

Markus Reihlen^{*)}

Organisation und Postmoderne

1. Einführung

Das Programm der *Moderne* mit seinem Streben nach Gewißheit, Systemhaftigkeit und Stabilität in unseren wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Systemen hat an Überzeugungskraft eingebüßt. Diese Tendenz ist innerhalb der Sozialwissenschaften und insbesondere in der Organisationstheorie offenkundig geworden, wo die Krise der modernen Organisation – seit Max Weber mit dem Bürokratiemodell assoziiert (vgl. Weber 1976: 122 ff. u. 551 ff., sowie Clegg 1990: 25 ff., Etzioni 1971, Gephart 1996: 23 ff.) – in immer heftigerem Maße artikuliert wird und zu einer stürmischen Verbreitung alternativer Vorstellungen vom Organisieren geführt hat. Die Betrachtung von Organisationen als geschlossene und stabile Gebilde, in denen Funktion und Struktur, Differenzierung und Integration immer gut aufeinander abgestimmt sind, und sich die Organisationen somit in einem stabilen Gleichgewicht befinden, wird zunehmend mit einer Perspektive konfrontiert, die Zustände der formalen "Strukturlosigkeit", "Destrukturierung" und "Desintegration" in den Mittelpunkt stellen (vgl. z.B. Bühl 1990, Stacey 1992, Crook et al. 1992).

Um diese Entwicklungen nachvollziehen zu können, ist es notwendig, nach den tieferliegenden Gründen für eine solche veränderte Sichtweise in der Diskussion zu fragen, die nicht in der Organisationstheorie und -praxis allein zu suchen sind, denn im Kern geht es um mehr. Es geht um ein "neues" Verständnis, ein verändertes Bild von Wissenschaft und Gesellschaft, das sich von dem der Moderne grundlegend unterscheidet. Kritiker gehen gar soweit, daß sie von einem "Ende" der Moderne sprechen, die uns bis in die Neuzeit begleitet und unser Denken über das Organisieren maßgeblich geprägt hat. Ein solches Ende würde nicht artikuliert, wenn sich nicht bereits Kandidaten am Horizont etabliert hätten, die für sich reklamieren, die Defizite der Vergangenheit zu vermeiden. Wenn sich irgendeine Strömung betont kritisch gegenüber jeder Form modernen Denkens gibt, dann ist es die *Postmoderne*, die insbesondere in der Organisationstheorie eine nicht unerhebliche Rezeption (vgl. z.B. Etzioni 1968, Cooper/Burrell 1988, Clegg 1990, Power 1990, Parker 1992, Hassard/Parker 1993, Alvesson/Deetz 1996, Weik 1996, Boje et al. 1996, Bauer 1998) erfahren hat. Auch wenn der Begriff der Postmoderne einer gewissen Mehrdeutigkeit unterliegt, so gilt zumindest eines als sicher: Sie ist ein Reizwort sowohl für ihre Protagonisten als auch für ihre Gegner. Für die einen ist sie ein Ausweg aus einer systemischen "Unterdrückung", "Vereinheitlichung" und "Verknöcherung", für die anderen hingegen wird damit der Weg in die "Beliebigkeit", "Irrationalität" und "Unwissenschaftlichkeit" bereitet. Die Postmoderne ist ohne Zweifel eine Herausforderung und zwar unabhängig davon,

^{*)} In: Verhandlungen der Wissenschaftlichen Kommission "Organisation" im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., (Georg Schreyögg, Hrsg.) Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th.Gabler GmbH, Wiesbaden 1999, p. 268-303.

Homepage des Autors: <http://www.uni-koeln.de/wiso-fak/planung/mitarb/reihlen.htm>

ob man ihre Gedanken teilt oder nicht. Sie fordert zur Abgrenzung, Differenzierung und Auseinandersetzung mit der anderen Position auf, denn im Kern ist die Diskussion um die Postmoderne eine Beschäftigung mit der Moderne. Nur durch eine tiefere Auseinandersetzung mit der Moderne, ihrer Chancen und Probleme, kann das gerettet werden, was es für die Organisationstheorie zu bewahren gilt und das abgelegt werden, was unserer heutigen Lage nicht mehr zuträglich ist.

Der vorliegende Beitrag unternimmt den Versuch, die Debatte um die Moderne und Postmoderne, die bei weitem nicht als geklärt zu betrachten ist, mit ihren konträren Grundpositionen zu rekonstruieren, um hierauf aufbauend ein besseres Verständnis für unterschiedliche Organisationsmodelle zu schaffen. Dabei wird in den folgenden Ausführungen die Argumentation vertreten, daß die Suche nach stabilen und formalen Organisationsarrangements, wie sie mit dem Bürokratiemodell verbunden werden, als Produkt der modernen Weltanschauung und der Modernisierung unserer Industriegesellschaft betrachtet werden kann. Derzeitige Diskussionen auf den unterschiedlichsten Ebenen, die mit dem Programm der Moderne deutlich brechen, liefern wiederum den intellektuellen Kontext für die Suche nach postbürokratischen Organisationsmodellen (vgl. Roobeek 1987, Best 1990, Crook et al. 1992, Heckscher/Donnellon 1994, Toulmin 1994, Kumar 1995). Vor dem Hintergrund einer neuen philosophischen Programmatik und eines "postbürokratischen" Wettbewerbskontextes wird das Organisationsmodell der Heterarchie als Idealmodell einer postbürokratischen Organisation vorgestellt und einer Würdigung unterzogen.

2. Vom Humanismus zur Moderne

Es ist unbestreitbar, daß die Moderne selbst in ihren Darstellungen eine starke Differenzierung erfahren hat. So wird sie beispielsweise mit der Abkehr von der Renaissance des 17. Jahrhunderts (vgl. z.B. Toulmin 1994), dem Programm der Aufklärung des 18. Jahrhunderts (vgl. z.B. Habermas 1985, 1988) oder den Industrialisierungsprozessen des 19. und 20. Jahrhunderts (vgl. z.B. Crook et al. 1992: 1 ff.) gleichgesetzt. Einigkeit dürfte hingegen darin bestehen, daß die Moderne einen Übergang von mittelalterlichen Denkweisen, mit denen Tradition, Aberglauben und Mythen verbunden werden, zu einer neuen "wissenschaftlichen" Art des Nachdenkens über die Natur und die Gesellschaft symbolisiert (vgl. Kurtz 1994: 13 f., Toulmin 1994: 27 f.). Diese Änderung der Denkweise wird vor allem bei Stephen Toulmins eindrucksvoller historischen Rekonstruktion der Moderne verdeutlicht, weshalb an dieser Stelle auf sie Bezug genommen werden soll. Während für Jürgen Habermas die Idee der Moderne unmittelbar mit dem Projekt der Aufklärung des 18. Jahrhunderts verbunden ist, das mit der Französischen Revolution begann und in der Philosophie Kants seine Weiterentwicklung erfuhr und für Habermas eine Verpflichtung auf eine egalitäre Praxis nahelegt, begann sie Toulmin folgend mit der Abkehr von der toleranten, skeptischen Haltung der Humanisten durch die Einführung rationaler Methoden in den Naturwissenschaften durch Galileo Galilei und in der Erkenntnistheorie durch René Descartes im 17. Jahrhundert. Sie haben die Grundlage für ein allgemeines Bewußtsein artikuliert, welches durch ein Streben nach mathematischer Exaktheit, logischer Strenge und

theoretischer Gewißheit charakterisiert ist und bis in die Neuzeit zur dominanten Philosophie wurde (vgl. Toulmin 1994: 21 ff.).

Die *humanistische Philosophie* der Renaissance behielt Fragen der lokalen, zeitgebundenen Praxis und der allgemeingültigen, zeitlosen Theorie gleichermaßen im Auge. Die Humanisten hatten eine große Achtung vor den rationalen Möglichkeiten der menschlichen Erfahrung; gleichzeitig war die Wertschätzung von Erfahrung als Grundlage der Erkenntnis mit einem feinen Gefühl für ihre Grenzen verbunden. Meinungsverschiedenheiten wurden als ein Zeugnis für die Vielfalt der menschlichen Erfahrungen und Einschätzungen betrachtet, die nicht unbedingt rational aufgelöst werden können. Die Tatsache dieser Vielfalt, Vieldeutigkeit und Ungewißheit sollten die Menschen anerkennen und tolerieren, nicht weil sie nicht nach Gewißheit und Erkenntnis streben sollten, sondern aus der einfachen Sachlage heraus, daß wir Menschen begrenzte kognitive Fähigkeiten besitzen (vgl. Toulmin 1994: 48 ff.).^[1]

Die Bereitschaft der Humanisten, Meinungsvielfalt, Vieldeutigkeit und Ungewißheit zu akzeptieren, wurde durch die Krisen des Dreißigjährigen Krieges zunehmend in Frage gestellt, und es wuchs das Verlangen, in einer politisch instabilen Zeit ein rationales System von Begriffen und Vorstellungen zu entwickeln, das endlich zu allseitig anerkannter Gewißheit führen würde. Die humanistischen Prinzipien des toleranten Umgangs mit Ungewißheit, Vieldeutigkeit und Pluralismus wurden zunehmend als inakzeptabel empfunden, so daß die Zeit gekommen war, eine *rationale Methode* zu ergründen, mit der objektiv die lebenswichtige Unrichtigkeit philosophischer, wissenschaftlicher und theologischer Doktrinen bewiesen werden konnte. Damit ist das Bestreben von Descartes als erster großer Repräsentant der philosophischen Neuzeit, der die menschliche Erkenntnis auf klare, deutliche und sichere Grundlagen stellen wollte und die Fundamente des philosophischen Rationalismus der Moderne prägte, insbesondere auch historisch zu erklären (vgl. Toulmin 1994: 70 ff., 83 ff., 120 ff.). Im Gegensatz zu Vertretern eines gemäßigten Rationalismus, wie er bei Aristoteles und in dem Programm der Aufklärung zu finden ist, die in dem angemessenen Gebrauch der Vernunft eine wesentliche, wenn auch nicht hinreichende Erkenntnisquelle sahen, traten Vertreter eines strikten Rationalismus wie Descartes, Spinoza, Leibniz und Menger für eine Position ein, die davon ausgeht, daß von gesicherter Erkenntnis nur dann gesprochen werden kann, wenn die Erkenntnisaussagen sich letztlich aus unbestreitbaren wahren, evidenten Vernunftprinzipien ableiten lassen. Das heißt, nach dieser Auffassung kommt alleine unsere *Vernunft* als Bürge des Wahrheitsanspruchs unserer Erkenntnisse in Betracht (vgl. Bunge 1983b: 252 ff., Bunge 1996: 320 ff., Scheidt 1986: 90 ff.). Das Ideal eines solchen Erkenntnisystems ist die Euklidische Geometrie, die vom hierarchischen und deduktiven Charakter unseres Wissens ausgeht (vgl. dazu Rescher 1979: 40 ff.).

Descartes hob die Fähigkeit des Menschen zur formalen Rationalität und logischen Kalkulation als das spezifisch Geistige hervor, mit der solche durchsichtigen und eindeutigen Fundamente der Erkenntnis entwickelt werden könnten. Gleichzeitig

¹ Eine umfangreiche Darstellung zu den Entwicklungslinien des Humanismus findet sich bei Buck (1987).

wurde das Wirken der Rationalität von den *Emotionen und der Rhetorik* getrennt, die nach Ansicht der Rationalisten vernunftgeleitetes Denken nur verfälschen. Aus diesem Grund sollten den Emotionen mißtraut und der Vernunft vertraut werden. Die Idee einer strengen Rationalität nach dem Vorbild der formalen Logik und einer universellen Erkenntnismethode wurde durch den Wiener Kreis in den zwanziger und dreißiger Jahren dieses Jahrhunderts noch engagierter angegangen als es die Rationalisten des 17. Jahrhunderts betrieben hatten (vgl. Toulmin 1994: 255 f., 173 ff., 77).

Mit dem Cartesischen Programm der Philosophie ging eine Abwertung des praktischen Wissens einher, denn das mündlich übertragene, besondere, lokale und zeitgebundene Wissen, wie es von den Humanisten geschätzt wurde, fand keinen Platz mehr in den formal-rationalen Theorien, die auf schriftlichen, allgemeinen und zeitlosen Begriffen beruhten. Die Gültigkeit und Wahrheit sollte damit vom konkreten Kontext gelöst werden und auf zeitlose und stabile Systeme der Erkenntnis begründet werden (vgl. Toulmin 1994: 83 ff., 60 ff.). Damit wurde aber auch der Idee Vorschub geleistet, der Gebrauch der Vernunft sei auf ihre logischen Momente zu reduzieren und bedürfe solcher allgemeingültiger, zeitloser Systeme, die es erlaubten, "Wahres" von "Unwahren" eindeutig zu trennen. Andere Formen der Beweisführung und Argumentation, die durch die Dialektik und Argumentationslogik eingebracht wurden, hatten in einem solchen engen Rationalitätskonzept keinen Platz mehr.² Auch wenn sich dieser Traum der Rationalisten letztlich nie einlösen ließ, denn gerade in praktischen Disziplinen sind Fragen der rationalen Gültigkeit konkret und nicht abstrakt, zeitbezogen und nicht zeitlos, lokal und nicht global und betreffen das Besondere und nicht das Allgemeine, so bildete das rationalistische Fundament doch die erkenntnistheoretische Grundlage für das Wissenschaftsverständnis der Moderne.

Das Programm der Moderne hatte aber nicht nur Konsequenzen für die Wissenschaft, sondern es ging um ein umfassendes Weltbild, das nicht nur die "Naturordnung", sondern auch eine rational begründete "menschliche Ordnung" im Blickpunkt hatte (vgl. Toulmin 1994: 209). Dabei ging man von der Vorstellung aus, daß sich die Naturgegenstände zu stabilen und hierarchischen Systemen formieren und von feststehenden Gesetzen beherrscht werden. Je mehr man davon überzeugt war, daß Prinzipien der Stabilität und Hierarchie einer rationalen Naturordnung entsprungen waren, desto mehr erklärte und rechtfertigte sich ihre Autorität für die Ordnung von Gesellschaften von selbst; sie erschienen allein dadurch rational zu sein (vgl. Toulmin 1994: 217). Damit ruhen *kosmos* (die Naturordnung) und *polis* (die gesellschaftliche Ordnung) im modernen Weltbild auf den gleichen Prinzipien und auf einer gemeinsamen Rationalität. Entscheidend für das Verständnis der Moderne ist demnach das mit ihr verbundene Streben nach Gewißheit, System-

² Insbesondere gilt dies für die auf Aristoteles zurückgehende dialektische Methode, die bei den Humanisten einen großen Stellenwert genoß. Aristoteles unterbreitete eine Art lebensweltliche Rationalität, die im Gegensatz zur Analytik nicht wissenschaftliche Beweise, sondern den rhetorischen Überzeugungsakt im praktischen Dialog aufschlüsselt. Die Idee der "einleuchtenden Gründe" spielt in Aristoteles' "Topik" eine zentrale Rolle (vgl. dazu Bubner 1990). Entsprechend bauen Konzepte der dialektischen Begründung (vgl. Cohn 1965, Rescher 1977) und der Argumentationslogik (vgl. Toulmin 1975) auf diesen Grundüberlegungen auf.

haftigkeit und Einheit. Sowohl für die Wissenschaft als auch für die Gesellschaft gilt: sie sind nur dann vollständig rational, wenn sie *stabile Systeme* bilden, im ersten Fall also, wenn rein logische Aussagensysteme und im anderen Fall, wenn institutionelle Systeme mit festgelegten formalen Beziehungen vorliegen (vgl. Toulmin 1994: insbes. S. 293).

