

# Vom Mythos der flachen Organisation

## Warum Reengineering und Enthierarchisierung in Unternehmen scheitern

/ Von Stefan Kühl

*Wer wollte da widersprechen: Flache, dezentralisierte Organisationen sind leistungsfähiger als bürokratische Systeme. Enthierarchisierung bedeutet, ein Unternehmen anpassungsfähiger zu machen und es in den Stand zu versetzen, sich an eine immer schneller ändernde Umwelt anzupassen. Stefan Kühl wagt den Widerspruch: Er verweist auf die traurigen Erfahrungen, die vielerorts mit Reengineering-Projekten gemacht wurden – für ihn ein Beleg für ein natürliches Bedürfnis des Menschen nach Organisation, Ordnung und Stabilität. Wenn Hierarchie nicht mehr für Strukturen sorgt, drohen nach Einschätzung des Autors „Machtkämpfe ohne Ende“. Unternehmensberater Kühl arbeitet zur Zeit als Organisationssoziologe am Institut für Wissenschafts- und Technikforschung der Universität Bielefeld. Zuletzt ist sein Buch „Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien“ (Campus Verlag 1994) erschienen.*

Zyklen gibt es nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch bei den Konzepten für die erfolgreiche Restrukturierung von Unternehmen. War es einmal das „Chaosmanagement“ des Unternehmensberatergurus Tom Peters, dann die „Verschlankung“ des Unternehmens durch Lean Management und zuletzt die unter dem Namen „Reengineering“ angepriesene Umgestaltung aller tragenden Geschäftsabläufe – der Ablauf dieser „Konzeptzyklen“ ist immer der gleiche.

Fingeläutet wird ein neues revolutionäres Konzept in der Regel durch einen Managementbestseller, vollgepfropft mit den Versprechungen für hohe Produktivitäts-, Umsatz- und Gewinnsteigerungen, Beispielen von erfolgreichen Unternehmen und Rezepten für das Do-it-yourself-Changeament. Kurz danach folgen dann Beratungsunternehmen, die den Managern, die beim Do it yourself nicht die versprochenen Produktivitätssteigerungen erreicht hatten, bereitwillig unter die Arme greifen. Nach zwei, drei Jahren werden dann in der Regel die ersten Zweifel laut. Wissenschaftlich klingende Untersuchungen werden präsentiert, die besagen, daß nur 20 Prozent oder 30 Prozent aller Verschlankungs-, Reengineering- oder Chaosmanagementprojekte gelungen seien. Wirtschaftszeitschriften, die kurz vorher noch zur allgemeinen Jubelstimmung über den vermeintlich gefundenen „Stein der Weisen“ beigetragen hatten, berichten jetzt von den ersten gescheiterten Restrukturierungsversuchen.

Aber sofort sind wieder Berater zur Stelle, die erklären, weswegen die Restrukturierungen gescheitert sind: Da wird die

fehlgeschlagene Verschlankung von Unternehmen zurückgeführt auf die starken Widerstände des Mittelmanagements, die mangelnde Teamfähigkeit der Arbeitnehmer, das fehlende Know-how für „lean“-bezogene Reorganisationen bei den verantwortlichen Führungskräften und den „Akzeptanzmangel“ durch zu wenig Informationen und Partizipation. Gescheiterte Reengineering-Projekte werden erklärt durch falsche Auswahl des Vorhabens, die fehlende Anknüpfung des Projektes an die Unternehmensstrategie, die mangelnde Präsenz der Führungsmannschaft und das fehlende Wissen über das „Wie“ der Umsetzung. Der Therapievorschlagn ist naheliegend: Ein neuer, fähiger und teurer Berater muß engagiert werden, wenigstens so lange, bis ein neues revolutionäres Managementkonzept auf den Markt geworfen wird.

