

David Köpf

## **Netzwerke managen:**

Kultivierung heterarchischer Systeme - Chancen und Herausforderungen

### Hierarchie ist out

Hierarchie ist out. Als Ordnungsform sozialer Systeme hat sie im offiziellen Selbstverständnis demokratischer Gesellschaften schon lange nichts mehr verloren. Als Steuerungsprinzip komplexer Systeme ist sie ins Gerede gekommen. Die darüber entstehenden Bürokratien zeigen sich schwerfällig, unflexibel, teuer und vorwiegend mit sich selbst beschäftigt. Der Bankrott der Planwirtschaften scheint zu zeigen, daß hierarchische Organisation nicht mit flexiblem Markt konkurrieren kann. Auf diesem Markt sind längst auch die hierarchisch strukturierten Organisationsformen westlicher Konzerne in Bedrängnis geraten. Seit Jahren werden deshalb "lean management" und "flache Hierarchien" gepredigt. Angesichts eines gesteigerten, globalisierten Konkurrenzdrucks, eines hoch dynamisierten Marktes, unstabiler Umwelten, sich auftürmender externer wie interner Komplexitäten scheint Hierarchie als Steuerungsprinzip am Ende zu sein.

### Neue "organizational weapons"

Die Wirtschaft reagiert mit der Suche nach neuartigen "organizational weapons". Wege, die erprobt werden, sind "Hybride Organisationen", "intermediäre Organisationen", dezentralisierte Konzerne, multidivisionale Unternehmen mit autonomen profit centers "joint ventures" und ähnliches. "Something between market and organization", "interpenetration of market and organization" sind Formeln, die die neuen Hybridgebilde zu charakterisieren versuchen. Durch intelligente Kombination von hierarchischer und marktlicher Organisation erhofft man, Effizienzgewinne zu erzielen.

### Ganz ohne Hierarchie geht es nicht

Hier fällt schon auf, daß die Hierarchie nicht einfach verabschiedet werden kann. Deshalb empfiehlt eine weitere Hybridformel auch explizit das Konzept einer "heterarchischen Hierarchie". Die Systemtheorie spricht noch abstrakter von der notwendigen Balance kognitiver und normativer Funktionen. Was ist damit gemeint? Hierarchie ist eine Strategie, unübersichtliche Systeme dadurch zu bewältigen, daß alles von einem Gesichtspunkt her, von einem (wörtlich) "heiligen Grund" her entwickelt, geordnet, gestaltet, gesteuert und kontrolliert wird. Dies kann in einem Unternehmen etwa das Ziel der Gewinnoptimierung oder allgemeiner das Ziel des Überlebens am Markt sein. Lange Zeit galt diese Strategie als Musterparadigma von Rationalität.

### Grenzen hierarchischer Steuerung

Nun gibt es aber Faktoren, die nicht planbar, steuerbar oder kontrollierbar sind: etwa das Verhalten der Konkurrenz, der Markt, die Umwelt allgemein. Hier muß man flexibel reagieren und sich anpassen. Um auf die Systemtheorie zurückzukommen, ein System muß beides können: "normativ" ein klares Ziel vor Augen haben und seine Operationen effizient von dorthin organisieren und zugleich "kognitiv" ein waches

Sensorium für die Umwelt aufbringen, um flexibel sich darauf einzustellen. Aber nicht nur die Unternehmensumwelt konfrontiert die unternehmensinterne Steuerung mit unkontrollierbaren Parametern. Auch innerhalb des Unternehmens gibt es "andere Gründe" (= heterai archai). Die Mitarbeiter haben andere Motive als die Unternehmensleitung; Entwicklung, Produktion und Marketing können jeweils unterschiedlicher Meinung sein. Wer entscheidet dann, wer entscheidet? Selbstorganisierte Teams? In die Verantwortung eingebundene Mitarbeiter, die alle zu kleinen Unternehmern im Unternehmen werden?

## Simultaneität gleichrangiger Akteure

Die hierin involvierte Simultaneität unabhängiger Akteure, die sich wechselseitig beeinflussen, taucht zunehmend auch in der Ablauforganisation auf. Was früher seriell, Schritt für Schritt durchlaufen und von Funktionsstelle zu Funktionsstelle weitergereicht wurde, überlappt sich heute mehr und mehr: die Fertigung muß aufgebaut werden, während die Entwicklung noch läuft, das Marketing muß aktiv werden, während sich Entwicklung und Produktion noch über das Produktdesign streiten. "Simultaneous Engineering" lautet die Devise im Extrem, wenn es darum geht, schnell am Markt zu sein. "Modulare Organisation" oder "cellular organization" heißen die Versuche, dies in Griff zu bekommen. BMW entwickelt seine neuen Motoren 24 Stunden nicht nur rund um die Uhr, sondern rund um die Welt. Drei Teams in drei Kontinenten reichen im Acht-Stunden-Takt die Arbeit weiter.

## Kulturen

Weitere Heterarchie wird so in Kauf genommen: "inter- und multikulturelles Arbeiten", das nach "interkulturellem Management" verlangt. All diese Störenfriede hierarchischer Optimierung muß heute ein "global player" beherrschen. "Unternehmenskultur" - und zwar "multikulturell" - ist dann die Devise, wenn herkömmliche Planung und Steuerung endgültig versagen.