Entsprechend kann für das moderne Industriesystem konstatiert werden, daß die Leitmaxime wie Kalkulierbarkeit und Stabilität auch als maßgebliche Grundpfeiler eines modernen Wettbewerbsparadigmas betrachtet werden müssen, wie die Analysen von Galbraith (1968) und Best (1990) deutlich machen. Die stabilisierende Funktion im modernen Industriesystem wird dabei zu einem beträchtlichen Teil der Existenz und beherrschenden Stellung der auf Massenproduktion ausgerichteten bürokratischen Großunternehmen zugeschrieben, wie Best herausstellt:

"The old competition is about Big Business, which means managerial hierarchy, scientific management, and either vertical integration or 'arm's length' market-oriented supplier relations. *Permanency* is the guiding spirit of Big Business." (Best 1990: 251)³

Diese industriellen Großunternehmen erlangen ihre auf günstigen Produktionskosten beruhenden Wettbewerbsvorteile durch Kontinuität und die Aufrechterhaltung eines (neo-)fordistischen Produktionssystems mit hochentwickelter Technologie und einer "an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit" (Weber 1976: 128) ausgerichteten bürokratischen Organisation. Der Erfolg des modernen Industrieunternehmens stützt sich auf zwei wesentliche, miteinander verbundene Grundideen: das System der Massenproduktion und die Entwicklung einer komplexen hierarchischen Koordinationsstruktur (vgl. hierzu insbes. Best 1990: 46 ff., Clegg 1990: 25 ff., 176 ff., Crook et al. 1992: 167 ff.). Das *System der Massenproduktion* war lange Zeit aufgrund seiner Effizienzvorteile für den Erfolg ganzer Sektoren verantwortlich. Die Hersteller orientieren sich an der Nachfrage nach standardisierten Massengütern, die durch eine teil-automatisierte und nach tayloristischen Prinzipien gestaltete, hoch arbeitsteilige Produktion gefertigt werden. Im Gegensatz zur handwerklichen Fertigung, die häufig als Vergleichsmodell zur Massenproduktion herangezogen wird, liegt die Kontrolle für die Arbeitsprozesse nicht mehr bei den Arbeitern. Vielmehr setzt unter Bedingungen einer mechanisierten Massenfertigung ein zunehmender Prozeß der Entqualifizierung der Arbeiter zugunsten einer stärkeren Wissenszentralisierung bei den technokratischen Stäben und dem Management ein. Sie sind für die Planung der Produktionsanlagen und für die Arbeitsvorbereitung sowie für die kontinuierliche Überwachung der Arbeitsprozesse zuständig, während die Arbeitsvollzüge austauschbaren Aufgabenträgern übertragen werden, die in die von den Betriebsmitteln geprägten Arbeitsbedingungen eingepaßt werden.

Das komplementäre Organisationsmodell zum System der Massenproduktion ist historisch die *Bürokratie* mit ihrer formalen und hierarchischen Weisungs- und

³ Hervorhebungen hinzugefügt, Anm. d. Verf

Kontrollstruktur. Die Einführung hierarchischer Verwaltungsstrukturen, in denen das Verhalten der Organisationsmitglieder innerhalb klar definierter und spezifizierter Grenzen durch Regeln, Anordnungen, Zuständigkeiten und Arbeitsprogramme festgelegt ist, schafft die Grundlage für eine stabile und kalkulierbare moderne Betriebsführung. "Der entscheidende Grund für das Vordringen der bürokratischen Organisation war von jeher ihre technische Ueberlegenheit über jede andere Form", wie Max Weber schreibt. "Ein voll entwickelter bürokratischer Mechanismus verhält sich ... wie eine Maschine.... Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuierlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten sind bei streng bürokratischer, speziell: monokratischer Verwaltung ... auf das Optimum gesteigert." (Weber 1976: 561 f.) Die Bürokratie steht ohne Zweifel im Dienste der formalen Rationalisierung sozialer Beziehungen. Mit Hilfe ihrer berechenbaren Regeln soll die Leitung in die Lage vollständiger Kontrolle über die Organisation versetzt werden.

Massenproduktion und Bürokratie sind somit untrennbare Folge des für die Moderne typischen Strebens nach Stabilität. Umgekehrt ist die Effizienz dieses Produktions- und Koordinationssystems jedoch auch unmittelbar von stabilen ökonomisch Rahmenbedingungen abhängig. Um nicht durch veränderliche Kundenpräferenzen oder anderen Ungewißheiten Effizienzeinbußen hinnehmen zu müssen, setzen die Massenproduzenten deshalb ihre größenbedingte Machtposition ein, um Märkte zu beherrschen und ihre inhärenten Unsicherheiten auszuschalten. "The guiding idea became to supersede or control markets wherever possible." (Best 1990: 72)

Das moderne (fordistische) Industriesystem geht aber weit über ein Konzept moderner Betriebsführung hinaus. Es ist vielmehr als ein umfassender politisch-ökonomischer Bezugsrahmen zu begreifen, wie Roobeek herausstellt:

"Fordism ... became the new dominant order in which the connection between mass production as the main production method, on the one hand, and mass purchasing power and social reproduction (social security), on the other hand, are the main characteristics." (Roobeek 1987: 133)^[4]

Das effiziente Zusammenspiel und die Funktionsfähigkeit dieser Elemente werden durch eine Anzahl weiterer Institutionen gewährleistet. Zu diesen zählen insbesondere kollektive Verhandlungssysteme zwischen Unternehmensverbänden und Gewerkschaften, um die Kaufkraft mit den Produktionskapazitäten abzugleichen, ein Wohlfahrtsstaat, der unterkonsumptionsbedingte Rezessionen vermeiden soll, eine Keynesianische Globalsteuerung, die durch staatlichen Interventionismus Nachfragerücken zur Auslastung der Kapazitäten zu schließen versucht, und sektorspezifische Regulierungen, die darauf abzielen, die Produktion innerhalb dieser Sektoren zu steuern (vgl. Best 1990: 27-134, Galbraith 1968). Durch diese Institutionen sollen schließlich Märkte kontrolliert und Käuferwünsche ent-

⁴ Hervorhebungen im Original, Anm. d. Verf.

sprechend der Produktionsmöglichkeiten beeinflusst werden, so daß wirtschaftliche Stabilität für eine effiziente Massenproduktion und Massenkonsumtion hergestellt werden kann. Ebenso wie das Verhalten industrieller Großunternehmen liefert somit die gesamte Ausrichtung des modernen Industriesystems die Grundlage für "Planungsoptimismus" und die effiziente Nutzung bürokratischer Organisationsarrangements. Solche Tendenzen der industriellen Gesellschaft betrachtet Galbraith in seiner Untersuchung als unausweichliches Ergebnis hochentwickelter Organisation, Technologie und Planung, die in allen Gesellschaftsformen auftreten, wenn diese sich für eine Industrialisierung und Modernisierung entschieden haben (vgl. Galbraith 1968: 468f). Wie im folgenden gezeigt wird, werden diese stabilisierenden Systeme durch das Aufkommen eines "neuen" Wettbewerbs sowie die Wiederbesinnung auf alternative philosophische Konzeptionen zunehmend erschüttert und verlieren an Bedeutung.

3. Postmoderne und humanisierte Moderne

Mit dem ausgehenden 20. Jahrhundert ist der Name "Postmoderne" in Umlauf gekommen. Er wird als Inbegriff eines kritischen Denkens gegenüber der Moderne und eines neuen Zeitgeistes aufgefaßt. Vertreter der Postmoderne in den Sozialwissenschaften sehen in dieser Philosophie die Chance, die "dunklen Seiten" der Moderne aufzuspüren und zu einem neuen Verständnis von Organisationen und ihrem Management zu gelangen. "They seek to find the 'nonenlightened' voices, the human possibilities that the Enlightenment itself suppresses" (Alvesson/Deetz 1996: 195), wie Alvesson und Deetz darlegen. Jedoch ist der postmodernistische Zweifel am Rationalen nicht der einzige Ausweg aus der Moderne, wie sie oben skizziert wurde. Eine zweite Alternative zeigt sich am Horizont, die darin besteht, den Pendelausschlag von der praktischen, humanistischen zu einer theoretischen, modernen Philosophie in dem Maße zurückzuschrauben, wie es der "Natur der Sache" entspricht. Die Moderne wird in dieser alternativen Konzeption nicht aufgegeben, sondern der Ausweg wird vielmehr in ihrer Humanisierung⁵ gesehen. Bevor sich dieser Option gewidmet wird, bedarf es zunächst einer näheren Betrachtung dessen, was als postmodern bezeichnet werden kann.

Der Begriff der *Postmoderne* entstammt nicht, wie häufig irrtümlich angenommen, einer Diskussion in der Architektur, wo der Begriff erst im Jahre 1975 eingeführt wurde, sondern einer Literaturdebatte, die Ende der 50er Jahre begann. Von postmodernen Phänomenen wird dort immer dann gesprochen, wenn innerhalb eines Werkes ein *grundsätzlicher Pluralismus* von Sprachen, Modellen und Verfahrensweisen Verwendung findet (vgl. Welsch 1988: 7 ff.). In den Sozialwissenschaften

⁵ Der Begriff der Humanisierung bezieht sich in diesem Beitrag auf die erkenntnistheoretische Position der humanistischen Philosophie der Renaissance. Damit ist er von der Begriffsfassung zu differenzieren, wie er durch die Diskussion um die Humanisierung der Arbeit Eingang gefunden hat. Dort hat der Begriff im wesentlichen eine ethische und nicht erkenntnistheoretische Konnotation, denn im Keim geht es um eine menschengerechtere Arbeitsgestaltung (vgl. dazu z.B. Gaugler et al. 1977, Vilmar/Sattler 1978). Es lassen sich trotz des unterschiedlichen (erkenntnistheoretischen versus ethischen) Ausgangspunktes der Argumentation Parallelen in den Schlußfolgerungen erkennen, die in diesem Beitrag jedoch nicht näher erörtert werden.

ist der Begriff der Postmoderne insbesondere von Etzioni im Jahre 1968 in seinem Werk "The Active Society" eingeführt worden, in dem er die postmoderne Ära als Resultat radikaler technologischer Transformationen betrachtet, die nach 1945 eingesetzt haben. Etzionis Theorie der "aktiven Gesellschaft" wendet sich gegen eine Form der technokratischen Fremdbestimmung, die nach ihm zu einer "over-managed society" (vgl. Etzioni 1968: 523f) mit mangelhaften Anpassungsfähigkeiten führt. Statt dessen entwickelt er ein Modell einer pluralistischen Gesellschaft, die sensibel gegenüber den Bedürfnissen ihrer sich wandelnden Mitglieder ist und sich in einer intensiven und ständigen Selbstentwicklung befindet. Obwohl Etzioni grundlegende Fragen einer postmodernen Gesellschaft aufgearbeitet hat, wird er von Vertretern einer postmodernen Organisationstheorie kaum rezipiert.^[6] Dies liegt wohl im wesentlichen darin begründet, daß sie ihre konzeptionellen Wurzeln stärker in der postmodernen Philosophie sehen, wo der Begriff der Postmoderne zwar erst relativ spät, nämlich im Jahre 1979 durch Lyotards Schrift "La condition postmoderne"^[7], eingeführt wurde, jedoch auf zentrale Vorarbeiten der Hermeneutiker, Phänomenologen, Konstruktivisten, Sprachphilosophen und Intuitionisten zurückblickt.^[8]

Was ist nun das Besondere der Postmoderne als philosophische Strömung? Für Lyotard ist das bedeutendste Merkmal der Postmoderne in einem Verlust der maßgeblichen theoretischen Systeme zu sehen, die im Programm der Moderne als Grundlage der rationalen Erkenntnis dienen. Diese Fundamente (Lyotard spricht in diesem Zusammenhang von "Metaerzählungen") haben ihre Legitimation verloren, denn "[e]s gibt in der Wissenschaft keine allgemeine Metasprache, in die alle anderen übertragen und in der sie bewertet werden können." (Lyotard 1994: 186) Mit dem "Niedergang" dieser universellen Systeme der Moderne wird eine Pluralität an Ideen, Theorien, Paradigmen, Methoden, Stilarten und Sprachspielen unausweichlich. Nur ein Dogmatiker könnte unter solchen Bedingungen noch die Dominanz eines einzig relevanten Bewertungssystems geltend machen, ohne dafür jedoch stichhaltige Gründe zur Verfügung zu haben. Die Postmoderne ist deshalb unmittelbar mit einer *Pluralität* an Weltanschauungen und Lebensformen verbunden. Statt Konsens suchen ihre Vertreter Dissens, statt Stabilität erforschen sie Instabilität und statt Vergleichbarkeit streben sie nach Inkommensurabilität (vgl. Lyotard 1994: 15 ff., 157 ff., 175 ff., Lyotard 1988: 201 ff.). Die Pluralität, die bereits bei den Humanisten betont wurde, nimmt in der Postmoderne radikale Formen an, denn "Wahrheit", Verstehen und Sprache werden innerhalb miteinander

⁶ Repräsentativ kann hierfür das "Handbook of Organization Studies" gelten, welches zentrale Vertreter einer postmodernen Organisationstheorie enthält. In keinem Beitrag dieses Handbuches findet Etzionis "The Active Society" Berücksichtigung (vgl. Clegg et al. 1996).

⁷ Deutsche Ausgabe: "Das Postmoderne Wissen", Lyotard 1994.

