

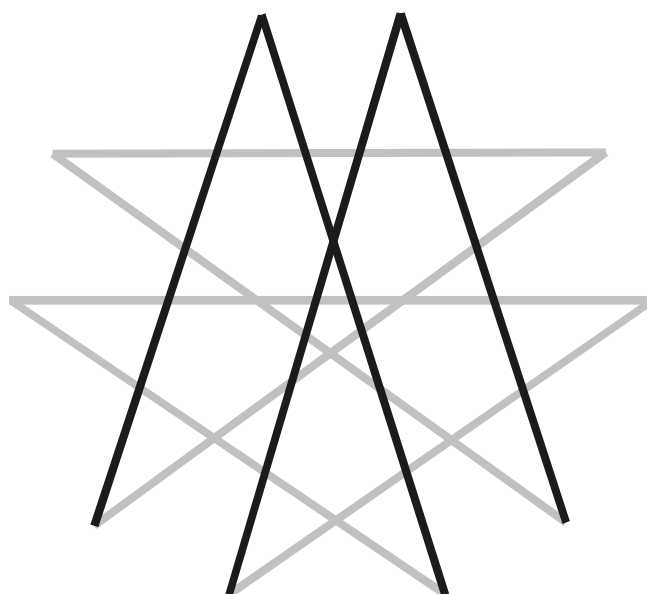
Arbeitsberichte des
**Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik**
der Universität zu Köln

Herausgegeben von
Prof. Dr. Werner Delfmann

Markus Reihlen

**Die Heterarchie als postbürokratisches
Organisationsmodell der Zukunft?**

Arbeitsbericht Nr. 96



Die Heterarchie als postbürokratisches Organisationsmodell der Zukunft?

Markus Reihlen

Köln, 1998

Inhalt

I. Problemstellung.....	2
II. Abschied vom alten Wettbewerbsparadigma?!	3
III. Das Organisationsmodell der Heterarchie	7
IV. Die Heterarchie als Problembewältiger und Problemerzeuger.....	12
V. Ausblick.....	19
Literaturverzeichnis	22

Die Heterarchie als postbürokratisches Organisationsmodell der Zukunft?^{*)**)}

I. Problemstellung

Die Suche nach alternativen Modellen zur Bürokratie ist nahezu so alt wie das Konzept selbst. Jedoch hat erst in jüngerer Zeit das Interesse in Theorie und Praxis an solchen postbürokratischen Organisationsmodellen zugenommen, weil auf unterschiedlichen Ebenen eine Krise der Bürokratie und der ihr zugrunde liegenden Organisationslogik konstatiert wird.¹ Es ist nicht verwunderlich, daß gegen das Bürokratiemodell zahlreiche Einwände eingebracht werden. Das spezialisierte, teilweise implizite Expertenwissen von Unterebenen, die Förderung ihrer Lernfähigkeit, ihre selbständigen Beziehungen zu Externen, horizontale Kooperation, offene Kommunikation und die Notwendigkeit zum selbständigen Handeln sind nur einige Gründe, die gegen die universelle Realisierbarkeit und Effizienz bürokratischer Strukturen sprechen. Betrachtet man Organisationen als geschlossene und stabile Gebilde, in denen Funktion und Struktur, Differenzierung und Integration immer gut aufeinander abgestimmt sind, und sich somit die Organisationen in einem stabilen Gleichgewicht befinden, dann fällt es schwer, sich Zustände der formalen "Strukturlosigkeit", "Destrukturierung" und "Desintegration" vorzustellen, die in Phasen des Wandels unweigerlich auftreten. Wie aber sieht es aus, wenn Organisationen einem permanenten, nichtlinearen Wandel unterliegen, der die Wohldefinition stabiler Hierarchien nahezu unmöglich macht oder zumindest als dysfunktional erscheinen läßt?²

Sucht man nach Alternativen zum hierarchischen Weisungssystem, dann müssen diese deutlich über die Erkenntnis hinaus gehen, daß neben den bürokratischen Strukturelementen sich eine überlagernde informale Struktur auszubilden hat, die immer dann eine tragende Rolle spielt, wenn das Weisungsprinzip bzw. die Verhaltensformalisierung versagt. Denkt man über postbürokratische Alternativen nach, die dieses Etikett auch verdienen, dann müssen sie eine grundlegend andere Perspektive

*) Besonderer Dank gebührt an dieser Stelle meiner Frau, Dipl.-Kff. Annette Rohde, für ihre zahlreichen Anregungen.