### Alter Wein in neuen Schläuchen?

Die Zyklen bei den Restrukturierungskonzepten ist für den Beobachter auf den ersten Blick überraschend, geht es doch letztlich allen Konzepten um genau das gleiche: die Enthierarchisierung und Dezentralisierung des Unternehmens. Durch Team- und Projektarbeit soll schneller und flexibler auf sich rasch wandelnde Kundenbedürfnisse reagiert werden. Es geht darum, aus einem durch Stagnation und selbstgefällige Stabilität geprägten Apparat eine schlagkräftige, bewegliche, prozeßorientierte Organisation zu machen. Fast alle Elemente von Lean Management und Reengineering – Teamarbeit, Prozeßorientierung, Job-Enrichment und Auflösung von strikten Abteilungsgrenzen – waren in Deutschland schon einmal in der Diskussion. Anfang der siebziger Jahre wurden sie im Zusammenhang mit dem Programm „Humanisierung der Arbeitswelt“ propagiert. Sie wurden damals aber von vielen Managern als ein von den Gewerkschaften und Sozialdemokraten verbrochenes unternehmerfeindliches Konzept verworfen.

Daß seit ungefähr zehn Jahren diese ehemals verdammtten Konzepte unter immer neuen Namen als Instrument zur Steigerung der Unternehmenseffizienz auftauchen, ist an sich nicht weiter verwerflich. Von der Strategie, den alten, ursprünglich in gewerkschaftlichen Kellern gelagerten Wein in neuen Schläuchen auf den Markt zu bringen, leben nicht nur viele Unternehmensberatungen, Organisationsabteilungen und Wirtschaftszeitschriften, es hält auch die Diskussion über die Restrukturierung von Unternehmen in Gange. Das Problem der momentanen Diskussion ist vielmehr, daß bei der Erklärung für das Scheitern von Restrukturierungen immer wieder die Leier von der mangelnden Motivation der Mitarbeiter, dem Widerstand

des mittleren Managements und dem fehlenden Know-how über Veränderungen abgospult wird. Der Versuch, das Scheitern von Dezentralisierungs- und Enthierarchisierungsprojekten bestimmten Personen anzulasten, es auf mangelndes Wissen der Veränderer oder auf die falsche Beratungsfirma zurückzuführen, verdeckt die tiefer sitzenden organisatorischen Probleme von Flexibilisierung, Teamarbeit, Enthierarchisierung und Dezentralisierung.

Die Organisationsform, von der sich alle neuen Restrukturierungskonzepte distanzieren, ist die klassische hierarchische, zentralistische Organisation. Bürokratie und tayloristische Arbeitsteilung sind zu Schimpfwörtern geworden, die einem aufgeschlossenen Unternehmensführer heute kaum noch über die Lippen gehen. Dabei wird aber allzu schnell übersehen, daß wir genau dieser Bürokratisierung und Taylorisierung von Organisationen die enorme wirtschaftliche Effizienzsteigerung in den vergangenen 100 Jahren zu verdanken haben.

Die klassische bürokratische Organisation bestand aus zwei Kernelementen: aus der Teilung einzelner Arbeitsschritte voneinander und aus der hierarchischen Regulierung der Arbeitsabläufe. Damit konnte die Position und Aufgabe jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters formal genau bestimmt werden. Jede Operation wurde künstlich fixiert, so daß sie wiederholbar, berechenbar und für andere übernehmbar wurde. Das bürokratische Unternehmen war klar strukturiert, und die Kontakte zu Kunden und Zulieferern liefen über ganz bestimmte Stellen des Unternehmens. Dem neu eingestellten Arbeiter am Fließband war nach wenigen Minuten klar, wo sein Platz im Unternehmen ist. Die Mitarbeiterin im Verkauf war sich ihrer Funktion als Scharnier zwischen „ihrem“ Unternehmen und den Kunden bewußt.