⁸ In den organisationstheoretischen Ausführungen wird zumeist eine Unterscheidung in postmoderne Epoche und postmoderne Epistemologie eingeführt (vgl. z.B. Hassard 1993, Gephart et al. 1996: 1-11). Lyotard wendet sich jedoch gegen eine epochale Betrachtung der Postmoderne. Sie würde nach seiner Meinung die Position des "Jetzt" unhinterfragt lassen. Darum gehe es aber gerade der Postmoderne: Sie möchte die Moderne redigieren, um ihre verborgenen "Tatsachen" und Defizite aufzuzeigen (vgl. Lyotard 1988b: 204 ff.). Entsprechend betonen die Postmodernisten, daß das Verhältnis von Moderne und Postmoderne nicht ausschließend ist, sondern eher, wie Vattimo ausdrückt, einer Verwindung gleicht (vgl. Vattimo 1988: 239 ff.).

inkommensurabler Gedankenwelten verortet (vgl. Lyotard 1994: 15 ff., Lenk 1987: 338.). Eine solche Pluralität legitimiert sich nach Lyotard dadurch, daß sie die "Mitspieler" eines offenen Wissenschaftssystems, die nicht mehr dem "Terror der Theorie" und dem "Wunsch nach Wahrem" unterliegen, zu neuen Ideen veranlaßt (vgl. Lyotard 1994: 184 ff.). Überhaupt spielt bei ihm der Gedanke, das "Unbekannte" zu ergründen, um in neue Gedankenwelten einzutauchen, eine zentrale Rolle. Anstatt jedoch diese Exploration des "Neuen" auf einer wissenschaftlichen Methode zu basieren, nähert er sich einer Position eines radikalen Skeptizisten an, die Verwandtschaft mit dem "epistemologischen Anarchismus" von Feyerabend (1975) besitzt (vgl. Lyotard 1994: 173 f.). Wie aber sieht diese Alternative aus? Wovon sollen die Erkundungen des "Neuen" geleitet werden? Die Verwandtschaft zu Feyerabend macht eine relativistische Position unvermeidlich. Der einzelne handelt nach Lyotard dabei aber nicht vollkommen orientierungslos, sondern läßt sich durch seine Intuition leiten, ohne weitere Begründungsansprüche einzufordern, wie Lyotard betont:

"Ich erinnere daran, daß der einzige Leitfaden, ..., im Gefühl liegt, oder besser gesagt im Anhören des Gefühls. ... Kein Ergründen (raisonnement), kein Argumentieren, keine Vermittlung." (Lyotard 1988b: 210)⁹]

Lyotard entzaubert den rationalistischen Traum von der Letztbegründung, d.h. die Suche nach einem dauernden und eindeutigen System maßgeblicher Grundsätze für die menschliche Erkenntnis. Dieser Traum hat, wie Toulmin schreibt, "in Zeiten geistiger Krise seine Anziehungskraft entfaltet, aber verblaßt, wenn die Dinge in einem ruhigeren und klareren Lichte gesehen werden." (Toulmin 1994: 279) Damit wird ein Wirklichkeitsbild unausweichlich, das unsere Erwartungen an Erkennen und Handeln im Zeichen der Pluralität und nicht der Einheit sieht, auch gerade um Sorge zu tragen, daß nicht das Ganze durch ein unterdrückendes Dogma seine schöpferische Vitalität verliert. Jedoch bedeutet das Scheitern allgemeingültiger, zeitloser Erkenntnisssysteme in der Vorstellung Descartes nicht, daß das theoretische Programm der Moderne gänzlich hinfällig ist. Für Lyotard gibt es zur formalen Rationalität nur die Alternative des Irrationalen bzw. Intuitiven, wodurch mangels allgemein anerkannter Grundlagen auch kein Raum für konstruktive, sondern nur für destruktive Antworten verbleibt (vgl. Toulmin 1994: 275 ff.). Diese Position ist tragisch, wirft Lyotard damit zugleich die wertvolle Idee der Rationalität über Bord, obwohl seit Aristoteles' "Topik" Vorschläge einer Rationalitätskonzeption *ohne Systembezug* bekannt sind (vgl. z.B. Bubner 1990, Rescher 1977, Toulmin 1975). Wenn wir nicht mit leeren Händen dastehen wollen und einem "anything goes" folgen möchten, dann können wir auf die Idee der Rationalität nicht verzichten. Ihr Impetus liegt in unserer Verpflichtung, intelligent vorzugehen und unseren Verstand zu gebrauchen.¹⁰ Warum sollten wir darauf verzichten? Auch ein intuitives Vorgehen ist keine Alternative zum Gebrauch der Vernunft, denn Intuition ist die Gewinnung von Wissen ohne über seinen Stellenwert zu reflektieren. Sie ist ohne Zweifel eine wichtige kognitive Fähigkeit, die aber nicht

⁹ Hervorh. im Original weggelassen, Anm. d. Verf.

¹⁰ Zur Begründung von Rationalität vgl. insbes. Rescher 1993b: 38 ff., Rescher 1995b: 24 ff.

weniger fehlbar ist als Wahrnehmung und intellektuelle Analyse. Aus diesem Grund sind wir gut beraten, uns nicht einem epistemologischen Intuitionismus zu verschreiben, der auf reflektierendes Denken und Erfahrung verzichtet (vgl. Bunge 1983a: 248 ff., Bunge 1996: 306 ff.).

Neben der mangelnden Berücksichtigung der menschlichen Vernunft als Erkenntnisquelle, kann der Postmoderne zudem ein Ruf nach einem *radikalen Pluralismus* vorgeworfen werden, nach dem nicht mehr eine einzelne Person die unbedingte Richtigkeit und Wahrheit für sich in Anspruch nehmen kann. Grundlage der postmodernen Weltansicht bildet hingegen das prinzipielle Recht und die grundsätzliche Legitimität des anders Denkens und des Andersseins, weshalb postmoderne Politik auch einer grunddemokratischen Sichtweise verpflichtet sein muß (vgl. Welsch 1988: 37 ff.). Gleichzeitig diskreditiert sie den Gebrauch der Vernunft, an die jedoch die Funktionsweise einer demokratischen Ordnung gebunden ist, wie Bunge deutlich macht:

"Under political democracy authority is checked with the help of rational debate, and the latter is moderated so as to save authority. Further, only dialogue makes common goods possible – whence the political relevance of rationalism and irrationalism: rationals engage in dialogue, irrationals either obey or rebel blindly." (Bunge 1998: 166)

Übrig bleibt der tolerante Umgang mit Orientierungsvielfalt, wie es bereits die Humanisten praktiziert haben. Wenn wir nicht einer postmodernen Philosophie folgen, dann steht uns aber auch noch ein anderer Ausweg aus der Moderne offen. Man könnte ihn vielleicht als *humanisierte Moderne* (vgl. dazu insbes. Toulmin 1994: 288 ff.) bezeichnen. Die Aufgabe besteht weniger darin, die ererbte Moderne abzulegen oder sie zu redigieren, sondern sie zu humanisieren. Diese Forderung ergibt sich daraus, daß es heute nicht mehr allein darum geht, Stabilität unserer wissenschaftlichen und sozialen Systeme zu garantieren, wie es dem Programm der Moderne entsprechen würde, sondern sie müssen vielmehr *anpassungsfähig* gestaltet werden, wie Toulmin verdeutlicht:

"Geistige und soziale Muster, die früher den Vorzug der *Stabilität und Voraussagbarkeit* aufwiesen, zeigen sich heute als mit dem Nachteil der *Stereotypie und Anpassungsunfähigkeit* behaftet. Erlegt man dem Denken und Handeln weiter alle Forderungen der unkritisch übernommenen Moderne auf – Strenge, Exaktheit und Systemhaftigkeit –, so läuft man Gefahr, die Ideen und Institutionen nicht bloß stabil zu machen, sondern verknöchern zu lassen und sie nicht auf vernünftige Weise den neuen Anforderungen neuer Situationen anpassen zu können." Toulmin 1994: 294]¹¹

Das Streben nach Systematik, Gewißheit und Exaktheit ist deshalb in der humanisierten Moderne mit einem toleranten Umgang mit Vielfalt, Vieldeutigkeit und Pluralität zu kombinieren. Die Humanisierung der Moderne ermöglicht, Vielfalt

¹¹ Hervorhebungen im Original, Anm. d. Verf.

und Dissens zu akzeptieren, ohne auf Rationalität zu verzichten; sie betont das Mündliche, Besondere, Zeitbezogene und Lokale, ohne das Schriftliche, Allgemeine, Zeitlose und Globale aufzugeben. Sie radikalisiert den Pluralismus nicht bis zur kollektiven Orientierungslosigkeit, sondern eröffnet Wege für einen rationalen Umgang mit Pluralismus^[12]. Läßt man weitere, als die angesprochenen Probleme der Postmoderne außen vor,^[13] so ist das postmoderne Programm der Weg in den irrationalen Pluralismus, während die humanisierte Moderne Rationalität und Pluralismus zu vereinen sucht; sie ist einem *rationalen Pluralismus* verpflichtet. Der "neue" Zeitgeist wird deshalb wohl eher nach der hier vertretenen Ansicht auf dem Erbe der Moderne und des Humanismus zugleich aufbauen müssen.

Die Implikationen einer solchen "nachmodernen" Philosophie für wirtschaftliche Entwicklungen allgemein sowie die Gestaltung der unter diesen Rahmenbedingungen agierenden Organisationen sind deutlich, denn wird das Hauptproblem der Systemgestaltung nicht mehr allein in der Sicherung der Stabilität gesehen, sondern in ihrer Anpassungs- und Lernfähigkeit, dann erweist sich das platonische Ideal einer systematischen Ordnung, die auf der Grundlage *universeller* Prinzipien rational koordiniert wird, als überholt. An ihre Stelle müßte dann vielmehr ein flexibles, pluralistisches Organisationsmodell treten, das den Wettbewerb der unternehmerischen Ideen organisiert, um auf neue, veränderte Anforderungen reagieren zu können. Nicht Gewißheit, Stabilität und Einheit sind die philosophischen Leitmaxime einer "nachmodernen" Zeit, sondern Ungewißheit, Anpassungsfähigkeit und pluralistische Vielfalt.

Das empirische Wettbewerbsfeld, in dem heutige Unternehmen agieren, ist längst von diesen Anforderungen eingeholt worden, und dies gilt nicht nur für die neuen Hochtechnologieindustrien, sondern erstreckt sich zunehmend auch auf traditionelle Branchen wie z.B. die Automobilindustrie, den Maschinenbau, die chemische Industrie, die Unterhaltungselektronik und die Textilindustrie.^[14] Es hat wohl kaum eine Zeit gegeben, in der bestehende Organisationskonzepte so deutlich und radikal in Frage gestellt wurden wie dies in den letzten Jahren getan wird. Empirisches Erklärungsmuster hierfür ist das Aufkommen eines "neuen" Wettbewerbs^[15], der sich qualitativ von dem obigen Muster der modernen Industriegesellschaft unterscheidet und seine verschiedenen stabilisierenden Institutionen wie das System der Massenproduktion, die Organisationshierarchie, die kollektiven Verhandlungssysteme, den Wohlfahrtsstaat und die Keynesianische Nachfragesteuerung sowie sektorspezifische Regulierungen in Frage gestellt hat. Der "neue" Wettbewerb unterminiert diese gesamte Struktur durch ein auf Innovation ausge-

¹² Zum rationalen Pluralismus vgl. insbes. Rescher 1985, 1993.

¹³ Sie bestehen nicht nur in der problematischen epistemologischen Position, sondern auch in der sprachspieltheoretischen Konzeption von Organisationen (vgl. dazu Lyotard 1994: insbes. 36 ff., u. die Aufarbeitung von Power (1990: 114 ff.)). Für eine Kritik an postmodernen Konzeptionen sozialer Systeme vgl. Bunge 1998: 93 ff., 220, 234 ff.

¹⁴ Vgl. hierzu z.B. die Studien von Kern/Schumann (1986), Dertouzos et al. (1990) u. Womack et al. (1992).

¹⁵ Vgl. dazu insbes. die Untersuchung von Best (1990). Vgl. ferner Piore/Sabel 1986, Crook et al. 1992.

legtes Industriesystem. Es setzt sich aus flexiblen Unternehmen zusammen, die eine Strategie der kontinuierlichen Verbesserung in Produkten und Prozessen innerhalb eines wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmens verfolgen, der permanente industrielle Restrukturierung ermutigt und fördert (vgl. Best 1990: 137 ff., Porter 1990: 577 ff.). In einem solchen Wettbewerbsumfeld wird Wissen zum eigentlichen Motor und zur führenden Größe unternehmerischen und volkswirtschaftlichen Wachstums, so daß die "nachmoderne" Industriegesellschaft auch als *Wissensgesellschaft* (vgl. dazu z.B. Drucker 1969, 1993, Bell 1973, Stehr 1994) bezeichnet wird. Ihr Fortschritt, ihre Vitalität und kontinuierliche Erneuerung beruhen auf einem konstruktiven Konflikt unterschiedlicher Perspektiven, Theorien, Erfahrungen und gesellschaftlicher Gruppierungen, der auf rationalem Wege ausgetragen werden sollte. Würde man dieses lebenserhaltende Element einer dialektischen Fortentwicklung der Wissensgesellschaft unterdrücken, dann stirbt sie einen schnellen Tod.¹⁶ Deshalb ist die politische Vision einer Wissensgesellschaft nicht auf Einheit und Stabilität ausgerichtet, wie es die Leitprinzipien der Moderne sind, sondern verlangt ein pluralistisches Koordinationsmodell, um die notwendigen Innovationen auf der Ebene von Unternehmen, Sektoren und der Gesellschaft insgesamt zu unterstützen. Die wissenschaftstheoretischen Vorüberlegungen haben damit unmittelbare Relevanz für die politisch-organisatorische Systemgestaltung.

Im Kontext der Wissensgesellschaft verliert die Überlegenheit des modernen Industriesystems an historischer Bedeutung und führt nach Piore/Sabel zu einer zweiten industriellen Revolution – "the second industrial devide" (vgl. Piore/Sabel 1986). Das Ergebnis ist das Aufkommen eines neuen, *post-fordistischen Wettbewerbsparadigmas*, das von den Autoren als "flexible Spezialisierung" bezeichnet wird.

"Flexible specialization is a strategy of permanent innovation: accommodation to ceaseless change, rather than an effort to control it. This strategy is based on flexible multi-use-equipment; skilled workers; and the creation, through politics, of an industrial community that restricts the forms of competition to those favoring innovation." (Piore/Sabel 1986: 17)

Unternehmensleitbild des post-fordistischen Wettbewerbs ist das *innovative Unternehmen*, das nicht von der Gunst einer einmal erreichten Position im Wettbewerbsfeld abhängt, sondern über das Potential und die Kompetenz verfügt, sich an marktliche Veränderungen kontinuierlich und flexibel anzupassen und die Regeln des Wettbewerbs in einem Prozeß der "schöpferischen Zerstörung" mitzuschreiben. Der "neue" Wettbewerb ist ein *Schumpeterscher Wettbewerb* (vgl. Schumpeter 1942, Best 1990, Porter 1990, D'Aveni 1994), der auf der Fähigkeit von Unternehmen beruht, die Formen, Begleiterscheinungen und Konsequenzen innovativer Prozesse zu verstehen.

¹⁶ Vgl. zu der Notwendigkeit einer dialektischen Wissensentwicklung insbesondere Rescher 1985:78ff.

Dieser Wettbewerb stützt sich auf die unternehmerische Initiative und Dynamik, neues Wissen kontinuierlich zu erfinden und in die Erstellung von Gütern und Dienstleistungen einzusetzen, um gute ökonomische Marktergebnisse zu erzielen.

Im Gegensatz zu den modernen Massenproduzenten, deren Produktion eine maximale Spezialisierung der Arbeit mit einer maximalen Standardisierung der Produkte für einen anonymen Markt verbindet, bedient das post-fordistische Unternehmen hoch differenzierte Märkte mit individualisierten Produkten und Dienstleistungen, die häufig in kooperativen Beziehungen mit Kunden und Lieferanten als Co-Produzenten entwickelt werden. Für Dunning zeichnet sich ein Übergang vom hierarchischen Kapitalismus zum, wie er es nennt, Allianzkapitalismus ab, indem zunehmend mehr Unternehmen anonyme Marktbeziehungen durch kooperative, netzwerkartige Beziehungen ersetzen (vgl. Dunning 1998).