***) Das Arbeitspapier wurde eingereicht für den 22. Workshop der Kommission "Organisation" im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., der am Institut für Management der Freien Universität Berlin vom 26.2.-28.2.1998 stattfand.

1) Vgl. z.B. Heckscher/Donnellon (1994), Ochsenbauer (1989) u. Rosner (1991).

2) Die Konsequenz einer solchen Betrachtung wäre die Strukturontologie der klassischen Organisationstheorie durch eine Prozeßontologie abzulösen. Wertvolle Überlegungen dazu liefern z.B. Bühl (1990), Giddens (1988), Ranson/Hinings/Greenwood (1980) u. Sikora (1990).

einnehmen oder auf einer anderen als der bürokratischen Logik des Organisierens beruhen.

Der vorliegende Beitrag geht vor diesem Hintergrund der Frage nach, inwiefern das Modell der Heterarchie ein mögliches und tragbares Ideal einer postbürokratischen Organisation darstellt. Um diese Frage beantworten zu können, ist es in einem ersten Schritt erforderlich, die postbürokratischen Bedingungen zu eruieren, die den Ausgangspunkt und das Bezugssystem für die Suche nach einem alternativen, postbürokratischen Modell liefern. Dabei wird 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. Derzeit erleben wir aber auf den unterschiedlichsten Diskussionsebenen einen Trend, der deutlich mit dem Programm der Moderne bricht. Diese "Post"-Modernisierungsentwicklungen liefern wiederum den intellektuellen Kontext für die Suche nach postbürokratischen Organisationsmodellen.³ Vor dem Hintergrund des "postbürokratischen" Wettbewerbskontextes wird anschließend das Organisationsmodell der Heterarchie vorgestellt und einer Würdigung unterzogen.

II. Abschied vom alten Wettbewerbsparadigma?!

Grundprinzipien modernen Denkens - Gewißheit, formale Rationalität und das Streben nach einem Neuanfang mit der tabula rasa - haben den philosophischen Nährboden für die Suche nach rationalen Systemen gelegt. Gesellschaftliche Ordnungen bzw. wissenschaftliche Theorien sind nach dieser Weltanschauung nur dann vollständig rational, wenn sie *stabile Systeme* bilden, im ersten Fall also, wenn institutionelle Systeme mit festgelegten formalen Beziehungen und im anderen Fall, wenn rein logische Aussagensysteme vorliegen.⁴

Das Streben nach Einheit und Stabilität ist auch maßgeblicher Grundpfeiler des Wettbewerbsparadigmas, das der modernen Industriegesellschaft zugrunde liegt. Wie die Analysen des modernen Industriesystems von Galbraith⁵ bzw. des "alten" Wettbewerbs von Best⁶ deutlich machen, wird dieses Wettbewerbsfeld maßgeblich durch die Existenz und beherrschende Stellung der auf Massenproduktion ausgerichteten Großunternehmen kontrolliert. Sie bestehen im Wettbewerb nicht durch

3) Vgl. Best (1990), Crook/Pakulski/Water (1992), Kumar (1995), Toulmin (1994) u. Roobeek (1987).

4) Vgl. Toulmin (1994), insbes. S. 293.

5) Vgl. Galbraith (1968).

6) Vgl. Best (1990).

ihre Fähigkeit zum *kontinuierlichen* Innovieren, sondern erlangen ihre auf günstigen Produktionskosten beruhenden Wettbewerbsvorteile durch Kontinuität und die Aufrechterhaltung eines stabilen Produktionssystems mit hochentwickelter Technologie und einer "an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit"⁷ ausgerichteten hierarchischen Organisation. Anstatt sich dem Diktat des Marktes und des Kunden zu fügen, setzen sie vielmehr ihre größenbedingte Machtposition ein, um Märkte zu beherrschen und ihre inne wohnenden Unsicherheiten auszuschalten. Wie Best herausstellt, ist das Großunternehmen ohne Zweifel das dem modernen Industriesystem zugrunde liegende Unternehmensleitbild:

"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."⁸

Die Schaffung berechenbarer und beständiger Rahmenbedingungen eines auf stabile Massenproduktion ausgelegten modernen Industriesystems bedarf aber noch weiterer Institutionen. 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.⁹ Durch diese Institutionen sollen schließlich Märkte kontrolliert und Käuferwünsche entsprechend den Produktionsmöglichkeiten beeinflußt werden, so daß wirtschaftliche Stabilität für eine effiziente Massenproduktion und Massenkonsumtion hergestellt werden kann. Die Ausrichtung des modernen Industriesystems auf stabile Rahmenbedingungen liefert gleichzeitig 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.¹⁰ Durch das Aufkommen eines "neuen" Wettbewerbs werden die stabilisierenden Systeme jedoch zunehmend erschüttert und verlieren an Bedeutung.