Auch wenn die bürokratisch-hierarchische Form der Unternehmensorganisation heute aus der Mode ist, müssen wir uns klar sein, daß sie letztlich einem „tiefen Bedürfnis“ von Organisation entgegenkam. Jede Organisation – das Unterneh-

men, der Sportclub, der Karnevalsverein und mit Abstrichen auch die Familie – befindet sich ständig zwischen zwei Extremen: der absoluten Ordnung, dem Zustand völliger Stabilität, und dem Chaos, dem Moment, in dem alles möglich ist und eine völlige Flexibilität herrscht. Aber eine Wirtschaftsorganisation kann sich seine Position zwischen den beiden Extremen nicht völlig frei aussuchen. Jedes Unternehmen – und das wird in den deutschsprachigen Diskussionen über Restrukturierungen in der Regel vergessen – hat eine Tendenz zur Ordnung und Stabilität. Organisationen sind kein natürliches, selbstverständliches Gebilde, sondern geordnete Ausschnitte aus einer „chaotischen Welt“.

„In einer „chaotischen Welt“, zum Beispiel einem Dorfplatz, habe ich die verschiedensten Möglichkeiten, bin – jedenfalls theoretisch – hoch flexibel: Ich kann anfangen, Leute zu interviewen, Blumen zu verkaufen, Purzelbäume zu schlagen, ein Buch zu lesen oder zu predigen. In dem Moment jedoch, wo ich diesen Dorfplatz organisationell strukturiere und zum Beispiel eine Fabrik errichte, wird das Verhalten von mir und meinen Nachbarn berechenbar. Der Chef und meine Kollegen können erwarten, daß ich nicht versuche, sie von den Vorzügen des Buddhismus oder der Brillanz meiner Turnkünste zu überzeugen.

Weil in Unternehmen letztlich die große Willkürlichkeit der Welt auf ein berechenbares Verhalten einer Gruppe von Menschen reduziert wird, kann ein Unternehmen überhaupt nur produzieren. Der Unternehmenschef reduziert die Handlungsmöglichkeiten aller seiner Mitarbeiter und von sich selbst, um überhaupt ein Produkt auf den Markt bringen zu können. Das ist die positive Seite. Weil Organisationen jedoch nichts anderes als künstliche Strukturierungen in einer chaotischen Welt sind, hat ihnen ständig ihre Auflösung – das Zurückfallen in den ursprünglichen Zustand der Nichtorganisation. Wegen dieser ständig drohenden Auflösung von Organisationen gibt es in Unternehmen ein Faible für Sicherheit und Ordnung. Es erklärt Beharrungsvermögen in Unternehmen. Es erklärt die Vorliebe von Mitarbeitern und von Unternehmensführern für das Herkömmliche, und es zeigt, daß Bürokratie und Taylorismus kein krankhafter Auswuchs von Organisationen gewesen sind, sondern das konsequente Durchführen einer jeder Organisation innewohnenden Tendenz.

Warum richten sich Unternehmen jetzt nicht bequem in den für sie natürlichen Zustand der Bürokratie und Hierarchie ein? Ursache ist das sich rasant wandelnde Umfeld von Organisationen. Bürokratien sind lediglich an ein konstantes, berechenbares Umfeld (gleichbleibende Kundenwünsche, Zuverlässigkeit der Zulieferer und stabile Konkurrenzverhältnisse) optimal angepaßt. Sie können sich auf Anforderungen von Kunden und Zulieferern in Ruhe einstellen und ihre Arbeitsprozesse stabil und langfristig einrichten. Bei sich ständig ändernden Kundenwünschen, gestiegenen Qualitätsansprüchen, globalen Märkten und sich rasch entwickelnden neuen Technologien ist das soziale Umfeld der Unternehmen jedoch extrem instabil und unberechenbar geworden.

Die Unternehmen können auf diese neuartigen Anforderungen nur durch eine flexible, wandlungsfähige Organisationsstruktur reagieren. Alle Konzepte – von Lean Management über Reengineering bis hin zu Chaosmanagement – sind weitgehend identische Vorschläge für eine solche flexiblere Organisationsstruktur. Alle Dezentralisierungs- und Enthierarchisierungskonzepte führen aber dazu, daß die Organisation sich stärker am Ideal der Unordnung als dem der Ordnung orientiert. Letztlich kommt es also zu einem Zustand, der nicht mehr der innewohnenden Tendenz zur Stabilität einer jeden Organisation entspricht.