Der Wettbewerbsvorteil eines innovativen Unternehmens liegt in der Fähigkeit zum kontinuierlichen Lernen unter Einbeziehung von externen Marktpartnern. Dieses Ziel wird, wie die Untersuchung von Best deutlich macht, durch eine Kombination aus neuen flexiblen Formen der team-orientierten Arbeitsorganisation, multifunktional ausgebildeten Mitarbeitern und einer lernfördernden Organisationskultur erreicht. Durch diese Verbindung von flexiblen Strukturen, Personen und einer innovativen Gemeinschaft wird die Idee der kontinuierlichen Verbesserung unternehmensweit institutionalisiert (vgl. Best 1990: 144 ff.). Clegg beschreibt den Unterschied zwischen moderner und "nachmoderner" Organisation in typisierender Form wie folgt:

"Where modernist organization was rigid, postmodern organization is flexible. Where modernist consumption was premised on mass forms, postmodernist consumption is premised on niches. Where modernist organization was premised on technological determinism, postmodernist organization is premised on technological choices made possible through 'de-dedicated' microelectronic equipment. Where modernist organization and jobs were highly differentiated, demarcated and de-skilled, postmodernist organization and jobs are highly de-differentiated, de-demarcated and multi-skilled." (Clegg 1990: 181)

Vor diesem Hintergrund verliert das Modell der Hierarchie, das so charakteristisch für das moderne Großunternehmen ist, unter post-fordistischen Bedingungen an Bedeutung. Auch wenn das Ende dieser Entwicklung noch nicht absehbar ist, so gilt zumindest eines als relativ gesichert: die Hierarchie als dominantes Koordinationsmodell befindet sich auf dem Rückzug. Mit ihrem "Niedergang" ist gleichzeitig, so die These, der Aufstieg eines pluralistischen und partizipativen Organisationsmodells verbunden, das unter Schumpeterschen Bedingungen zur neuen Koordinationslogik avanciert. Eine solche These mag man als gewagt und extrem empfinden, geht sie doch von einer Fortschreibung dieser empirischen Entwicklungen aus (vgl. Tabelle 1). Um die Zukunft unter humanisiert modernen Bedingungen "zu erfinden", ist eine solche idealisierte Abstraktion jedoch ein

probates wissenschaftliches Analysemittel. ^[17] Im folgenden wird deshalb ein pluralistisches Organisationskonzept mit seinen Chancen und Problemen anhand des Idealtyps der Heterarchie – dem organisationstheoretischen "Rivalen" der modernen Hierarchie – untersucht. ^[18]

	Moderne	Humanisierte Moderne (Postmoderne)
Philosophische Leitmaxime	Gewißheit, Stabilität, Einheit	Ungewißheit, Anpassungsfähigkeit, Pluralität
Erkenntnistheoretische Position	rationaler Monismus	rationaler Pluralismus (radikaler Pluralismus)
Gesellschaftlicher Kontext	moderne Industriegesellschaft	Wissensgesellschaft
Wettbewerb	Preiswettbewerb	Innovationswettbewerb
Produktionskonzept	Massenproduktion	flexible Spezialisierung
Organisationskonzept	Hierarchie	Heterarchie/Netzwerk
Konsumtionsmuster	Massenkonsumtion	hoch differenzierte und individuelle Konsumtion
Beziehungen zu Marktteilnehmern	anonym	kooperativ oder anonym
Staatliche Politik	Marktregulierung und Wohlfahrtsstaat	Markt deregulierung und kooperative Technologiepolitik

Tabelle 1: Moderne und humanisierte Moderne (Postmoderne) im Überblick.

4. Das Organisationsmodell der Heterarchie

Das Organisationsmodell der Heterarchie spielt eine besondere Rolle im Kontext der humanisierten Moderne. Es ist das implizite Koordinationsmodell für reine team-orientierte, partizipative Organisationen, wie sie im "neuen" Wettbewerb herausragende Bedeutung erlangen. Dabei hat es, wenn man weit zurück blickt, schon immer Alternativen zur formalen, hierarchischen Organisationslogik

¹⁷ Vgl. zur wissenschaftlichen Notwendigkeit der Bildung von Idealtypen Bunge 1996: 66 ff., Weber 1976.

¹⁸ Als Alternative zur "Heterarchisierung" von Unternehmen wird in der Literatur auch auf eine verstärkte *Marktkoordination in Hierarchien* gesetzt (vgl. z.B. Halal 1993, Miles/Snow 1993). Diesem Vorschlag ist jedoch vor dem Hintergrund des "neuen" Wettbewerbs folgendes entgegenzuhalten: "The market is not creative: it only selects by stimulating or inhibiting - and it does not always select the best or kill the worst. [...] [Furthermore,] know-how, or tacit knowledge, being locked in the brains of technologists, technicians, foremen, and middle managers, is not marketable with equal ease." (Bunge 1998: 251f.) Der Markt ist kein Ersatz entweder für hierarchische oder heterarchische Organisationsstrukturen, über die letztlich die Führung eines Unternehmens verwirklicht wird. Darüber hinaus ist der Markt kaum ein geeigneter institutioneller Rahmen, um soziales Lernen zu unterstützen, wie es in jedem Innovationsprozeß erforderlich ist. Innovative Organisationen sind als Lerngemeinschaften zu betrachten, die aus Personen bestehen, die selbst und von anderen lernen, indem Probleme erkundet und durchdacht, Lösungen imitiert und gelehrt werden sowie konstruktive Kritik geübt wird. Die Struktur einer solchen Lerngemeinschaft ist durch sämtliche soziale Beziehungen charakterisiert, die insbesondere die Aufnahme, Übertragung und Weiterverarbeitung von Informationen beeinflussen und den Zusammenhalt und die Effizienz der Lerngemeinschaft gewährleisten. Die Koordination eines Großteils dieser kulturellen Prozesse ist Gegenstand von Marktversagen (vgl. in diesem Zusammenhang Bunge 1983a: 108 ff., Bunge 1998: 249 ff.).

gegeben. So kann auch die Grundidee der Heterarchie an eine lange philosophische Tradition anschließen. Während die hierarchische Organisationslogik eher in der platonischen Tradition steht, die durch zentrale Führung, größtmögliche Einheitlichkeit und systematische Ordnung charakterisiert ist, steht die heterarchische Organisationslogik in der aristotelischen Tradition einer ausgehandelten Ordnung. Sie beruht auf der Idee einer vielgliedrig organisierten, pluralistischen Willensbildung, die der Unbeweglichkeit und unverhältnismäßigen Machtkonzentration autoritärer Systeme ein Modell entgegensetzen möchte, das die kreative Vielfalt eines begrenzten Konfliktes zwischen rivalisierenden Akteuren organisiert (vgl. Aristoteles 1994, insbes. 241 ff. bzw. fünftes Buch, Kap. 8, 1308a ff.; Rescher 1995a: 11 ff.). Organisationstheoretische Modelle, die auf einer tendenziell pluralistischen Entscheidungsfindung aufbauen, sind spätestens seit der grundlegenden Arbeit von Bums und Stalker aus dem Jahre 1961 bekannt (vgl. Bums/Stalker 1961: 96 ff.). Ihre organische Organisationsform, die auf einer netzwerkartigen Struktur von Kontrolle, Autorität und Kommunikation beruht sowie Koordination durch wechselseitige Beratung und Selbstabstimmung erreicht, ist der wichtigste Vorläufer des Organisationsmodells der Heterarchie¹⁹. Vergleichbare Vorschläge sind mit der Netzwerkorganisation (vgl. z.B. Baker 1992, Tichy 1981),²⁰ der Adhocratie (vgl. Mintzberg 1979: 431 ff., ders. 1989: 196 ff.), der japanischen Organisation (vgl. Aoki 1988, 1990) und der interaktiven Organisation (vgl. Heckscher 1994) in die Diskussion gebracht worden.

Die Beschreibung und Analyse dieser Organisationsform macht einen Rückgriff auf sehr unterschiedliche Theorien und Konzepte erforderlich, die in den folgenden Ausführungen nur "durchschimmern" können. Die Ausführungen greifen deshalb Beiträge der politikwissenschaftlichen Demokratietheorie, der Systemtheorie, der philosophischen Pluralismus- und Rationalitätsdebatte auf, die an den entsprechenden Stellen vermerkt sind.

Die Heterarchie kann als Ideal einer nicht-hierarchischen Organisation aufgefaßt werden. Sie verspricht den Weg für spontane Selbstorganisation, Eigeninitiative und Eigenverantwortung freizumachen und die schöpferischen Fähigkeiten der Individuen sowie die organisatorische Flexibilität deutlich zu steigern. Im Gegensatz zur monozentrisch ausgerichteten Hierarchie, die der Unternehmensspitze ultimative Aufgaben der Entscheidungsintegration zuordnet und Zusammenarbeit durch eindeutige Definition von Rechten und Pflichten in einem hierarchischen Weisungssystem gewährleistet, ist die Heterarchie ein polyzentrisches Organisationskonzept mit demokratischen Entscheidungsstrukturen. Koordination in Heterarchien wird durch horizontale Abstimmung zwischen prinzipiell gleichberechtigten und relativ voneinander unabhängigen Entscheidungsträgern erreicht, die ihre Entscheidungen durch gegenseitige Übereinkunft fällen. Dem Weisungsprinzip der

¹⁹ Der Begriff der Heterarchie geht auf die kognitionspsychologischen Überlegungen von McCulloch (1965) zurück. Zum Heterarchiemodell in der Organisationstheorie vgl. v. Foerster 1984, Bühl 1987, Hedlund 1986, 1993, Schimank 1987: 61 f., Willke 1989: 118, Klimecki et al. 1991, 1994, Hejl 1992, Schreyögg/Noss 1994, Reihlen 1996, 1997a, 1998.

²⁰ Ein netzwerkorientierter Ansatz für die Unternehmensführung wird ferner von Delfmann gefordert (vgl. Delfmann 1989).

Hierarchie wird damit das Verhandlungsprinzip der Heterarchie entgegengesetzt, so daß die Heterarchie auch als *Verhandlungssystem* charakterisiert werden kann (vgl. z.B. Scharpf 1993a: 137 ff., Scharpf 1993b, Willke 1995: 109 ff.).

Das Verhandlungsprinzip verleiht den einzelnen Entscheidungsträgern größere potentielle Entscheidungsautonomie. Sie stehen im Gegensatz zur Hierarchie in einem wechselseitigen und nicht einseitigen Abhängigkeitsverhältnis und sind keine Befehlsempfänger oder reine Informationslieferanten für eine Zentrale, sondern werden vielmehr an einem kooperativen Entscheidungsprozeß beteiligt. Ein solcher Kooperationsprozeß beruht auf der wechselseitigen Einflüßausübung durch Beratungen und nicht auf dem einseitigen Machteinsatz durch formale Autorität. Der pluralistische Charakter der Heterarchie erfordert deshalb eine demokratische Ordnung, die eine folgenreiche Beteiligung ihrer Mitglieder an der Willensbildung und Entscheidungsfindung gewährleisten kann. Transparenz der Entscheidungsfindung, Zugänglichkeit von Informationsquellen und faire Konfliktregelungsmechanismen sind wichtige Eigenschaften einer heterarchischen Organisation. Sie zeichnet sich durch ein grundsätzlich *offenes Kommunikations- und partizipatives Entscheidungssystem* aus. Heterarchien setzen auf die vorteilhaften Wirkungen von Beteiligung durch eine Maximierung von Partizipationschancen, so daß kein Entscheidungsträger aus organisatorischen Gründen wie in Bürokratien von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen ausgeschlossen ist. Partizipation dient als wichtiger Modus der Interessenfindung, der Konfliktlösung, der Verständigung und Einigung unter den Entscheidungsträgern. Sollen die Prozesse der Aussprache und Willensbildung auch der Rationalität im Sinne einer argumentativen Entscheidungsfundierung (vgl. dazu Toulmin 1975, Rescher 1993b, Sikora 1990) dienlich sein, dann sind diese möglichst so zu organisieren, daß eine diskursive Verständigung erreicht wird. Gerade die Diskurstheorie hat zur Sicherung der Freiheit und Gleichheit der Argumentation eine Reihe von Regeln aufgestellt, durch die eine unverzerrte argumentative Verständigung und Kommunikation unter den Diskursteilnehmern erreicht werden kann (vgl. dazu insbes. Alexy 1983, 1989, Alexy 1995: 94 ff., Lumer 1990, Peters 1991: 234 ff.). Darüber hinaus lernen Menschen nur durch Partizipation Entscheidungsprozesse durch ihre Ideen und Erfahrungen mitzugestalten, und diese Partizipation fördert das gegenseitige Verständnis und die Ausbildung einer informierten, lernfähigen Gemeinschaft. Heterarchische Systeme verfügen deshalb auch über höhere Informationsverarbeitungskapazitäten und können das dezentralisierte Wissen ihrer Mitglieder besser in Entscheidungsprozessen integrieren als dies in Bürokratien der Fall ist.^[21]

Jetzt ist es aber offensichtlich, daß Entscheidungsfindung allein auf der Grundlage multilateraler Verhandlungsprozesse faktisch und ökonomisch nicht praktikabel ist, wenn die Anzahl an unabhängigen Entscheidungsträgern derart groß ist, daß gruppenbezogene Konfliktlösungsmechanismen und kognitive Verarbeitungsfähigkeiten überfordert sind. Die Probleme der Koordination durch Verhandlung steigen

²¹ Vgl. zu der These, daß Heterarchien über höhere Informationsverarbeitungskapazitäten verfügen als Hierarchien insbes. Daft/Lengel 1984, 1986, Etzioni 1994: 356 ff., March 1994: 192 ff., Tichy 1981: 232, u. die kommunikationstheoretischen Überlegungen von Deetz (1992: 145 ff.) sowie die Beiträge der partizipatorischen Demokratietheorie. Für einen Überblick dazu vgl. Held 1987: 254 ff., Schmidt 1997: 170 ff.

mit der Zahl der selbständig beteiligten Entscheidungsträger und ihrer wechselseitig abhängigen Handlungsoptionen. Je größer die Zahl der Entscheidungsträger wird, desto mehr Transaktionen sind zwischen den Beteiligten für eine ausgehandelte Koordination erforderlich. Das *Problem der großen Zahl*, wie es Scharpf nennt, macht ein rein heterarchisches System organisational entscheidungsunfähig (vgl. Scharpf 1993b: 16f., auch Heil 1992: 127). Heterarchien müssen deshalb die Möglichkeit berücksichtigen, temporäre Hierarchien auszubilden.^[22] Hejl sieht darin ein allgemeines Theorem der heterarchischen Steuerungslogik, das er wie folgt formuliert:

"Damit ein System sich selbst regeln kann, muß es heterarchisch organisiert sein und temporäre Hierarchien zulassen." (Hejl 1992: 129)^[23]

Heterarchien gewähren ihren Mitgliedern die Möglichkeit einer maximalen Beteiligung an den Problemlösungsprozessen. Auf der anderen Seite führen die unterschiedlich verteilten Interessen, Kompetenzen und Anforderungen zu einer selektiven Aktivierung und Verwendung bestehender Beziehungen unter den Entscheidungsträgern. Nicht jede Person ist in der Lage oder hat ein Interesse, an allen Entscheidungen teilzuhaben, selbst wenn diese Möglichkeit eingeräumt würde. Auch ist der Zugang zu systemexternen Interaktionspartnern, wie z.B. Kunden, Lieferanten, Konkurrenten etc., nicht allen Entscheidungsträgern in gleicher Weise möglich, sondern zumeist ein Privileg einzelner Personen aufgrund ihrer bisherigen Position im Unternehmen, durch die sie besondere Fähigkeiten und Beziehungen entwickelt haben. Während in Hierarchien die Entscheidungsstrukturen vorgegeben und relativ starr sind, bilden Heterarchien die Zuständigkeiten und Funktionen problemorientiert aus.

