E.; T. Beecken (1995): *Dezentrale Unternehmensstrukturen*. In: Corsten, H.; M. Reiß (Hg.): *Handbuch Unternehmensführung: Konzepte, Instrumente, Schnittstellen*. Wiesbaden: Gabler, S. 133-145.
- Fröhlich, D.; U. 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, J. (1997): *Der Kunde - vom Abnehmer zum Partner*. In: *Refa-Nachrichten*, Heft 4, S. 8-17.
- Gebhardt, E. (1991): *Abschied von der Autorität. Die Manager der Postmoderne*. Wiesbaden: Gabler.
- Gerken, G. (1990²): *Management by Love. Erfolg durch Menschlichkeit*. Düsseldorf; Wien; New York: Econ.
- Gotsch, W. (1987): „Soziale Steuerung“ - zum fehlenden Konzept einer Debatte. In: Glagow, M.; H. Willke (Hg.): *Gesellschaftssteuerung zwischen Korporatismus und Subsidiarität*. Berlin: AJZ, S. 27-44.
- Hammer, M.; J. Champy (1994): *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Heidenreich, M.; G. Schmidt (1992): *Informatisierung, Arbeitsorganisation und Organisationskultur. Eine vergleichende Analyse der Einführung von Informationssystemen in italienischen, französischen und deutschen Unternehmen*. Bielefeld: FSP „Zukunft der Arbeit“ an der Universität Bielefeld.
- Heintzel, P.; E.E. Krainz (1990²): *Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekriese?* Wiesbaden: Gabler.
- Hildebrandt, E.; R. Seltz (1989): *Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau*. Berlin: edition sigma.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): *Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Bd. 24, S. 422-435.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1996): *Restrukturierung von Unternehmen - Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen*. In: Lutz, B.; M. Hartmann; H. Hirsch-Kreinsen (Hg.): *Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderung für die deutsche Industrie*. Frankfurt a.M.; New York: Campus, S. 195-223.
- Hirschhorn, L.; T. Gilmore (1993): *Die Grenzen der flexiblen Organisation*. In: *Harvard Business Manager*, Nr. 1/1993, S. 29-39.
- Jin, K. G. (1993): *Overcoming Organizational Barriers to Systems Development: An Action Strategy Framework*. In: *Journal of Systems Management*, No. 5, pp. 28-33.
- Kieser, A. (1995²): *Evolutionstheoretische Ansätze*. In: Kieser, A. (Hg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart; Köln; Berlin: Kohlhammer, S. 237-268.
- Klimecki, R.; G. Probst; P. Eberl (1994): *Entwicklungsorientiertes Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kühl, S. (1998): *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. 5. erw. und überarb. Aufl. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Lay, G. (1996): *Erfolgreiche Reorganisationsmaßnahmen und notwendige Handlungsbedarfe*. In: Bey, I. (Hg.): *Karlsruher Arbeitsgespräche 1996: Produktion 2000*. Karlsruhe: Forschungszentrum Karlsruhe, S. 217-229.
- Luhmann, N. (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1968): *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, N. (1975): *Macht*. Stuttgart: Enke.
- Mayntz, R. (1992): *Modernisierung und die Logik von interorganisatorischen Netzwerken*. In: *Journal für Sozialforschung*, Bd. 33, S. 19-32.
- Mill, U.; H.-J. Weissbach (1993): *Netzwerkwirtschaft*. In: *gdi impuls*, Nr. 1/1993, S. 30-38.
- Miller, G.J. (1992): *Managerial Dilemmas. The Political Economy of Hierarchy*. Cambridge.
- Minssen, H. (1992): *Die Rationalität von Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industriosozologie*. Stuttgart: Enke.
- Moldaschl, M. (1998): *Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte*. In: *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung*. Berlin: edition sigma, S. 197-250.
- Naschold, F. (1985): *Die Gestaltung von Arbeit und Technik. Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Forschung und Anforderungen an eine arbeitnehmerorientierte Technologiepolitik*. In: Bleicher, S. (Hg.): *Technik für den Menschen*. Köln: Bund, S. 27-39.
- Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.

- Ostermaier, H. (1996): Reorganisation von Geschäftsbereichsunternehmen. Konzeption zur Steigerung der Prozeß-, Ressourcen- und Markteffizienz. Berlin: Erich Schmidt.
- Peters, K. (1995): Der Begriff der Autonomie und die Neuorganisation von Unternehmen. In: Fricke, E. (Hg.): Betrieblicher Wandel und Autonomie von Ingenieuren. Bonn: FES, S. 22-31.
- Peters, T. (1993): Jenseits der Hierarchien. Düsseldorf; Wien: Econ.
- Pinchot, G. (1988): Intrapreneuring - Mitarbeiter als Unternehmer. Wiesbaden.
- Piore, M.J.; C.F. Sabel (1985): Das Ende der Massenproduktion - Studie über die Requalifizierung und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin: Wagenbach.