Aus dieser Perspektive sind die Probleme von Reengineering- und Verschlinkungsprojekten nicht mehr ursächlich auf das Versagen einzelner Mitarbeiter oder fehlende Kenntnisse über die neuen Managementkonzepte zurückzuführen, sondern sind Hinweise auf fundamentale Dilemmata, denen enthierarchisierte und dezentralisierte Unternehmen ausgesetzt sind.

In bürokratisch-tayloristischen Unternehmen waren die Grenzen zu Kunden und Zulieferern klar definiert. Der Einkauf war für den Kontakt mit den Zulieferern zuständig, der Verkauf und das Marketing versuchten dann, das Produkt an die Kunden zu bringen. Diese beiden Funktionen waren genau bestimmte Ein- und Ausgänge des Unternehmens. Im neuen flexiblen, enthierarchisierten Unternehmenstyp lassen sich die Beziehungen zu Zulieferern und Kunden nicht mehr in bestimmten Unternehmensbereichen zentralisieren. Wenn ein Unternehmen das Motto ausgibt, dem „Kunden das zu geben, was er braucht und wann er es braucht“, können die Beziehungen nicht mehr durch die „Grenzstationen“ Ein- und Verkauf kanalisiert werden. Die vom Management propagierte Abschaffung des Satzes „Dafür bin ich nicht zuständig, rufen Sie doch meinen Kollegen an“ ist letztlich die Aufforderung an alle Mitarbeiter, bei Problemen direkt Kontakt zu Kunden und Zulieferern aufzunehmen.

Tom Peters hat diese Entwicklung einmal als die Notwendigkeit bezeichnet, daß der neue Unternehmenstyp nur noch über „dünne, durchlässige, poröse Grenzen zur Außenwelt“ verfügen dürfe. Was bedeuten diese porösen, durchlässigen Grenzen jetzt für die Stabilität von Organisationen? Es fällt dem Unternehmensführer und den Mitarbeitern immer schwerer, zu bestimmen, wo ihr Unternehmen ist und wo sich ihre Kollegen zu einem bestimmten Zeitpunkt befinden. Während früher das Unternehmen fast identisch war mit dem Gebäude, in dem produziert wurde, findet jetzt immer mehr Wertschöpfung direkt beim Kunden außerhalb des Stammhauses statt. Der klar definierte „Arbeitsplatz“, der garantierte, die Mitarbeiter immer am gleichen Ort zu finden, ist der Aufforderung gewichen, daß sich die Mitarbeiter dort aufhalten, wo sie gebraucht werden. Die „Stellen“, die früher die genaue Lokalisierung von Funktionen im Unternehmen waren, sind einer prozeborientierten Arbeitsorganisation gewichen.

Zur wachsenden Schwierigkeit, Organisationen lokal zu verorten, kommt die zunehmende Unklarheit, wer eigentlich zur Organisation gezählt werden kann und wer nicht. In tayloristischen Unternehmen wurde noch genau definiert, wer als Mitarbeiter zum Unternehmen gehört. Seine Aufgaben konnten über eine Stellenbeschreibung genau festgelegt werden. In dezentralisierten und enthierarchisierten Unternehmen werden die Definitionskriterien immer unklarer: Die Mitarbeiterin einer autonomen Fertigungsgruppe kann nicht mehr ohne weiteres zur Gesamtorganisation des Unternehmens gezählt werden. Die Managerin in einem Profitcenter muß mit den Mitarbeitern in Profitcentern nicht viel mehr zu tun haben als mit den Angestellten in gänzlich anderen Unternehmen. Der Berater, der über ein Jahr auf Honorarbasis für ein

Unternehmen gearbeitet hat, kann weder eindeutig als „Zulieferer“ noch als „Unternehmensmitglied“ bestimmt werden. Das tayloristisch-bürokratisch eindeutige Schema „Mitarbeiter oder Nichtmitarbeiter“ – zentral für die Bestimmung der Grenze einer Organisation – wird abgelöst durch zunehmend komplexere Beziehungen von Personen zu Organisationen.