Grundsätzlich gilt in Heterarchien, daß die Führungsfunktionen durch aus der Organisation hervorgegangene "Experten" übernommen werden. Diese haben aufgrund ihres Wissens eine fachliche Reputation erworben, die sie zu gesuchten Fachleuten für die Lösung bestimmter Probleme macht. Damit kann prinzipiell jedes Organisationsmitglied, sofern es über problemrelevantes Wissen verfügt, in eine solche Position gelangen. Im Gegensatz zu einem autokratischen Weisungssystem ist eine demokratisch organisierte Heterarchie dadurch charakterisiert, daß die Macht der Führenden kontrolliert, beschränkt und polykratisch organisiert ist.^[24] Sartori präzisiert:

"Demokratie ist ein System, in dem niemand sich selbst auswählen kann, niemand sich die Macht zum Regieren selbst verleihen kann und

²² Auf diesen Vorschlag verweist Hejl, der im Rahmen der politischen Pluralismuskonzeption die Möglichkeiten gesellschaftlicher Selbstregulierung sondiert und dabei die heterarchische Organisation diskutiert (vgl. dazu Hejl 1992: 127 ff.).

²³ Hervorhebungen im Original weggelassen, Anm. d. Verf.

²⁴ Zum Demokratiebegriff vgl. Sartori 1992: insbes. 183 ff., Bunge 1998: 167 ff. Zu unterschiedlichen Demokratietheorien vgl. den Überblick bei Held (1987) u. Schmidt (1997).

deshalb niemand sich unbedingte und unbeschränkte Macht anmaßen kann." (Sartori 1992: 210)^[25]

Auch wenn Heterarchien demokratisch in dem oben genannten Sinne organisiert sind, so bedeutet dies nicht, daß alle Organisationsmitglieder das gleiche Gewicht in der Organisation haben. Hier ist der Begriff der proportionalen Gleichheit von Aristoteles aufklärender, der sich nicht nach der Zahl, sondern nach der "Würdigkeit" bemißt (vgl. Aristoteles 1994: 219 ff., bzw. fünftes Buch, 1301b ff.). Statusunterschiede von Personen in Heterarchien erwachsen nicht aus einer formalen Position, wie in einer Verwaltungsbürokratie – schließlich sind die Aufgabenbereiche in Heterarchien eher fließend und mehrdeutig –, sondern aus der Reputation (als Maß für die "Würdigkeit") aufgrund von Expertenwissen. Entsprechend baut die Ausbildung temporärer Hierarchien mit konkreten Rollenzuweisungen für die Organisationsmitglieder auf dem *Prinzip der potentiellen Führung* (vgl. Willke 1989: 118) auf. Es besagt, daß die Entscheidungsmacht zur Führung und Koordination nicht aus einer Position in einer Verwaltungsbürokratie erwächst, sondern aus der Fachkompetenz und dem Expertenwissen einer Person zur Lösung eines anstehenden Problems.

Würde man jetzt davon ausgehen, daß die zu lösenden Probleme einer Organisation eindeutig, bekannt und wiederkehrend sind, dann ließe sich eine Deckungsgleichheit zwischen fachlicher Kompetenz und formaler Aufbauorganisation herstellen, also das Prinzip "Herrschaft kraft Wissen" realisieren. Sieht sich die Organisation jedoch mit einem beträchtlichen Anteil innovativer Probleme konfrontiert, die ein hohes Maß an Mehrdeutigkeit aufweisen, dann entstünde eine zunehmende Kluft zwischen formaler Autorität bzw. Zuständigkeit und dem zur Problemlösung erforderlichen Expertenwissen. Statt das relevante und verteilte Fachwissen zu einer formal zuständigen Entscheidungsinstanz zu tragen, bilden deshalb Heterarchien unterschiedliche, fluktuierende Hierarchien mit überlappender Mitgliedschaft aus, die Entscheidungskompetenzen an jene Personen bzw. Gruppen übertragen, die über das notwendige Problemlösungswissen verfügen. Die Heterarchie kann damit flexibel eine einmalige Anzahl an internen und externen Verbindungen schaffen, um ein spezifisches Problem zu lösen. Im Gegensatz dazu bildet die Hierarchie ein starres Beziehungsgefüge aus, durch das *alle* Probleme, ungeachtet des in der Organisation verteilten Wissens, verarbeitet werden.

Die heterarchische Organisationslogik verfolgt also das Ziel, Führungsstrukturen ständig an dem in der Organisation verfügbaren Problemlösungswissen auszurichten. Je unterschiedlicher die Probleme sind, die von der Organisation gehandhabt werden müssen, desto häufiger werden die Führungsstrukturen rekonfiguriert, wodurch der Eindruck einer fluktuierenden Ordnung entsteht.

Die Heterarchie ist in erster Linie eine bescheidenere Form der Organisation. Sie beruht auf den intelligenten Einzelinitiativen ihrer Mitglieder, die im kooperativen Wettbewerb um temporäre Positionen konkurrieren. Diese sind für sie wiederum

²⁵ Hervorhebungen im Original weggelassen, Anm. d. Verf.

Vehikel zum Sammeln von neuen Erfahrungen und zur Verbesserung der eigenen fachlichen Reputation. Die Organisation wird so zu einer Stätte der Auslese kompetenter und verantwortungsbewußter Leitungspersönlichkeiten, die ihre Funktionen jedoch nur temporär inne haben, bis sie auf ein neues Projekt oder ein neues Amt berufen werden. Fachliche Inkompetenz oder Machtmißbrauch von Leitungspersonen können in Heterarchien unmittelbar zu ihrer "Entmachtung" führen, da sie von der Organisation ausschließlich aufgrund ihrer Expertise bestellt und ihr gegenüber rechenschaftspflichtig sind.

Die wechselseitige Abhängigkeit der Entscheidungsträger in einem heterarchischen System führt dazu, daß dieses in einem *Spannungsfeld zwischen Autonomie und Integration* operiert. Die Autonomie der Entscheidungsträger ergibt sich aus den zumeist geringen organisatorischen Vorgaben, die dem einzelnen größere Gestaltungs- und Entwicklungsfreiräume zugestehen. Sie eröffnet ihnen die Möglichkeit, eigene Ziele zu definieren, nach eigenen Überzeugungen und Wertvorstellungen zu handeln und zu einem gewissen Grade eigene Interessen zu verfolgen. Die egoistische Durchsetzung eigener Interessen muß jedoch dort ihre Schranken finden, wo durch sie die Chance dauerhafter und langfristiger Austauschbeziehungen zwischen den Entscheidungsträgern und die effiziente Erfüllung des durch die machtvollen "stakeholder" definierten Organisationszweckes verhindert werden. Damit muß der Entscheidungsautonomie eine definitive Grenze gesetzt werden. Das rein selbstinteressengeleitete Handeln führt lediglich zu einer negativen Koordination; die einzelnen Entscheidungsträger lassen nur jene Initiativen anderer zu, die ihren eigenen Interessen nicht im Wege stehen. Kollektives Handeln setzt jedoch eine *positive Koordination* voraus, die eine aktive Abstimmung eines komplexen Entscheidungsprozesses anstrebt.^[26] Eine solche positive Koordination bedarf der Mobilisierung der Entscheidungsträger, ihre individuellen Beiträge für die arbeitsteilige Lösung eines komplexen Problems zu leisten. Sie können in Hierarchien im Zweifel durch Zwang eingefordert werden. Diese Möglichkeit steht in Heterarchien jedoch nicht zur Verfügung, so daß sie andere Bedingungen schaffen müssen, um kollektiv abgestimmtes Handeln eintreten zu lassen. Eine notwendige Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit eines heterarchischen Systems ist deshalb die Kultivierung kollektiver Überzeugungen, Werte und Normen sowie die gemeinsame Entwicklung grober Handlungsziele, durch die der Mangel an formalen Integrationsmechanismen kompensiert werden muß. Die Organisationskultur entlastet nicht nur die Entscheidungsträger von fundamentalen Problemen der Handlungsorientierung und -koordination, sondern sie konstituiert gerade auch eine gemeinsame Identität und unterstützt die emotionale Verpflichtung des einzelnen gegenüber der Gemeinschaft.^[27] Sie liefert damit auch die normative Grundlage für eine erfolgreiche Mobilisierung sozialer Sanktionen, wenn gegen gemeinsame Grundüberzeugungen, Verhaltensregeln und Organisationsziele verstoßen wird.^[28]

²⁶ Vgl. dazu Scharpf (1993a: 143 f., 1993b), der die positive und negative Koordination wohlfahrtsökonomisch analysiert.

²⁷ Vgl. zu der sozialintegrativen Funktion einer Kultur insbes. Smircich 1983: 345f., Schreyögg 1989: 97 ff., Ulrich 1984: 312f

²⁸ Vgl. dazu auch Joas (1996: 290 ff.), der noch weitere Bedingungen für das Eintreten kollektiven Handelns nennt.

Die Heterarchie wird durch ihre besondere Verknüpfung zwischen Autonomie und Integration zu einer äußerst flexiblen Organisationsform, die sich zeitweise lose und zeitweise eng gekoppelt koordiniert, auf die verteilte Intelligenz ihrer Mitglieder zurückgreift, ihre Kreativität durch kooperativen Wettbewerb zu stimulieren sucht und die Fähigkeit besitzt, Koordinationsmuster spontan und problemorientiert auszubilden. Sie hat gegenüber der einfachen und eindimensionalen Hierarchie eine viel schwerer zu durchschauende fluktuierende Ordnung, in der weder die Rechte, Pflichten und Verantwortlichkeiten jeder Person genau definiert sind, noch eine klare und beständige hierarchische Struktur existiert.

5. Die Heterarchie als Problembewältiger und Problemerzeuger

Die Heterarchie stellt ein eigenständiges Organisationsmodell dar; darüber dürfte nach den vorausgegangenen Ausführungen kein Zweifel mehr bestehen. Sie weist weder Elemente eines hierarchischen Weisungssystems auf, noch beruht die Koordination auf der unsichtbaren Hand des Marktes. Die Heterarchie ist ähnlich wie die Reinform der Hierarchie eine überzeichnete, typisierte Idealform. Die Herausarbeitung solcher Idealformen hat den Vorteil, daß ein konsistentes Denkmodell mit seinen Formen, Voraussetzungen und Problemen im Vergleich zu seinen Alternativen besser erörtert werden kann, als wenn man von vornherein eine diffuse Mischform wählt, die sich irgendwo zwischen der Polarität von Hierarchie und Heterarchie bewegt.

Im folgenden werden einige zentrale Aspekte des Heterarchiemodells diskutiert. Dabei wird nicht der Versuch unternommen, das Heterarchiemodell einer allgemeinen, kontextfreien Bewertung zu unterziehen, denn diese Vorgehensweise erweist sich aufgrund nicht-spezifizierter Parameter, wie z.B. der Qualität der Mitarbeiter, als nicht praktikabel. Ohne eine weitere Untersuchung der spezifischen, praktischen Bedingungen und Restriktionen eines konkreten Falles wird man sich nicht anmaßen können, die Argumente für oder gegen dieses Organisationsmodell bereits vollständig beurteilen zu können. Es soll vielmehr eine abwägende Diskussion positiver und negativer Aspekte einer heterarchischen Organisation vorgenommen werden. Sie ist nicht nur als Problembewältiger unter Schumpeterschen Wettbewerbsbedingungen zu betrachten – der besondere Charakter der Heterarchie als ein Verhandlungssystem erweist sich einerseits als seine besondere Stärke –, sondern kann selbst tiefgreifende Probleme erzeugen, wenn man ihre Achillesferse nicht kennt und entsprechend berücksichtigt. In einem solchen Fall entpuppt sich die potentielle Stärke der Heterarchie gleichzeitig als ihre große Schwäche, wenn die hohen Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter nicht erfüllt werden können oder die Selbststeuerungskapazität der Organisation versagt.

Das Menschenbild der Heterarchie

Das Konzept einer konsequenten Partizipation, wie es der Heterarchie zugrunde liegt, verspricht einige Vorteile, die insbesondere in einem wissensbasierten bzw. auf Innovation ausgerichteten Wettbewerb, wie er für die humanisierte Moderne charakteristisch ist, von herausragender Bedeutung sind. Neben einer Verbreiterung der Wissensbasis für die Entscheidungsfindung durch Partizipation an allen Entscheidungsbereichen können Vorteile in einer höheren Selbstachtung der Mitglieder untereinander, in ihrer größeren Eigenverantwortlichkeit und in der Unterstützung selbständigen, kritischen Denkens gesehen werden, wodurch letztlich ein höheres Maß an individueller Lernfähigkeit und sozialer Kohäsion erreicht werden (vgl. Böcher 1996: 368).

Der "neue" Wettbewerb erfordert Mitarbeiter, die nicht mit jenem Menschenbild vereinbar sind, wie es von der "modernen" Managementlehre gezeichnet wird und wie es zumindest implizit der Hierarchie zugrunde liegt. Wie sollte man sich innovative Lernprozesse mit Personen vorstellen, die als träge, verantwortungslos, veränderungsunwillig und ungebildet betrachtet werden und nur durch strenge Führung, Anreizsysteme und ständige Überwachung zum Arbeiten bewegt werden?^[29] Aber auch das Menschenbild des radikalen Individualismus, das immer noch in der ökonomischen Theorie vorherrschend ist, erweist sich als verzerrt, geht dieser doch von einem untersozialisierten Individuum aus, das völlig autonom und ohne soziale Bindung allein nach seinen individuellen Präferenzen handelt.^[30]

Der besondere Charakter der Heterarchie als einer Art Verhandlungssystem gesteht dem einzelnen Autonomie zu und verlangt von ihm gleichzeitig ein notwendiges Maß an Selbstbeschränkung, um gemeinsame Ziele zu realisieren bzw. einen kollektiven Problemlösungsprozeß zu vollziehen. Die gewährten Gestaltungsfreiräume sind vom Entscheidungsträger durch Eigeninitiative, Forschungsdrang, Neugier und Kreativität auszufüllen, die letztlich die Grundlage für die Entwicklung origineller und unkonventioneller Ideen sind. Initiative und Unternehmertum lassen sich aber kaum von außen steuern, sondern beruhen zu einem beträchtlichen Teil auf der intrinsischen Motivation (vgl. dazu Deci 1992: 20ff, Schönflug/Schönflug 1995: 322ff.) des Entscheidungsträgers. Selbstbeschränkung auf der anderen Seite erfordert die Anerkennung von und Sozialisation mit gemeinsamen Handlungsnormen der Organisation, durch die gemeinschaftliche Interessen gewahrt und destruktive Wirkungen von Konflikt und Wettbewerb gemindert werden. Die Ausrichtung des eigenen Verhaltens an gemeinsamen moralischen Grundsätzen wie Offenheit, Toleranz, Ehrlichkeit und Partnerschaft trägt zu einer Vertrauensorganisation bei, die zu niedrigeren Transaktionskosten im Entscheidungsprozeß führt, als wenn die Entscheidungsträger von Mißgunst, Manipulation, Täuschung etc. ausgehen müssen. Hierdurch nämlich können die Aktivitäten und Ressourcen reduziert werden, die in Mißtrauensorganisationen in Überwachung, Überprüfung und

²⁹ Vgl. die Theorie X bei McGregor (1992: 368 f.).