- Pongratz, H.J.; G.G. Voss (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 1, S. 30-53.
- Popitz, H. (1987): Autoritätsbedürfnisse. Der Wandel der sozialen Subjektivität. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 39, S. 633-647.
- Powell, W.W. (1990): Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. In: Research in Organizational Behavior, Vol.12, pp. 295-336.
- Rammert, W.; Ch. Wehrsig (1988): Neue Technologien im Betrieb: Politiken und Strategien der betrieblichen Akteure. In: Feldhoff, J. et al. (Hg.): Regulierung - Deregulierung. Steuerungsprobleme der Arbeitsgesellschaft. Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit, S. 301-330.
- Reichwald, R.; H. Koller (1996a): Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. In: Lutz, B.; M. Hartmann; H. Hirsch-Kreinsen (Hg.): Produzieren im 21. Jahrhundert - Herausforderungen für die deutsche Industrie. Frankfurt a.M.; New York: Campus, S. 225- 294.
- Reichwald, R.; H. Koller (1996b): Die Dezentralisierung als Maßnahme zur Förderung der Lernfähigkeit von Organisationen - Spannungsfelder auf dem Weg zu neuen Innovationsstrategien. In: Bullinger, H.-J. (Hg.): Lernende Organisationen. Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 105-153.
- Ringlstetter, M. (1988): Auf dem Weg zu einem evolutionären Management. München.
- Scharpf, F.W. (1980): Zentralisierung, Dezentralisierung und Demokratie. In: Dierkes, M. (Hg.): Unternehmenspolitik und gesellschaftlicher Wandel. Aufgaben, Vorstellungen und Herausforderungen. Königstein i.Ts., S. 9-25.
- Schmidt, J. (1993): Die sanfte Organisations-Revolution. Von der Hierarchie zu selbststeuernden Systemen. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Schwarz, G. (1992): Hierarchie - Sackgasse der Evolution. In: Fuchs, J. (Hg.): Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organisation. Wiesbaden: Gabler, S. 123-133.
- Seitz, D. (1993): „Per Order de Mufti läuft nichts“. Zur sozialen Steuerung betrieblicher Gestaltungsprozesse. Berlin: edition sigma.
- Skirl, S.; U. Schwalb (Hg.) (1994): Das Ende der Hierarchien - Wie Sie schnellebige Organisationen erfolgreich managen. Wiesbaden.
- Springer, R. (1996): Führung im Spannungsfeld zwischen zentraler Steuerung und dezentraler Verantwortung. Vortrag auf der BSU-Fachtagung Zentrale und Filiale am 20./21. November 1996. Stuttgart: unveröff. Ms.
- Staehele, W.H. (1989): Unternehmenskultur als neues Managementkonzept. Hagen.
- Tacke, V.; Ch. Wehrsig (1992): Funktionen und Folgen informatisierter Organisationen. In: Malsch, Th.; U. Mill (Hg.): ArBYTE. Modernisierung der Industriosozologie? Berlin: edition sigma, S. 219-239.
- Theuvsen, L. (1996): Business Reengineering. Möglichkeiten und Grenzen einer prozeßorientierten Organisationsgestaltung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Führung, Bd. 48, S. 65-82.
- Thompson, J.D. (1967): Organizations in Action. New York et al.: McGraw-Hill.
- van den Ven, A.H.; M.S. Poole (1988): Paradoxical Requirements for a Theory of Organizational Change. In: Quinn, R.E.; K.S. Cameron (Hg.): Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge: Ballinger, pp. 19-63.
- Warnecke, H.-J. (1992): Die Fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur. Berlin et al.: Springer.
- Weick, K.E. (1987): Organizational Culture as a Source of High Reliability. In: California Management Review, Vol. 29, pp. 112-127.
- Wildemann, H. (1988): Die modulare Fabrik - Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung. München: gfmt.
- Wildemann, H. (1996): Erfolgsfaktoren für schnell lernende Unternehmen. In: Bullinger, H.-J. (Hg.): Lernende Organisationen. Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 75-103.
- Willke, H. (1998): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart: UTB.
- Wimmer, R. (1993): Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmen mit hoher Eigenkomplexität steuerbar? In: Fatzer, G. (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln: Edition Humanistische Psychologie, S. 255-308.
- Wimmer, R. (1996): Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? In: Organisationsentwicklung, Heft 4, S. 47-57.
- Wolf, H. (1997): Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution. In: Soziale Welt, Bd. 48, S. 207-224.
- Womack, J. P.; D.T. Jones; D. Ross (1990): The Machine that Changed the World. New York: Maxwell Macmillan International.
- Zündorf, L. (1986): Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen. In: Seltz, R.; U. Mill; E. Hildebrandt (Hg.): Organisation als soziales System. Berlin: edition sigma, S. 33-51.