## Wenn Organisationen sich auflösen

Die ständige Gefahr flexibilitäts- und wandlungsorientierter Unternehmen, daß ihre Grenzen zur Umwelt bis zur Unkenntlichkeit verschwimmen, stellt diese vor ein zentrales Dilemma: Wie kann der Anforderung nach Wandel Rechnung getragen werden, ohne sich nach außen oder nach innen hin aufzulösen? Wie verhindert man in einem der turbulenten Umwelt angepaßten Unternehmen das Auseinanderlaufen der Organisation? Wie können Flexibilität und die zur Systemlenkung nötigen Normierungen vereinbart werden?

Parallel zu den durch poröse und durchlässige Unternehmensgrenzen bedingten Problemen entstehen durch die Reduzierung der vertikalen und horizontalen Strukturierungen grundlegende organisationsinterne Probleme im Unternehmen. Die Verringerung der Hierarchiestufen und die Aufweichung der Abteilungsgrenzen sind nötig, um flexibel auf Kundenwünsche reagieren und Innovationen schneller umsetzen zu können. Die Flexibilisierung des Unternehmens wird jedoch durch eine ganz neue Dimension von Machtkämpfen erkaufte.

Hierarchie und Abteilungsgrenzen hatten neben der Strukturierung von Arbeitsprozessen auch immer die Aufgabe, Machtkämpfe in Unternehmen zu regulieren. Jede sachliche und persönliche Auseinandersetzung zwischen Mitarbeitern konnte in der bürokratischen Organisation mit Sätzen wie „Ich bin der Chef, ich entscheide“ oder „Dafür ist einzig und alleine meine Abteilung zuständig“ wenigstens vorläufig geklärt werden. Diese klare Zuständigkeits- und Machtverteilung weicht in „reengineerten“, verschlankten Unternehmen immer mehr einem diffusen unübersichtlichen Machtgefüge. Enthierarchisierung und Dezentralisierung führen dazu, daß Machtkämpfe sich in voller Blüte entfalten können, da sie nicht mehr durch Hierarchien und durch feste Strukturen reguliert werden. Alle Aushandlungsprozesse müssen in mehr oder minder offenen Auseinandersetzungen gelöst werden.

Weil diese plötzlich weitgehend unregulierten Machtkämpfe ein Unternehmen überfordern können, werden nicht selten die drohenden Auseinandersetzungen tabuisiert. Bei einem großen französischen Unternehmen für Softwareanwendungen führte die Enthierarchisierung und Dezentralisierung dazu, daß weder Machtspiele noch Probleme offen thematisiert werden konnten. Dieses Unternehmen hatte die Devise ausgegeben, daß jeder Mitarbeiter seine Arbeit autonom verrichtet und Koordination auf freundschaftliche, nicht hierarchische Weise erfolgt. Die auf den ersten Blick positive Unternehmensatmo-

sphäre führte jedoch zu einer Art Selbstzensur: Probleme und Machtkonflikte wurden tabuisiert. Der Selbst- und Fremdanpruch, daß man Probleme autonom löst und man das gute Unternehmensklima nicht durch unnötige Spannungen gefährden dürfe, führte dazu, daß Machtverhältnisse und Schlüsselprobleme nicht mehr kommunizierbar waren. Was bedeuten diese unregulierten Machtkämpfe konkret? Schauen wir uns die Projekt- und teilautonomen Fertigungsgruppen an, die zur Zeit als organisatorische Wunderwaffe des Managements gelten. Teams sind – wenn sie funktionieren – sicherlich eine hocheffektive und flexible Form der Organisation. Aber wie schon bei den jugoslawischen Betriebsdemokratie- und Selbstverwaltungsexperimenten festgestellt wurde, stellt die mangelnde institutionelle Regelung der Machtausübung in den Teams das Hauptproblem dar: Aufgrund der offiziellen Gleichberechtigung und Vertraulichkeit der Gruppenbeziehungen bekam Macht einen diffusen, unkontrollierbaren Charakter. Aber gerade aufgrund des diffusen Charakters von Macht – der Unmöglichkeit, machtvolle Personen über normale Merkmale zu bestimmen und zu nennen – ist Macht nicht oder nur noch schwer erkenn- und thematisierbar.