7) Weber (1976), S. 128.

8) Best (1990), S. 251, Hervorhebungen durch den Verf. hinzugefügt.

9) Vgl. Best (1990), S. 27-134 u. Galbraith (1968).

10) Vgl. Galbraith (1968), S. 468 f.

Die konzeptionelle Fundierung der modernen Industriegesellschaft wird derzeit auf unterschiedlichen Ebenen demontiert, wobei die philosophische und die ökonomische Diskussion von besonderem Interesse sind. Der philosophische Unterbau der Moderne sieht sich verstärkter Kritik ausgesetzt, die vorwiegend durch Verfechter einer postmodernen Position artikuliert wird.¹¹ Sie greifen insbesondere die Annahme an, es ließen sich zeitlose und gesicherte Grundlagensysteme, auf denen unsere rationale Erkenntnis beruht, entwickeln, wie sie vom Cartesianismus gefordert werden. Sie machen damit den rationalistischen Anspruch allgemeingültiger, zeitloser Erkenntnissysteme als unrealisierbaren Wunschtraum aus und erschüttern das menschliche Streben nach gesicherter Erkenntnis. Andere Stimmen¹² fordern eine Rückbesinnung auf humanistische Prinzipien, die mit den Errungenschaften modernen Denkens verbunden werden müßten. Die Humanisten betrachten Meinungsverschiedenheiten als ein Zeugnis für die Vielfalt der menschlichen Erfahrungen, Einschätzungen und kognitiven Werte, die nicht unbedingt rational aufgelöst werden können. Wir sollten deshalb die Tatsache dieser Vielfalt, Vieldeutigkeit und Ungewißheit anerkennen und tolerieren, nicht weil wir nicht nach Gewißheit und Erkenntnis streben sollten, sondern aus der einfachen Sachlage heraus, daß wir unvollkommene Menschen mit begrenzten kognitiven Fähigkeiten sind.¹³ Nimmt man die Forderungen der Kritiker der Moderne ernst, dann geht es nicht mehr allein darum, Stabilität unserer wissenschaftlichen und sozialen Systeme zu garantieren, sondern sie müssen vielmehr *anpassungsfähig* gestaltet sein, 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.“¹⁴

Die Implikationen einer solchen „nachmodernen“ Philosophie für die Gestaltung von Organisationen sind deutlich. Wird das Hauptproblem der Systemgestaltung nicht mehr 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

11) Als maßgebliche Schrift gilt hier Lyotard (1986).

12) Vgl. z.B. Rescher (1993a) u. Toulmin (1994).

13) Vgl. Rescher (1993a), S. 7 ff., ders. (1993b), S. 33 ff. u. Toulmin (1994), S. 60.

14) Toulmin (1994), S. 294, Hervorhebungen im Original.

Wettbewerb der unternehmerischen Ideen organisiert, um auf neue, veränderte Anforderungen reagieren zu können. Nicht Einheit und Stabilität sind die philosophischen Leitmaxime einer "nachmodernen" Zeit, sondern pluralistische Vielfalt und Anpassungsfähigkeit.

Das empirische Wettbewerbsfeld, in dem heutige Unternehmen agieren, ist längst von diesen Anforderungen eingeholt worden. 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, der sich qualitativ von dem obigen Muster der modernen Industriegesellschaft unterscheidet.¹⁵ Unternehmensleitbild des "neuen" Wettbewerbs ist das *lernende Unternehmen*, das eine Strategie der kontinuierlichen Innovation in Produkten und Prozessen innerhalb eines wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmens verfolgt, der permanente industrielle Restrukturierung ermutigt und fördert.¹⁶ Das innovative Unternehmen ist nicht von der Gunst einer einmal erreichten Position im Wettbewerbsfeld abhängig, sondern verfügt über das Potential und die Kompetenz, 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 Wettbewerb¹⁷, der auf der Fähigkeit von Unternehmen beruht, die Formen, Begleiterscheinungen und Konsequenzen innovativer Prozesse zu verstehen. 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. 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" bezeichnet wird. Auch wenn die Theorie der Wissensgesellschaft als noch nicht vollständig geklärt zu betrachten ist - wichtige Vorarbeiten sind z.B. von Drucker¹⁸, Bell¹⁹ und Stehr²⁰ vorgelegt worden -, so verweisen die Diagnosen alle auf die zentrale Abhängigkeit von kognitiven Faktoren wie Kreativität und Expertenwissen als Grundlage für einen beträchtlichen Teil des unternehmerischen Wohlstands. Für Unternehmen, deren Wettbewerbsfähigkeit auf

15) Vgl. dazu insbes. die Untersuchung von Best (1990).