³⁰ Vgl. zu einer Kritik an dieser Sichtweise Bunge 1996: 243 ff., Etzioni 1994: 27 ff., 348 ff.

Kontrolle investiert werden müssen.^[31] Heterarchien erwarten von ihren Mitgliedern Eigeninitiative, die mit einer moralischen Verpflichtung zu gemeinsamen Zielen und Normen verbunden ist. Die demokratische Form der Entscheidungsfindung erfordert soziale Kompetenzen und Überzeugungsfähigkeiten, mit denen Entscheidungen vorbereitet und Handlungen aufeinander abgestimmt werden.

Damit liegt gleichzeitig eine zentrale und nicht zu vernachlässigende Schwäche des Heterarchiemodells offen. Kann man nicht mit der nötigen Motivation, dem erforderlichen Engagement, Leistungswillen, Ausbildungsstand und Kooperationsvermögen bei den Organisationsmitgliedern rechnen, verdrehen sich die oben aufgeführten Vorteile zu gewichtigen Nachteilen. Die Vorteile eines offenen, lernfähigen Systems können sich dann schnell in die Nachteile der "Tyrannei einer mittelmäßigen Mehrheit" ohne Würdigung des Leistungsvermögens einzelner oder gar in eine Anarchie umkehren. Die Funktionsfähigkeit einer heterarchischen Organisation hängt deshalb fundamental von den Qualitäten ihrer Mitglieder ab, so daß die Auswahl geeigneten Personals und ihre kontinuierliche Entwicklung in fachlichen und sozialen Kompetenzen herausragende Bedeutung für das Management von Heterarchien erlangen (vgl. dazu auch Reihlen 1997a: 275 ff., Schreyögg/Noss 1994: 26 ff.).

Kooperativer Wettbewerb und "begrenzter" Konflikt

Heterarchien sind, politikwissenschaftlich analysiert, partizipative Demokratien. im Gegensatz zu Schumpeters (vgl. Schumpeter 1942) Auffassung von Demokratie als Methode zur Erzielung politischer Entscheidungen allein durch Wettbewerb um politische Führungspositionen, ist das Modell der Heterarchie mit Dahls (vgl. Dahl 1971, ferner Bunge 1998: 167ff.) Vorstellung einer Polyarchy vergleichbar, das freie Konkurrenz mit der Mitwirkung an Führungsentscheidungen verbindet. Beide Elemente sind streng voneinander zu trennen. Während Konkurrenz den Grad des freien Wettbewerbs um politische Positionen beinhaltet – in Hierarchien ist dies prinzipiell nicht gegeben –, umfaßt das partizipative Element den Grad an unbeschränkter Mitwirkungschance an Führungsentscheidungen. Damit bewegt sich jede partizipative Demokratie, die Wettbewerb mit Kooperation vereinigt, in einer Situation eines "begrenzten" Konfliktes.^[32]

Der Wettbewerb rührt in Heterarchien daher, daß unterschiedliche Perspektiven, Wertvorstellungen, Überzeugungen oder kurz Meinungsunterschiede akzeptiert werden, weil nur dadurch das verteilte Wissen und die dezentralisierte Kreativität innerhalb einer Organisation mobilisierbar ist. Wenn es eine allwissende Führungsinstanz gäbe, dann wäre aus erkenntnistheoretischer Sicht eine pluralistische Organisation überflüssig. Wir müssen aber mit der Tatsache leben und daraus Schlußfolgerungen für die Organisation produktiver Lerngemeinschaften ziehen,

³¹ Zu der transaktionskostenmindernden Wirkung moralischen Verhaltens vgl. Etzioni 1994: insbes. 136 ff.

³² Vgl. dazu auch die Konzepte der kompetitiven Kooperation bei Bunge (1989: 347 ff.), des kontrollierten Konfliktes bei Rescher (1993a: 163 ff.) und der beschränkten Instabilität bei Stacey (1992: 43). Ferner siehe Reihlen 1997a: 76 f., 89 ff., 253 ff., Reihlen 1997b.

daß wir in einer unvollkommenen Welt leben, in der meistens konfliktäre Positionen und Handlungsorientierungen in bezug auf ein zu lösendes Problem verfügbar sind, und dies gilt natürlich insbesondere für innovative Probleme. Menschen können, wie die metaphilosophische Position des rationalen Pluralismus von Rescher deutlich macht, sich vollständig rational verhalten, die Position eines anderen nicht zu teilen, denn die Vielfalt der persönlichen Erfahrungen, die unterschiedliche Gewichtung kognitiver Werte und Methodologien führen dazu, daß sich bei ihnen unterschiedliche Überzeugungen, Urteile und Bewertungen ausbilden, die sich nicht unbedingt im Diskurs in Einklang bringen lassen (vgl. dazu insbes. Rescher 1985, 1993). Anstatt nun den unweigerlich auftretenden Dissens durch autoritären Zwang oder durch Indoktrination zu unterdrücken, pflegen Heterarchien Meinungsvielfalt, die Konflikte und Konfrontationen zwischen den politischen Koalitionen erzeugt, die wiederum im Wettbewerb um Projekte, Ämter und Ressourcen stehen. Erst durch Widerspruch und Kritik wird ein vernünftiges Motiv gegeben, sein eigenes Wissen vor dem Hintergrund widersprüchlicher Argumente zu überdenken. Demzufolge sind Kreativität und Lernen in Organisationen nicht das Produkt von Orientierungsmonismus und Konsens, sondern von Orientierungspluralismus und Konflikt (vgl. dazu insbes. Rescher 1973, 1977, 1979, 1985, 1993a, 1993b, 1997).

Mit dem Austragen von Konflikten geht immer auch die Gefahr einher, daß der produktive Wettbewerb zu destruktivem Konflikt eskaliert. Ressourcen werden dann in unproduktiven Rivalitäten vergeudet, die Organisation steht in der Gefahr, zu einer fragmentierten Gemeinschaft mit verfeindeten Gruppen zu degenerieren, und wertvolle Pläne, Projekte und Ideen anderer Gruppen in der Organisation werden allein deshalb blockiert, weil diese von einem Rivalen eingebracht wurden. Ein Übermaß an Wettbewerb und Konflikt führt zur Zersplitterung der Heterarchie. Sie verfängt sich dann in ihren mikropolitischen "Grabenkriegen", verliert ihre eigentliche Aufgabe aus den Augen und ist nicht mehr in der Lage, ihre Aktivitäten zu einem konsistenten Handlungsmuster zu integrieren.^[33]

Destruktive und zersplitternde Kräfte von Wettbewerb und Konflikt müssen in Heterarchien durch kooperative Elemente gedämpft werden, um die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten. Kooperation steht dabei für die Kraft einer Organisation zur Zusammenarbeit, für Kollegialität und die Fähigkeit, in kollektiv verbindliche Regelungen und Verfahren einzuwilligen. Das Teilen von Informationen und Wissen zur gemeinsamen Formulierung und Reformulierung von Problemen wird erst durch kooperatives Verhalten der Mitglieder untereinander gewährleistet. Anstatt nun eine Führung der Dissensvermeidung zum Zwecke der Konsensfähigkeit anzustreben, muß die Führung in Heterarchien vielmehr auf einem *rationalen Management von Konflikten* beruhen, durch das die Entscheidungsfähigkeit der Organisation gewährleistet werden kann, ohne jedoch Orientierungspluralismus und Meinungsunterschiede zu beseitigen oder zu unterdrücken (vgl. dazu Reihlen 1997a: 278 ff., Reihlen 1998). Nicht Konsensfähigkeit ist damit gefragt, sondern die Fähigkeit einer Gemeinschaft, ihre Konflikte auf demokratischem Wege zu

³³ Vgl. zu den destruktiven Wirkungen von Konflikt Reihlen 1997a: 84 ff., Rescher 1993a: 161ff.

lösen. Heterarchien bedürfen ferner eines verbindenden, integrierenden Elementes, das in einer gemeinsamen kooperativen Organisationskultur betrachtet wird.

Das Konzept eines *kooperativen Wettbewerbs*, wie es der Heterarchie zugrunde liegt, macht sie zu einem besonders fragilen – aber auch innovativen – sozialen Gebilde. Ein Übermaß an Wettbewerb und Konflikt, weil es einer gemeinsamen kulturellen Basis und geteilten Verantwortung innerhalb der Organisation mangelt, führt dazu, daß die Heterarchie in eine politisierte Organisation degeneriert, in der jeder Akteur nur seine eigenen Interessen zu verwirklichen sucht und nur jene Entscheidungen anderer akzeptiert, die den eigenen Zielen nicht im Wege stehen. Ein Übermaß an kultureller Kontrolle beraubt die Heterarchie ihres pluralistischen Charakters und läßt sie zu einer ideologischen "Glaubensgemeinschaft" entarten, die ihre schöpferische Kraft einem einheitlichen Dogma geopfert hat.

Erlernen des "Neuen" versus Verwerten des "Bekanntes"

Jede Organisation bewegt sich, wie March (1991, 1994: 237f) einmal treffend formuliert hat, in dem Spannungsfeld zwischen "exploration" (das Erlernen des "Neuen") und "exploitation" (das effiziente Verwerten des "Bekanntes"). Diese Tatsache gilt sowohl für das innovative wie auch für das bürokratische Unternehmen, nur daß die individuelle Gewichtung unterschiedlich ausfallen wird. Fraglich ist nun, wie diese unterschiedlichen Problemtypen³⁴ (Innovationsprobleme und Routineprobleme), die in den Begriffen von March durchklingen, in einer heterarchischen Struktur gehandhabt werden. Um dieses deutlich zu machen, werden zuerst die problemorientierten Anforderungen an die Koordination dargelegt, die dann in den Kontext des Heterarchiemodells gestellt werden.

Die Besonderheit der Koordination eines innovativen Problemlösungsprozesses liegt in der mangelnden Kenntnis des erforderlichen Koordinationsbedarfs, denn innovatives Problemlösen führt in Erkenntnisbereiche, mit denen die Entscheidungsträger zuvor noch keine Erfahrungen gemacht haben, so daß ihnen die Möglichkeit verwehrt bleibt, die Koordinationsmuster im vorhinein zu bestimmen. Der Innovationsprozeß nimmt keine lineare Abfolge an, sondern die Ergebnisse nachfolgender Stufen sind variabel. Es ist weder bekannt, wann eine nachfolgende Stufe notwendig wird, noch wie deren Ergebnisse beschaffen sind. Der gesamte Problemlösungsprozeß ist deshalb selbstorganisierend und verschließt sich einer vorherigen Analyse. Die Identifikation des weiteren Koordinationsbedarfs ist nicht dem zu vollziehenden Lernprozeß vorgelagert, sondern ein Ergebnis desselben. Wird diese Tatsache akzeptiert, dann können die Problemlöser unter diesen Bedingungen ihre Aktivitäten nur im Zuge der Selbstkoordination (Verhandlung) organisieren.

Im Gegensatz dazu ermöglicht die Handhabung von Routineproblemen die Vorzüge des formalen Organisierens zu nutzen. Routineprobleme weisen i.d.R. einen hohen Wiederholungscharakter auf, der es den Entscheidungsträgern erlaubt, das Problem mit seinen Einflußgrößen zu analysieren und gute Kenntnisse des notwen-

³⁴ Zur Abgrenzung unterschiedlicher Problemtypen vgl. insbes. Heppner 1997: 87 ff., Reihlen 1997a: 54ff.

digen Koordinationsbedarfs zu erlangen. Für solche wiederkehrenden, voraussehbaren und analysierbaren Probleme würde es sich als ineffizient erweisen, einen kreativen Lernprozeß ins Leben zu rufen, wenn die Entscheidungsträger das Problem vollständig kennen und in seiner Struktur und Eigendynamik überblicken. Problemambiguität, wie sie für Innovationsprobleme so charakteristisch ist, fällt in diesem Fall nicht bzw. weniger ins Gewicht.^[35]

Die Organisation dieser unterschiedlichen Problemlösungsprozesse innerhalb einer heterarchischen Ordnung hängt unmittelbar mit der demokratischen Koordinationslogik zusammen. Ein wesentlicher Unterschied zur Hierarchie besteht schließlich darin, daß die *Organisationsentscheidungen* in Heterarchien – anstatt von der Unternehmensleitung oder einem Organisator zentral vorgegeben – prinzipiell *dezentralisiert* und Ergebnis eines partizipativen Verhandlungsprozesses sind. Die Strukturen und Koordinationsmuster sind damit nicht, wie Etzioni pointiert ausführt, das Ergebnis autoritärer "Zwangmaßnahmen", sondern ein gemeinschaftlich ausgehandelter Rahmen, innerhalb dessen die Menschen frei handeln, ihr Verhalten aber auch durch mehr oder weniger restriktive Regeln einschränken können. Innerhalb dieses Rahmens überschreiten sie ständig die Grenze zwischen Autonomie und Ordnung (Etzioni 1994: 36). Die organisatorischen Rahmenbedingungen in Heterarchien, unter denen innovative oder routinemäßige Probleme gelöst werden, sind damit das Produkt von demokratischen Verhandlungen und nicht von zentralen Weisungen.

Folgende Aspekte erweisen sich vor diesem Hintergrund als beachtenswert. Während es unmittelbar einsichtig ist, daß die Handhabung von Innovationsproblemen als partizipativer, selbstorganisierender Abstimmungsprozeß zu begreifen ist, erscheint die Idee, auch formale Regelungen für das Lösen von Routineproblemen demokratisch auszuhandeln, zumindest ungewöhnlich. Man mag aus unterschiedlichen Gründen hierin eine Schwäche der Heterarchie sehen. Ein Grund könnte darin gesehen werden, daß demokratische Verhandlungsprozesse i.d.R. zeitaufwendiger sind als Organisationsentscheidungen, die nur von einer Instanz getroffen werden. Allerdings sollte beachtet werden, daß die Problemanalyse durch Integration einer breiteren Wissensbasis verbessert und zudem die Akzeptanz des Problemlösungsvorschlages durch Partizipation erhöht wird. Darüber hinaus könnte eingewendet werden, daß formale Regelsysteme, die Produkt eines demokratischen Prozesses sind, eine niedrigere Bindungskraft gegenüber den Organisationsmitgliedern entfalten, da eine erfolgreiche Mobilisierung von Sanktionen im Zweifel kaum durch Zwang herbeigeführt werden kann. Demokratische Verhandlungsprozesse beruhen auf wechselseitiger Einflußnahme und gegenseitigem Überzeugen der Beteiligten. Vor diesem Hintergrund erweist sich der Gebrauch "roher" Macht zur Durchsetzung von Entscheidungen als kooperationsschädlich, insbesondere wenn diese Maßnahmen von der Gemeinschaft als "unfair" betrachtet werden. Die Alternative, Einhaltung von Regeln durch Zwang zu erreichen, steht in Heterarchien einfach nicht zur Verfügung. Diesem Sachverhalt sollte jedoch nicht zuviel Gewicht beigemessen

³⁵ Es sei an dieser Stelle angemerkt, daß auch unterschiedliche Typen von Routineproblemen zu unterscheiden sind. Das Ambiguitätsproblem stellt sich deshalb nicht nur im Rahmen der "Erkundung des Neuen" (vgl. dazu Reihlen 1997a: 54 ff.).

werden, denn zumeist reicht schon eine bloße Sanktionserwartung aus, um individuelle Beiträge für kollektive Entscheidungen einzufordern.