Der kanadische Organisationstheoretiker Henry Mintzberg hat die Gefahren dezentralisierter und enthierarchisierter Unternehmen einmal eindrucksvoll beschrieben: „Keine Struktur ist darwinistischer, keine fördert mehr den Fitten – solange er fit bleibt –, und keine ist verheerender für den Schwachen. Die verflüssigten Strukturen begünstigen die inneren Konkurrenzen und sind manchmal Nährboden für heftige Machtkämpfe. Die Franzosen haben eine bildhafte Beschreibung für solche Prozesse: un panier de crabes – ein Korb voller Krabbe; alle kneifen sich, um höher oder gar herauszukommen.“

In Deutschland hat die Reengineering- und Verschlankeungsdiskussion einen besonders verheerenden Dreh erhalten. Beratungsunternehmen wie McKinsey, die man wohl eher mit dem klassischen bürokratischen Großunternehmen assoziiert als mit flexiblen, wandlungsfähigen Unternehmen, propagieren plötzlich Enthierarchisierung und Dezentralisierung als Instrument, um Arbeitsprozesse effizienter und übersichtlicher zu gestalten. Mit Begriffen wie „Komplexitätstreiber“ und „Überkomplexität“ verdammten Mitarbeiter von McKinsey auf einmal hierarchische und tayloristische Unternehmensformen. Mit der Propaganda gegen die „Komplexitätstreiber“ im Unternehmen – gemeint sind zu komplexe Produktionsabläufe, zu große Produktvielfalt, zu lange Wertschöpfungsketten und zu starke Zentralisierung – sollen vermeintlich „überkomplexe“ Unternehmen für Therapievorschlüsse wie „Komplexitätsoptimierung“ und „Rightsizing“ reif gemacht werden.

Verhängnisvollerweise übersehen McKinsey und Co., daß gerade in den von ihnen geforderten dezentralisierten und enthierarchisierten Unternehmen die Komplexität von Arbeits- und Entscheidungsprozessen explosionsartig anwächst. Es reicht eben nicht aus, Hierarchieebenen, Abteilungen und die Anzahl von Produkten zu zählen, um die Komplexität eines Unternehmens zu bestimmen. Die auf

den ersten Blick einleuchtende Annahme, daß einfache Regeln und einfache Strukturen zu einfachen, niedrigkomplexen Organisationen führen, ist trügerisch.

Neuere Erkenntnisse aus der Mathematik, Wirtschaftswissenschaft, Physik und Biologie zeigen, daß einfache Regeln hochkomplexe Regeln erzeugen können. Versucht man, einen Wassertropfen auf eine glatte Oberfläche tropfen zu lassen, so erzeugt das Zusammenspiel zweier ganz simpler Regeln ein hochkomplexes Gebilde: Auf der einen Seite versucht die Schwerkraft, das Wasser auseinanderzutreiben und die Oberfläche mit einem dünnen, flachen Wasserfilm zu bedecken. Auf der anderen Seite treibt die Oberflächenspannung der Wassermoleküle diese dazu, sich zu einer großen, kompakten Kugel zu vereinigen. Die Verbindung dieser beiden Regeln produziert hochkomplexe Tropfenmuster, die sich nicht reproduzieren lassen. Schach – ein Spiel, das mit ganz wenigen Regeln auskommt – kann so verflochtene Spielverläufe erzeugen, daß dessen Komplexität selbst von leistungsstarken Computern nur ansatzweise erfaßt werden kann.