## Hilfe durch Informationstechnologien?

Die neuen Informationstechnologien versprechen zwar ebenso Abhilfe. Virtueller kann man jederzeit überall sein. Mit Datenbanken, rechnergestützt, traut man sich heute die organisatorische Bewältigung komplizierterer Aufgaben zu. Das Virtuelle Unternehmen, das nur im elektronischen Netz lebt, auch noch der letzten hemmenden Materie entledigt, scheint der Zielpunkt der damit möglich werdenden Flexibilisierung zu sein.

## Komplexität ist mehr als Kompliziertheit

Doch Kompliziertheit ist nicht Komplexität. Wer mehr Parameter steuern kann, hat noch lange nicht das unkontrollierbare Spiel simultan sich wechselseitig bestimmender Akteure konstruktiv im Griff. Und die virtuelle Omnipräsenz, die alles mit allem simultan setzt, zerstört auch noch den letzten Rest hierarchisch organisierbarer Serialität.

## Intelligente Verknüpfung von Hierarchie und Heterarchie

So ist das Wirtschaftssystem nicht nur in vielfacher Hinsicht mit heterarchischen Verhältnissen konfrontiert, sondern treibt sie – teils in Reaktion darauf – selber hervor. Daß hierarchische Ordnungsstrategien dabei nicht entfallen können, ist sicher. Weder das einzelne Unternehmen kann auf klare Zielsetzungen, übergeordnete Problemsicht zur Wahrung von Systemerhaltung, Systemeffizienz und Zuverlässigkeit verzichten, noch die Wirtschaft der Gesellschaft als ganzes. Die flexiblen, selbstorganisierten Subsysteme und Teams innerhalb eines Unternehmens brauchen klare, strategische Ausrichtung, langfristige Orientierung und müssen kohärent gebündelt und integriert werden, um Durchschlagskraft und Durchhaltevermögen zu entwickeln. Ebenso braucht Adam Smiths "invisible hand", also der Markt, gesellschaftliche, rechtlich und politisch kontrollierte Rahmenbedingungen und Ausrichtungen. Insofern geht es also in der Tat um "heterarchische Hierarchie". -"Hierarchie" wohlverstanden als – wenn auch begrenztes – Organisationsinstrument. Aber "heterarchisch", "virtuell", "Selbst-organisiert": ist damit schon mehr gesagt, als daß einfach die Grenzen der Hierarchie angezeigt werden?

## Die Risiken und Kosten von Heterarchie

Auch das Nicht-Planbare, das Nicht-Kontrollierbare, das Simultane, sind Faktoren, die sich zusammen mit den steuerbaren Faktoren zum Ganzen des Unternehmens oder zum Ganzen der Wirtschaft in der Gesellschaft vermitteln. Wer leistet diese Vermittlung? Die unsichtbare Hand des **Marktes**? Das mündige Mitarbeiterteam, das aus lauter Unternehmern besteht? Das **Netzwerk** virtuell verkoppelter Ein-Mann-Betriebe? Oder das Team bzw. das Netz als höherstufige, "**emergente**", unpersönliche Akteure? Wie geht es dabei zu? Wer trägt die Transaktionsrisiko-Kosten flexibler, lose gekoppelter Einheiten? Wer schluckt die Organisationskosten antagonistischer Strukturen? Sind die bislang als neue Strategie verkauften hybriden Organisationsformen schon mehr als geschickter Flexibilisierungsgewinn durch Externalisierung auf Staat, Politik, Gesellschaft von darüber anfallenden Kosten, die funktionieren, solange die Wirtschaft schlagkräftiger und internationaler organisiert ist als die Politik und Gesellschaft?

## "Job enrichment" und "new contract"

Ist der verantwortliche, mit "job enrichment" aufgewertete **Mitarbeiter**, der Ein-Mann-Unternehmer im "new contract" der virtuellen Unternehmen schon mehr als eine black box der Theorie, in die alles gepackt wird, was sich nicht hierarchisch, mechanistisch planen und steuern läßt? Der verantwortliche Mitarbeiter als Abstellplatz für alle leidigen antagonistischen, unentscheidbaren, unkalkulierbaren Faktoren, der zusehen kann, wie er aus dieser Zumutung den geforderten Output produziert? Wie kann der einzelne Mitarbeiter leisten, was sich das Management nicht mehr zutraut? "Upsizing the individual in the downsized organization", ist das nur eine weitere Variante der Externalisierung organisationell nicht managebarer Aufgaben, diesmal gleichsam in die innere Umwelt des Unternehmens, nämlich die Psyche der Mitarbeiter? Wie wir aus ökologischen Problemen teuer gelernt haben, kommen Externalisierungen über kurz oder lang wie Boomerangs zurück.

## Die **Zukunftsaufgabe**: realistischer Umgang mit und intelligenter Einsatz von heterarchischen Strukturen

Das Managen und Organisieren von heterarchischen Verhältnissen, also das intelligente Bewältigen der damit gegebenen Koordinationsaufgaben, scheint die große Zukunftsaufgabe einer globalisierten Marktwirtschaft zu werden. Methodisch bewußte Erfahrungen hat unsere Gesellschaft mit Problemen dieser Art kaum.