16) Vgl. Best (1990), S. 137 ff. u. Porter (1990), S. 577 ff.

17) Vgl. D'Aveni (1994), Best (1990), Schumpeter (1942) u. Porter (1990).

18) Vgl. Drucker (1969) u. ders. (1993).

19) Vgl. Bell (1973).

20) Vgl. Stehr (1994).

ihrem schöpferischen Potential und ihren Wissensvorsprüngen basiert - sie werden deshalb auch als wissensintensive Unternehmen²¹ bezeichnet -, werden, so die berechnete Vermutung, auch fundamental andere Organisationskonzepte im Vergleich zu den modernen Unternehmen bürokratischer Prägung erforderlich sein. Nach welcher tieferliegenden Organisationslogik ein solches Konzept ausgestaltet sein kann, das auf Innovation, Lernen und Flexibilität ausgerichtet ist, wird im folgenden anhand des Heterarchiemodells erörtert.

III. Das Organisationsmodell der Heterarchie

Alternativen zur formalen Organisationslogik hat es, wenn man weit zurück blickt, schon immer gegeben. So kann auch die Grundidee der Heterarchie an eine lange philosophische Tradition anschließen. Während die bürokratische 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.²² Organisationstheoretische Modelle, die auf einer tendenziell pluralistischen Entscheidungsfindung aufbauen, sind spätestens seit der grundlegenden Arbeit von Burns und Stalker aus dem Jahre 1961 bekannt.²³ 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 Heterarchie²⁴. Vergleichbare Vorschläge sind mit der Netzwerkorganisation²⁵, der Adhocratie²⁶, der "japanischen" Organisation²⁷ und der interaktiven Organisation²⁸ in die Diskussion gebracht worden.

21) Vgl. Alvesson (1995), Starbuck (1992) u. Reihlen (1998).

22) Vgl. Aristoteles (1994), insbes. S. 241 ff. bzw. fünftes Buch, Kap. 8, 1308a ff. u. Rescher (1995), S. 11 ff.

23) Vgl. Burns/Stalker (1961), S. 96 ff.

24) Eine umfangreichere Analyse des Heterarchiemodells ist von mir bereits an anderer Stelle vorgenommen worden. Der interessierte Leser wird dort weitere Literaturverweise finden. Vgl. Reihlen (1997a), S. 42-46, 78-91 u. 253-295 sowie ders. (1996) u. siehe auch ders. (1997b). Als bedeutsame Quellen seien hier trotzdem noch Bühl (1987), McCulloch (1965), Hedlund (1986), ders. (1993) u. Hejl (1992) genannt.

25) Vgl. z. B. Baker (1992) u. Tichy (1981).

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

26) Vgl. Mintzberg (1979), S. 431 ff. u. ders. (1989), S. 196 ff.

27) Vgl. Aoki (1988) u. ders. (1990).

28) Vgl. Heckscher (1994).

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 Hierarchie wird damit das Verhandlungsprinzip der Heterarchie entgegengesetzt, so daß die Heterarchie auch als *Verhandlungssystem* charakterisiert werden kann.²⁹

Das Verhandlungsprinzip verleiht den einzelnen Entscheidungsträgern größere Entscheidungsautonomie, da sie im Gegensatz zur Hierarchie in einem wechselseitigen und nicht einseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen. Sie sind keine Befehlsempfänger oder reine Informationslieferanten für eine Zentrale, sondern sie werden vielmehr an einem kooperativen Entscheidungsprozeß beteiligt. Die Heterarchie ist deshalb im Extremfall streng demokratisch organisiert, denn sie gewährleistet eine folgenreiche Beteiligung ihrer Mitglieder an der Willensbildung und Entscheidungsfindung. 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. Aus diesem Grunde ist der Prozeß der Aussprache und Willensbildung möglichst so zu organisieren, daß ein Maximum an authentischer Beteiligung erreicht werden kann, um einer Verengung der kognitiven Basis der Entscheidungsfindung vorzubeugen.³⁰ Darüber hinaus lernen Menschen nur durch Partizipation Entscheidungsprozesse durch ihre Ideen und Erfahrungen mitzugestalten, und diese Partizipation fördert das gegenseitige Verständnis und die

29) Vgl. z.B. Scharpf (1993a), S. 137 ff., ders. (1993b) u. Willke (1995), S. 109 ff.