Rechtliche Schranken der heterarchischen Organisation

Neben dem Verzicht auf eine feste, formale Weisungshierarchie beruht das heterarchische Organisationsmodell auf der Annahme, daß die Verpflichtung und Verantwortung des einzelnen sich nicht auf eine technische Aufgabenbeschreibung reduziert, wie sie in der Aufbauorganisation einer Hierarchie definiert ist. Vielmehr erstreckt sich die Verantwortung der Organisationsmitglieder über jede temporäre Aufgabenzuordnung hinaus auf die gesamte Organisation. Eine solche Vorstellung eines rein organischen Organisationsmodells tangiert unmittelbar geltende rechtliche Vorschriften, wie sie insbesondere im Gesellschaftsrecht, dem Betriebsverfassungsrecht, dem Recht der unternehmerischen Mitbestimmung und dem Arbeitsrecht niedergelegt sind. Die betriebswirtschaftliche Strömung, die sich mit Fragen der organisatorischen Gestaltungsspielräume aus rechtlicher Sicht beschäftigt, ist die *rechtsnormenorientierte Organisationstheorie*^[36].

Es ist auffällig und, wenn man die rechtlichen Gefahren eines rein heterarchischen Organisationsmodells einbezieht, nachvollziehbar, daß sich das geltende Organisationsrecht eindeutig an dem Modell der Hierarchie orientiert. So überträgt beispielsweise § 76 AktG dem Vorstand die alleinige Verantwortung zur Leitung der Gesellschaft, der bei seiner Geschäftsführung eine haftungsrelevante Sorgfaltspflicht anzuwenden hat. Auch sehen arbeitsvertragliche Regelungen das Direktionsrecht vor, das dem Vorgesetzten rechtsverbindliche Weisungen an seine Untergebenen gestattet, die bei interessenneutralen Direktiven im Prinzip keinen Beschränkungen unterworfen sind. Die geltenden Rechtsnormen haben insbesondere Implikationen für die Stellen- und Abteilungsbildung und die Delegation von Entscheidungskompetenzen in einer formalen Aufbauorganisation. Insofern setzt der Einfluß rechtlicher Normen auf die organisatorischen Gestaltungsspielräume dem Heterarchiemodell in seiner idealisierten Form definitive Grenzen, so daß ein Minimum an hierarchischer Aufbauorganisation nicht wegzudenken ist. Im Umkehrschluß wäre aber auch zu fragen, inwieweit im Rahmen einer organisationstheoretischen Rechtsnormenanalyse zu restriktive Regelungen offenbart werden können, die der wettbewerblichen Notwendigkeit nach Flexibilität und Innovation im Wege stehen.

Jetzt darf das rechtliche Erfordernis einer hierarchischen Führungsstruktur nicht darüber hinweg täuschen, daß die faktische Koordination trotzdem nicht unbedingt durch die formale Hierarchie erfolgen muß. Denn durch die rechtlichen Regelungen für die Aufbauorganisation wird nicht die grundlegende Erkenntnis obsolet, daß das Wissen in Organisationen dezentralisiert ist und nur sehr begrenzt an eine zentrale Entscheidungsinstanz übertragen werden kann. Aus diesem Grund ist eine formal-legitimierte Geschäftsleitung gut beraten, sich nicht Wissen und Entscheidungskompetenzen anzumaßen, die sie faktisch immer dann nicht besitzen wird,

³⁶ Vgl. dazu insbes. v. Werder (1986, 1992), auf dessen Ausführungen im folgenden Bezug genommen wird.

wenn für die Lösung eines komplexen Problems spezielles Expertenwissen und besondere Urteilsfähigkeiten gefragt sind. Je mehr eine funktionsfähige heterarchische Koordination in der Organisation ermöglicht wird, desto mehr kann diese mit unerwarteten Ereignissen, Überraschungen und Abweichungen fertig werden. Die Leitung einer Organisation hat deshalb die Wahl zwischen der Förderung von Selbststeuerungskapazitäten nach dem Modell der Heterarchie, um die Flexibilität und Anpassungsfähigkeiten zu steigern, und der Führung durch strikte Weisung, Ordnung, Regelung und Kontrolle nach dem Modell der Hierarchie, um Stabilität zu erzeugen. Oder anders ausgedrückt: Die Führung kann sich einer modernen und monistischen oder "nachmodernen" und pluralistischen Führungsphilosophie mit all ihren Chancen und Tücken verschreiben.

6. Schlußbetrachtung

In diesem Beitrag ist der Versuch unternommen worden, den traditionellen Disput zwischen Protagonisten einer hierarchisch-monistischen Ordnung mit elitärer Führung und einer heterarchisch-pluralistischen Ordnung mit partizipativer Führung in einen breiteren Kontext einzubetten. Ausgangspunkt der Untersuchung der Moderne und Postmoderne war jeweils ihre wissenschaftstheoretische und erkenntnistheoretische Grundposition. Durch Erweiterung der Betrachtung auf den ökonomischen Kontext wurde deutlich, daß sich Wissenschaft und Ökonomie unter den modernen und "nachmodernen" Bedingungen jeweils auf gemeinsame Leitprinzipien zurückführen lassen. Dabei orientiert sich die Argumentation an der Idee der Rationalität, die sich insbesondere in der Moderne im 17. Jahrhundert herausbildete und mit ihrem Verständnis der durchsichtigen, formalen Analyse Anziehungskraft für alle entfaltet hat, die, wie Toulmin herausstellt, nach einer stabilen und hierarchischen gesellschaftlichen Ordnung gesucht haben (vgl. Toulmin 1994: 319). Die stabile Ordnung ist, wie Untersuchungen gezeigt haben, im modernen Industriesystem durch verschiedene Institutionen realisiert worden. Mit Aufkommen der Postmoderne sind die Zweifel an der Idee der Rationalität und Vernunft unüberhörbar geworden – einige davon sicher zu Unrecht. Zumindest aber erscheint ein grundsätzlicher Pluralismus aufgrund der Vielfalt der menschlichen Erfahrungen, Ideen, Werte und Interessen unausweichlich. Anstatt nun diese Vielfalt zurückzudrängen (Moderne) oder "blind" zu radikalisieren (Postmoderne), besteht die große Herausforderung im rationalen Management der Pluralität (humanisierte Moderne), da in ihr ein großes Potential zur Wahrung von Anpassungsfähigkeit liegt. Pluralität kann so für den Fortschritt einer Wissensgesellschaft fruchtbar gemacht werden.

Diese veränderte Sichtweise gewinnt an praktischer Bedeutung für Unternehmen, die unter Schumpeterschen Wettbewerbsbedingungen agieren. Sie werden nur im Wettbewerb bestehen, wenn sie ihre Organisation auf einen permanenten Prozeß der "schöpferischen Zerstörung" ausrichten, der es erlaubt, neue Produkte und Dienstleistungen für immer differenziertere Kundenbedürfnisse herzustellen und zu vermarkten. Wie die Diskussion in diesem Beitrag deutlich gemacht hat, gewinnt in diesem Kontext das Organisationsmodell der Heterarchie besondere Beachtung, da es für Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung der Lern- und Innovationsfähigkeit leisten kann. Anders formuliert: Unternehmen, die

unter diesen post-fordistischen Bedingungen operieren, werden an zentralen Aspekten einer heterarchischen Organisation nicht vorbeikommen. Wie aber auch herausgestellt wurde, hängt die Funktionsweise der Heterarchie von der Erfüllung ihrer Anwendungsvoraussetzungen ab. Ein unreflektierter Übergang von einem hierarchischen Weisungssystem zu einer heterarchischen Form der Koordination ist deshalb kritisch zu beurteilen, wenn man ihre Achillesferse nicht berücksichtigt hat. Ohne eine unterstützende Organisationskultur und Mitarbeiter, die den fluktuierenden Charakter ihrer Positionen und Aufgaben akzeptieren,

ihre individuellen Ziele zugunsten gemeinsamer Problemlösungsprozesse zurückstellen, Initiative ergreifen und kooperationswillig sind, besteht die latente Gefahr, ein entscheidungs- und handlungsunfähiges System zu erzeugen. Eine erfolgreiche Heterarchisierung von Unternehmen bedarf verschiedener Maßnahmen, die ihre Ausbreitung unterstützen können. Zu diesen gehören beispielsweise Personalentwicklungsprogramme, die auf die Ausbildung multifunktionaler und sozial kompetenter Mitarbeiter abzielen, die Schaffung fairer Konfliktregelungsmechanismen und demokratischer Entscheidungsprozeduren, Regelungen für die betriebliche Mitbestimmung und den freien Zugang zu Informationen.

Abschließend soll noch einmal betont werden, daß die Heterarchie als pluralistische Organisation nach der hier geführten Argumentation in einer "humanisiert modernen", aber nicht postmodernen Philosophie konzipiert ist. Sie setzt auf die vorteilhaften Kräfte von Meinungsvielfalt, Dissens und Wettbewerb als treibende Faktoren für die Erkundung des "Unbekannten" und das Erlernen neuen Wissens. Die Orientierungsvielfalt der Organisationsmitglieder wird mit Hilfe demokratischer Verfahren in kollektives Handeln überführt, ohne daß der Anspruch auf Rationalität aufgegeben wird. Die Verbindung der Postmoderne zum Sozialkonstruktivismus (vgl. Hassard 1993: 3, Alvesson/Deetz 1996: 205 ff., Bunge 1998: 234 ff.) hingegen führt dazu, daß einem laissez-faire Liberalismus gefolgt wird, der jedem ein Recht auf seine eigene Meinung zugesteht und diese auch als "gültig", "wahr" oder "richtig" angesehen werden muß, sie werden schließlich in inkommensurablen Gedankenwelten verortet. Mit dieser Sichtweise geht die Position einher, daß es so etwas wie eine objektive Wahrheit gar nicht geben kann, denn alle Fakten werden in sozialen Gemeinschaften im Diskurs oder in Sprachspielen erschaffen (vgl. Lyotard 1994: 126 ff, 191). Würde man dieser Position folgen, dann wäre die Suche und das Bemühen, wahre und wohlbegründete Aussagen über die Realität zu finden, schon im Ansatz verfehlt (vgl. dazu auch Reihlen 1997a: 179 ff.). Sie entmutigt die rationale Erkundung von Problemfeldern und die Suche nach besseren Lösungen. Kein Beobachten, kein Nachdenken, kein Analysieren, kein Argumentieren, kein Debattieren und kein Testen bringen uns der Realität näher, denn sie existiert nur in unserem Geist. Eine solche Position lädt dazu ein, Führung in Heterarchien nur noch als Glückssache, Gefühlsangelegenheit oder Machtfrage zu behandeln, aber nicht als ein rationales Unternehmen, welches vor dem Hintergrund des besten verfügbaren Expertenwissens konzipiert wird (vgl. dazu Reihlen 1998).

"... those who do not believe in truth won't find it; or if they do stumble accidentally upon truth, they may not recognize it as such. It is equally

evident that those who do not care for better life will not care for the redesign and reconstruction of our more or less unjust, fractured, ailing, and ill-managed societies." (Bunge 1998: 454)

Literatur

Alexy, Robert (1983): Theorie der juristischen Argumentation. Die Theorie des rationalen Diskurses als Theorie der juristischen Begründung, Frankfurt/Main.

Alexy, Robert (1989): Probleme der Diskurstheorie, in: Zeitschrift für philosophische Forschung, Bd. 43, S. 81-93.

Alexy, Robert (1995): Recht, Vernunft, Diskurs. Studien zur Rechtsphilosophie, Frankfurt/Main.

Alvesson, Mats/Deetz, Stanley (1996): Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies, in: Handbook of Organization Studies, hrsg. v. Clegg, Stewart R./Hardy, Cynthia/Nord, Walter R., London u.a., S. 191-217.

Aoki, Masahiko (1988): Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy, Cambridge u.a.

Aoki, Masahiko (1990): Toward an Economic Model of the Japanese Firm, in: Journal of Economic Literature, Vol. 28, No. 1, S. 1-27.

Aristoteles (1994): Politik, nach der Übersetzung von Franz Susemihl, Reinbek bei Hamburg.

Baker, Wayne E. (1992): The Network Organization in Theory and Practice, in: Networks and Organizations. Structure, Forms, and Actions, hrsg. v. Nohria, Nitin/Eccles, Robert G., Boston, Mass., S. 397-429.

Bauer, Robert (1998): Postmoderne, Moderne und Organisationsforschung: Gianni Vattimos Beitrag, Arbeitspapier des Instituts für Unternehmensführung der Johannes Kepler Universität Linz.

Bell, Daniel (1973): The Coming of Post-Industrial Society, New York.

Best, Michael H. (1990): The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring, Cambridge, Mass.

Böcher, Wolfgang (1996): Selbstorganisation, Verantwortung, Gesellschaft. Von Subatomaren Strukturen zu politischen Zukunftsvisionen, Opladen.

Boje, David M./Gephart, Robert P./Thatchenkery, Tojo Joseph (Hrsg.) (1996): Postmodern Management and Organization Theory, Thousand Oaks u.a.

Bubner, Rüdiger (1990): Dialektik als Topik. Bausteine zu einer lebensweltlichen Theorie der Rationalität, Frankfurt/M.

Buck, August (1987) : Humanismus. Seine Europäische Entwicklung in Dokumenten und Darstellungen, Freiburg – München.

Bühl, Walter L. (1987): Grenzen der Autopoiesis, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39. Jg., H. 1, S. 225-254.

- Bühl, Walter L. (1990): Sozialer Wandel im Ungleichgewicht. Zyklen, Fluktuationen, Katastrophen, Stuttgart.
- Bunge, Mario (1983a): Treatise on Basic Philosophy, Vol. 5, Epistemology & Methodology I: Exploring the World, Dordrecht u.a.
- Bunge, Mario (1983b): Treatise on Basic Philosophy, Vol. 6, Epistemology & Methodology II: Understanding the World, Dordrecht u.a.
- Bunge, Mario (1985): Treatise on Basic Philosophy, Vol. 7, Epistemology & Methodology III: Philosophy of Science and Technology, Part II: Life Science, Social Science and Technology, Dordrecht u.a.
- Bunge, Mario (1989): Treatise on Basic Philosophy, Vol. 8, Ethics: The Good and the Right, Dordrecht u.a.
- Bunge, Mario (1996): Finding Philosophy in Social Science, New Haven – London.
- Bunge, Mario (1998): Social Science under Debate. A Philosophical Perspective, Toronto u.a.
- Burns, Tom/Stalker, G. M. (1961): The Management of Innovation, London.
- Clegg, Stewart R. (1990): Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World, London u.a.
- Clegg, Stewart R./Hardy, Cynthia/Nord, Walter R. (Hrsg.) (1996): Handbook of Organization Studies, London u.a.
- Cohn, Jonas (1965): Theorie der Dialektik. Formenlehre der Philosophie, Darmstadt.
- Cooper, Robert/Burrell, Gibson (1988): Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction, in: Organization Studies, Vol. 9, No. 1, S. 91-112.
- Crook, Stephen/Pakulski, Jan/Waters, Malcom (1992): Postmodernization. Change in Advanced Society, London u.a.
- D'Aveni, Richard A. (1994): Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, New York.
- Daft, Richard L./Lengel, Robert H. (1984): Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 6, S. 191-233.
- Daft, Richard L./Lengel, Robert H. (1986): Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, in: Management Science, Vol. 32, No. 5, S. 554-571.
- Dahl, Robert A. (1971): Polyarchy. Participation and Opposition, New Haven – London.
- Deci, Edward L. (1992): Introduction: The History of Motivation in Psychology and Its Relevance for Management, in: Management and Motivation, hrsg. v. Vroom, Victor H./Deci, Edward L., 2. Aufl., London u.a., S. 9-29.
- Deetz, Stanley A. (1992): Democracy in an Age of Corporate Colonization. Development in Communication and the Politics of Everyday Life, Albany.
- Delfmann, Werner (1989): Das Netzwerkprinzip als Grundlage integrierter Unternehmensführung, in: Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. Delfmann, Werner, Wiesbaden, S. 87-114.