## Erfahrungsfeld Intimbeziehungen als Veranschaulichung der Problematik

Der klassische Fall von Heterarchie, dem alle Hierarchisierung widerstrebt, ist die Liebesbeziehung. Hier geht es in Reinform um die Aufgabe, (zwei) autonome Akteure so ins Verhältnis zu setzen, daß dabei ein stimmiges Ganzes entsteht und zwar weder durch regressive Verschmelzung, noch durch Asymmetrisierung, um nicht wieder Hierarchisierung zu sagen. Auch hier hat man – um über die abstrakte Betrachtungsweise der Systemtheorie eine Brücke zu unserem Thema zu bauen - das Problem, einen Mehrwert im Systemganzen dadurch realisieren zu wollen, daß man die Integrität der autonomen Akteure nicht nur wahrt, sondern gerade ihre Differenzen produktiv nutzt, anstatt sie aus Gründen eines überzogenen Kontrollzwanges direktiv oder gleichmacherisch aus der Welt zu schaffen.

## Die historische Vorbildlosigkeit der zu lösenden Aufgabe

Im Gesamtkontext der Gesellschaft stehen Liebesbeziehungen und Wirtschaftsunternehmen unter demselben Flexibilitäts- und Komplexitätsdruck. So operieren auch Liebessysteme mittlerweile mit allerlei hybriden Organisationensformen: Single-Haushalte, Lebensabschnittspartner, Ehen auf Zeit. So gesehen können beide Systeme voneinander lernen. Im Moment haben beide mit den Herausforderungen der heutigen Welt zu kämpfen. ” ... all the talk about teamwork, empowerment, investment in people, and longterm orientation is a sham. Without a reciprocal commitment by management to a long-term relationship, the employee who buys into the partnership model is being romanced for a one-night stand.” (Kuttner 193) Lernen müssen also alle.

## Die Wirtschaft als gesellschaftliche Avantgarde

Das Wirtschaftssystem gehört zwar sicher zu den entscheidenden Motoren, die unsere Gesellschaft und den ganzen Globus in eine immer komplexere Dynamik hineintreiben. Es ist aber zugleich auch der Teil, der am raschesten und durchgreifendsten mit den Folgen dieser Dynamisierung und Komplifizierung konfrontiert ist. Wer hier überlebt, hat irgendwie gelernt, mit den neuen Konstellationen umzugehen. Wenn nun zunehmend die Gesellschaft als Ganzes und alle ihre Teilsysteme hochkomplexe und dynamische Phänomene bewältigen müssen, dann kann das Prozeß-Know-How der Unternehmen zu einer wichtigen Rationalitätsresource für alle gesellschaftlichen Bereiche werden.

## Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft ... für die Gesellschaft

Dabei bietet sich eine Zusammenarbeit mit avancierten Formen der Wissenschaft an. Die japanischen Spezialisten für Wissensmanagement, Nonaka und Ikujiro, haben darauf hingewiesen, daß zukunftsträchtiges Know-How zunächst meist unbewußt, als

“tacit knowledge”, vorliegt. Kreativität kann man nicht gezielt produzieren. Wohl aber kann man einen intelligenten Gebrauch von oftmals unbewußt bleibenden Kreativitätsressourcen machen. Notwendig ist dafür zweierlei: ein ausgeprägtes Problembewußtsein, das zielführende Fragen zu formulieren imstande ist. Nur so lassen sich die Schätze des “tacit knowledge” eines Unternehmens heben. Die Fähigkeit, die so “ent-deckten” Strategien zu explizitem, bewußt einsetzbaren Wissen zu transformieren. Moderne wissenschaftliche Theorien können sind in der Lage, ein ausgearbeitetes Raster von erhellenden Fragen im Hinblick auf Umgang mit Komplexität und Heterarchie zu stellen. Die Wirtschaft verfügt, auch wenn sie sich dessen nicht unbedingt bewußt ist, über wertvolles Erfahrungswissen. Sonst hätte sie die gewaltigen globalen Umbrüche nicht bestehen können. Eine Zusammenarbeit des Problembewußtseins der Wissenschaft mit dem Erfahrungsschatz der Wirtschaft kann einen Mehrwert in zweierlei Richtung produzieren. Es kann – im Sinne Nonakas – den Unternehmen helfen, ein effizienteres Wissensmanagement zu betreiben, d.h. das implizit vorhandene Organisationswissen durch erhellende Fragen bewußt und damit gezielt einsetzbar machen. Zugleich wird damit aber auch ein Lösungspotential erschlossen und nutzbar gemacht für die Gesellschaft als Ganzes und alle ihre Teilsysteme. Denn alle müssen lernen, mit einer radikal veränderten Welt zurecht zu kommen.

(David Köpf)

Copyright 2003 vordenker.de

This material may be freely copied and reused, provided the author and sources are cited  
a printable version may be obtained from [webmaster@vordenker.de](mailto:webmaster@vordenker.de)