Der verzweifelte Kampf des Managements gegen „Überkomplexität“ und „Komplexitätstreiber“ richtet sich gegen das gleiche Phänomen, das Schach zu einem so hochkomplexen Spiel macht und den Tropfen auf der Oberfläche zu einem bizarren und einmaligen Muster formt: Komplexität entsteht durch das Zusammenwirken einfacher Regeln und nicht als Ergebnis eines umfangreichen Regelwerks. Konkret heißt dies, daß jeder Versuch des Unternehmens, Komplexität durch Lean Management oder Reengineering zu reduzieren, letztlich zur weiteren Erhöhung der Komplexität führt. Ein Beispiel: In einem Arbeitsprozeß mit einem Vorarbeiter und zehn unterschiedlichen Positionen an einem Fließband sind die Beziehungsaufnahmen strikt geregelt. Alle Abstimmungsprozesse müssen über den Vorarbeiter laufen. Versucht man jetzt, das gleiche Produktionsergebnis durch Teamarbeit zu erreichen, werden der Produktions- und der Abstimmungsprozeß wesentlich komplexer: Jeder kann und soll mit jedem kommunizieren, verschiedene Positionen einnehmen und Kontakte zu anderen Teams aufnehmen. Durch die Aufhebung einer Hierarchiestufe wird aus einem ursprünglich überschaubaren und leicht beherrschbaren Ablauf ein unübersichtlicher, nur noch schwer zu steuernder Prozeß.

Das Dilemma für enthierarchisierte und dezentralisierte Unternehmen ist, daß angesichts der Komplexität innerhalb und außerhalb der Organisation die Mitarbeiter nach einfachen, schlanken, komplexitätsreduzierenden Strukturen lechzen, aber gerade diese Vereinfachungen zu einer weiteren Steigerung der Unübersichtlichkeit führen würden. Je turbulenter die Umwelt, je labiler die Kommunikations- und Entscheidungswege und je offener und damit komplexer die internen Abläufe, desto stärker und verständlicher ist das Streben nach klaren, einfachen Strukturen und Prozessen. Die große Gefahr in dezentralisierten und enthierarchisierten Unternehmen ist, daß sie aufgrund der Reduzierung von Hierarchiestufen, Auflösung von Abteilungsgrenzen und Auslagerung von Unternehmensbereichen eine Vereinfachung ihrer Arbeitsprozesse erwarten, statt dessen aber von ei-

ner organisationsinternen Komplexität ungeahnten Ausmaßes überrascht werden.

## Kein Zurück zur Bürokratie

Angesichts der Globalisierung der Märkte, höheren Kundenanforderungen und neuen technischen Möglichkeiten ist ein Zurück zur bürokratisch-hierarchischen Organisation nicht möglich. Aber die Einführung neuer Unternehmensformen – nennen wir sie nun Lean Management, Reengineering oder Chaosmanagement – mißlingt nicht primär wegen engstirniger Mitarbeiter, widerständigen Mittelmanagements oder unfähiger Berater, sondern wegen grundsätzlicher Probleme von Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsbemühungen. Unternehmen, die sich von Beratern mit immer wieder neuen revolutionären Managementkonzepten einulln lassen und wie die Lemminge einem von Wirtschaftszeitschriften hochgeputzten Unternehmenskonzept folgen, nehmen die Probleme von enthierarchisierten und dezentralen Unternehmen zu leicht.

Blick durch die Wirtschaft, 28. März 1995

## Literatur

Berebbi-Hoffmann, I. (1990): *Le management culturel de face et de profil*. In: *Annales de mines*, Nr. 21/1990, Seite 4-12.

Fröhlich, D. (1983): *Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen*. In: Neidhard, F. (Hg.): *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 25, Seite 532-551.

Groth, U.; A. Kammel (1992): *Lean Production – Schlagwort ohne inhaltliche Präzision*. In: *FB/IE*, Jg. 41, Seite 148-149.

Mattes, F. (1994): *Ohne Konzept und ohne Engagement der Führung. Warum viele Reengineering-Projekte gescheitert sind*. In: *Blick durch die Wirtschaft*, 19. 10. 1994.

Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Peters, T. J. (1988): *Thriving on Chaos. Handbook for a Management Revolution*. New York: Harper & Row.