Dertouzos, Michael L./Lester, Richard K./Solow, Robert M./ 'MIT Commission on Industrial Productivity' (1989): Die Krise der USA. Potential für neue Produktivität 'Made in Amerika', Frankfurt/M.

Drucker, Peter F. (1969): The Age of Discontinuity, London.

Drucker, Peter F. (1993): Post-capitalist Society, Oxford u.a.

Dunning, John H. (1998): Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism, in: The Changing Boundaries of the Firm. Explaining Evolving InterFirm Relations, hrsg. v. Colombo, Massimo G., London – New York.

Etzioni, Amitai (1968): The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes, London –New York.

Etzioni, Amitai (1971): Soziologie der Organisation, 3. Aufl., Titel der Originalausgabe: Modern Organization, 1967, München.

Etzioni, Amitai (1994): Jenseits des Egoismus-Prinzips. Ein neues Bild von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, Titel der Originalausgabe: The Moral Dimension. Towards a New Economics, 1988, Stuttgart.

Feyerabend, Paul (1975): Against Method: Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge, London.

Foerster, Heinz von (1984): Principles of Self-Organization – In a Socio-Managerial Context, in: Self-Organization and Management of Social Systems, hrsg. v. Ulrich, Hans/Probst, Gilbert, J. B., Berlin u.a., S. 2-24.

Galbraith, John Kenneth (1968): Die moderne Industriegesellschaft, Titel der Originalausgabe: The New Industrial State, 1967, München – Zürich.

Gaugler, Eduard/Kolb, Meinulf/Ling, Bernhard (1977): Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität. Literaturanalyse – praktizierte Beispiele – Empfehlungen für die Praxis, 2. Aufl., Ludwigshafen/Rhein.

Gephart, Robert P. (1996): Management, Social Issues, and the Postmodern Era, in: Postmodern Management and Organization Theory, hrsg. v. Boje, David M./Gephart, Robert P./Thatchenkery, Tojo J., Thousand Oaks u.a., S. 21-44.

Gephart, Robert P./Boje, David M./Thatchenkery, Tojo Joseph (1996): Postmodern Management and the Coming Crisis of Organizational Analysis, in: Postmodern Management and Organization Theory, hrsg. v.Boje, David M./Gephart, Robert P./Thatchenkery, Tojo J., Thousand Oaks u.a., S. 118.

Habermas, Jürgen (1985): Der philosophische Diskurs der Moderne, Frankfurt/M.

Habermas, Jürgen (1988): Die Moderne – ein unvollendetes Projekt, in: Wege aus der Moderne. Schlüsseltexte der Postmoderne-Diskussion, hrsg. v. Welsch, Wolfgang, Weinheim, S. 177-192.

Halal, William E. (1993): The Transition from Hierarchy to ... What? Market Systems Are the Paradigm of the Information Age, in: Internal Markets. Bringing the Power of Free Enterprise Inside Your Organization, hrsg. v. Halal, William E./Geranmayeh, Ali/Pourdehnad, John, New York u.a., S. 27-51.

Hassard, John (1993): Postmodernism and Organizational Analysis: an Overview, in: Postmodernism and Organizations, hrsg. v. Hassard, John/Parker, Martin, London u.a., S. 1-23.

- Hassard, John/Parker, Martin (Hrsg.) (1993): Postmodernism and Organizations, London u.a.
- Heckscher, Charles (1994): Defining the Post-Bureaucratic Type, in: The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change, hrsg. v. Heckscher, Charles; Donnellon, Anne, Thousand Oaks u.a., S. 14-62.
- Heckscher, Charles/Donnellon, Anne (Hrsg.) (1994): The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change, Thousand Oaks u.a.
- Hedlund, Gunnar (1986): The Hypermodern MNC – A Heterarchy?, in: Human Resource Management, Vol. 21, No. 1, S. 9-35.
- Hedlund, Gunnar (1993): Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of Multinational Corporation, in: Organization Theory and the Multinational Corporation, hrsg. v. Ghoshal, Sumantra/Westney, D. Eleanor, London, S.211-236.
- Hejl, Peter M. (1992): Politik, Pluralismus und gesellschaftliche Selbstregelung, in: Politische Steuerung: Steuerbarkeit und Steuerungsfähigkeit, hrsg. v. Busshoff, Heinrich, Baden-Baden, S. 107-142.
- Held, David (1987): Models of Democracy, Cambridge.
- Heppner, Karsten (1997): Organisation des Wissenstransfers. Grundlagen, Barrieren und Instrumente, Diss., Wiesbaden.
- Joas, Hans (1996): Die Kreativität des Handelns, Frankfurt/Main.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1986): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, München.
- Klimecki, Rüdiger/Probst, Gilbert/Eberl, Peter (1991): Systementwicklung als Managementproblem, in: Managementforschung 1, hrsg. v. Staehle, Wolfgang H./Sydow, Jörg, Berlin – New York, S. 103-162.
- Klimecki, Rüdiger/Probst, Gilbert/Eberl, Peter (1994): Entwicklungsorientiertes Management, Stuttgart.
- Kumar, Krishan (1995): From Post-Industrial to Post-Modern Society. New Theories of the Contemporary World, Oxford – Cambridge, Mass.
- Kurtz, Paul (1994): Towards a New Enlightenment, in: Challenges to the Enlightenment. In Defense of Reason and Science, hrsg. v. Kurtz, Paul/Madigan, T. J., New York, S. 13-24.
- Lenk, Hans (1987): Zwischen Sozialpsychologie und Sozialphilosophie, Frankfurt/M.
- Lumer, Christoph (1990): Praktische Argumentationstheorie. Theoretische Grundlagen, praktische Begründung und Regeln wichtiger Argumentationsarten, Diss., Braunschweig – Wiesbaden.
- Lyotard, Jean-François (1988a): Beantwortung der Frage: Was ist postmodern?, in: Wege aus der Moderne. Schlüsseltexte der Postmoderne-Diskussion, hrsg. v. Welsch, Wolfgang, Weinheim, S. 193-203.
- Lyotard, Jean-François (1988b): Die Moderne redigieren, in: Wege aus der Moderne. Schlüsseltexte der Postmoderne-Diskussion, hrsg. v. Welsch, Wolfgang, Weinheim, S.204-214.

- Lyotard, Jean-François (1994): *Das Postmoderne Wissen. Ein Bericht*, 3. Aufl., Titel der Originalausgabe: *La condition postmoderne*, 1982, Wien.
- March, James G. (1991): *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, in: *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, S. 71-87.
- March, James G. (1994): *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*, New York u.a.
- McCulloch, Warren S. (1965): *A Hierarchy of Values Determined by the Topology of Nervous Nets*, in: *Embodiments of Mind*, hrsg. v. McCulloch, Warren S., Cambridge, Mass., S. 40-45.
- McGregor, Douglas M. (1992): *The Human Side of Enterprise*, in: *Management and Motivation*, hrsg. v. Vroom, Victor H./Deci, Edward L., 2. Aufl., London u.a., S. 367-378.
- Miles, Raymond E./ Snow, Charles C. (1993): *Internal Markets and Network Organizations*, in: *Internal Markets. Bringing the Power of Free Enterprise Inside Your Organization*, hrsg. v. Halal, William E./Geranmayeh, Ali/Pourdehnad, John, New York u.a., S. 67-86.
- Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, Henry (1989): *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*, New York – London.
- Parker, Martin (1992): *Postmodern Organizations or Postmodern Organization Theory?*, in: *Organization Studies*, Vol. 13, No. 1, S. 1-17.
- Peters, Bernhard (1991): *Rationalität, Recht und Gesellschaft*, Diss., Frankfurt/M..
- Piore, Michael J./Sabel, Charles F. (1984): *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, New York.
- Porter, Michael E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York.
- Power, Michael (1990): *Modernism, Postmodernism and Organization*, in: *The Theory and Philosophy of Organizations. Critical Issues and New Perspectives*, hrsg. v. Hassard, John/Pym, Denis, London – New York, S. 109-124.
- Reihlen, Markus (1996): *The Logic of Heterarchies – Making Organizations Competitive for Knowledge-based Competition*, Arbeitsbericht Nr. 91 des Seminars für Allg. Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik der Universität zu Köln
- Reihlen, Markus (1997a): *Entwicklungsfähige Planungssysteme. Grundlagen, Konzepte und Anwendungen zur Bewältigung von Innovationsproblemen*, Diss., Wiesbaden.
- Reihlen, Markus (1997b): *Führungssysteme machtpolitisch betrachtet*, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 66. Jg., H. 6, S. 348-353.
- Reihlen, Markus (1998): *Führung in Heterarchien*, Arbeitspapier Nr. 98 des Seminars für Allg. Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik der Universität zu Köln.
- Rescher, Nicholas (1973): *The Coherence Theory of Truth*, Oxford.
- Rescher, Nicholas (1977): *Dialectics: A Controversy-Oriented Approach to the Theory of Knowledge*, Albany.
- Rescher, Nicholas (1979): *Cognitive Systematization: A System-Theoretic Approach to a Coherentist Theory of Knowledge*, Oxford.

Rescher, Nicholas (1985): *The Strife of Systems: An Essay on the Grounds and Implications of Philosophical Diversity*, Pittsburgh.

Rescher, Nicholas (1993 a): *Pluralism. Against the Demand for Consensus*, Oxford.

Rescher, Nicholas (1993b): *Rationalität. Eine philosophische Untersuchung über das Wesen und die Begründung der Vernunft*, Titel der Originalausgabe: *Rationality. A Philosophical Inquiry into the Nature and the Rationale of Reason*, 1988, Würzburg.

Rescher, Nicholas (1995a): *Public Concern. Philosophical Studies of Social Issues*, Lanham – London.

Rescher, Nicholas (1995b): *Satisfying Reason. Studies in the Theory of Knowledge*, Dordrecht u.a.

Rescher, Nicholas (1997): *Objectivity. The Obligations of Impersonal Reason*, Notre Dame -London.

Roobeek, Annemieke J. M. (1987): *The Crisis of Fordism and the Rise of a New Technological Paradigm*, in: *Futures*, April, S. 129-154.

Sartori, Giovanni (1992): *Demokratietheorie*, Titel der Originalausgabe: *The Theory of Democracy Revisited*, 1987, Darmstadt.

Scharpf, Fritz W. (1993a): *Coordination in Hierarchies and Networks*, in: *Games in Hierarchies and Networks: Analytical and Empirical Approaches to the Study of Governance Institutions*, hrsg. v. Scharpf, Fritz W., Frankfurt/M., S. 125-165.

Scharpf, Fritz W. (1993b): *Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen*, in: *MPIFG Discussion Paper 93/1*, hrsg. v. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln.

Scheidt, Friedrich (1986): *Grundfragen der Erkenntnisphilosophie – Historische Perspektiven*, München – Basel.

Schimank, Uwe (1987): *Evolution, Selbstreferenz und Steuerung komplexer Systeme*, in: *Dezentrale Gesellschaftssteuerung. Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaft*, hrsg. v. Glagow, Manfred/Willke, Helmut, Pfaffenweiler, S. 45-64.

Schmidt, Manfred G. (1997): *Demokratietheorien. Eine Einführung*, Opladen.

Schönpflug, Wolfgang/Schönpflug, Ute (1995): *Psychologie. Allgemeine Psychologie und ihre Verzweigungen in die Entwicklungs-, Persönlichkeits- und Sozialpsychologie*, Weinheim.

Schreyögg, Georg (1989): *Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)*;, 41. Jg., H. 2, S. 94-113.

Schreyögg, Georg/Noss, Christian (1994): *Hat sich das Organisieren überlebt?*, in: *Die Unternehmung*, 48. Jg., H. 1, S. 17-33.

Schumpeter, Joseph A. (1942): *Capitalism, Socialism, Democracy*, New York.

Sikora, Klaus (1990): *Das Rationalitätsverständnis der Organisationswissenschaft als retardierendes Moment der praktischen Organisationsentwicklung?*, in: *Fachdidaktik und Organisationsentwicklung*, hrsg. v. Twardy, Martin, Beiträge zum 3. Symposium Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften vom 25. bis 27. Mai 1988 der Universität zu Köln, Köln, S. 73-97.

- Simon, Herbert A. (1965): The Architecture of Complexity, in: General Systems, Vol. 10, S. 63-76.
- Smircich, Linda (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 28, S. 339-358.
- Stacey, Ralph D. (1992): Managing the Unknowable: Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations, San Francisco.
- Stehr, Nico (1994): Arbeit, Eigentum und Wissen. Zur Theorie von Wissensgesellschaften, Frankfurt/Main.
- Tichy, Noel M. (1981): Networks in Organizations, in: Handbook of Organizational Design. Vol. 2: Remodeling Organizations and their Environments, hrsg. v. Nystrom, Paul C./Starbuck, William H., New York, S. 225-249.
- Toulmin, Stephen E. (1975): Der Gebrauch von Argumenten, 4. Aufl., Kronberg/Ts.
- Toulmin, Stephen E. (1994): Kosmopolis. Die Unerkannten Aufgaben der Moderne, Titel der Originalausgabe: Cosmopolis. The Hidden Agenda of Modernity, The Free Press, 1990, Frankfurt/Main.
- Ulrich, Peter (1984): Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre, in: Die Unternehmung, 38. Jg., H. 4, S. 303-325.
- Vattimo, Gianni (1988): Nihilismus und Postmoderne in der Philosophie, in: Wege aus der Moderne. Schlüsseltexte der Postmoderne-Diskussion, hrsg. v. Welsch, Wolfgang, Weinheim, S. 233-246.
- Vilmar, Fritz/Sattler, Karl-Otto (1978): Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit. Systematische Integration der wichtigsten Konzepte, Köln – Frankfurt/Main.
- Weber, Max (1976): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 5. Aufl., Tübingen.
- Weik, Elke (1996): Postmoderne Ansätze in der Organisationstheorie, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., H. 3, S. 379-397.
- Welsch, Wolfgang (1988): Einleitung, in: Wege aus der Moderne. Schlüsseltexte der Postmoderne-Diskussion, hrsg. v. Welsch, Wolfgang, Weinheim, S. 1-43.
- Werder, Axel von (1986): Organisationsstruktur und Rechtsnorm. Implikationen juristischer Vorschriften für die Organisation aktienrechtlicher Einheits- und Konzernunternehmungen, Diss., Wiesbaden.
- Werder, Axel von (1992): Recht und Organisation, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Frese, Erich, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 2168-2184.
- Willke, Helmut (1989): Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation, Weinheim – München.
- Willke, Helmut (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer sozialer Systeme, Stuttgart – Jena.
- Wornack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1992): Die Zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, 4. Aufl., Frankfurt/M. – New York.