30) Sinnvolle Ansatzpunkte für die Organisation rationaler Prozesse der Aussprache liefert die Diskurstheorie. Vgl. dazu insbes. Alexy (1983), ders. (1989), ders. (1995), S. 94 ff., Lumer (1990) u. Peters (1991), S. 234 ff.

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.³¹

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 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.³² Heterarchien müssen deshalb die Möglichkeit berücksichtigen, temporäre Hierarchien auszubilden.³³ 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.“³⁴

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.

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

32) Vgl. Scharpf (1993b), S. 16 f. u. vgl. auch Hejl (1992), S. 127.

33) Auf diesen Vorschlag verweist Hejl, der im Rahmen der politischen Pluralismuskussion die Möglichkeiten gesellschaftlicher Selbstregelung sondiert und dabei die heterarchische Organisation diskutiert. Vgl. dazu Hejl (1992), S. 127 ff.

34) Hejl (1992), S. 129, Hervorhebungen im Original weggelassen.

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. Im Gegensatz zu einem autokratischen Weisungssystem ist eine demokratisch organisierte Heterarchie dadurch charakterisiert, daß die Macht der Führenden kontrolliert, beschränkt und polykratisch organisiert ist.³⁵ Sartori präzisiert:

"Demokratie ist ein System, in dem niemand sich selbst auswählen kann, niemand sich die Macht zum Regieren selbst verleihen kann und deshalb niemand sich unbedingte und unbeschränkte Macht anmaßen kann."³⁶

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.³⁷ 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*"³⁸ 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 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, dann entsteht eine zunehmende Kluft zwischen formaler Autorität bzw. Zuständigkeit und dem zur Problemlösung erforderlichen Expertenwissen. Statt das relevante und verteilte Fachwissen zu einer

35) Zum Demokratiebegriff vgl. Sartori (1992), insbes. S. 183 ff. Zu unterschiedlichen Demokratietheorien vgl. den Überblick bei Held (1987) u. Schmidt (1997).

36) Sartori (1992), S. 210, Hervorhebungen im Original weggelassen.

37) Vgl. Aristoteles (1994), 219 ff. bzw. fünftes Buch, 1301b ff.

38) Vgl. Willke (1989), S. 118.

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 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 Leitungspersonlichkeiten, 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 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.³⁹ 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.⁴⁰ Sie liefert damit auch die normative Grundlage für eine erfolgreiche Mobilisierung sozialer Sanktionen, wenn gegen gemeinsame Grundüberzeugungen, Verhaltensregeln und Organisationsziele verstoßen wird.⁴¹

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.

IV. 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

39) Vgl. dazu Scharpf (1993a), S. 143 f. u. ders. (1993b), der die positive und negative Koordination wohlfahrtsökonomisch analysiert.

40) Vgl. zu der sozialintegrativen Funktion einer Kultur insbes. Smircich (1983), S. 345 f., Schreyögg (1989), S. 97 ff. u. Ulrich (1984), S. 312 f.

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

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 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.⁴²

Der "neue" Wettbewerb erfordert Mitarbeiter, die nicht mit jenem Menschenbild vereinbar sind, wie es von der traditionellen Managementlehre gezeichnet wird und wie

42) Vgl. Böcher (1996), S. 368.

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?⁴³ 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.⁴⁴

Der besondere Charakter der Heterarchie als eine 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 Motivation⁴⁵ 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 Kontrolle investiert werden müssen.⁴⁶ 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.

43) Vgl. die Theorie X bei McGregor (1992), S. 368 f.

44) Vgl. zu einer Kritik an dieser Sichtweise Bunge (1996), S. 243 ff. u. Etzioni (1994), S. 27 ff. u. 348 ff.

45) Vgl. dazu Deci (1992), S. 20 ff. u. Schönpfug/Schönpfug (1995), S. 322 ff.

46) Zu der transaktionskostenmindernden Wirkung moralischen Verhaltens vgl. Etzioni (1994), insbes. S. 136 ff.

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.⁴⁷

KOOPERATIVER WETTBEWERB UND "BEGRENZTER" KONFLIKT

Heterarchien bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen Kooperation und Wettbewerb bzw. zwischen Integration und Autonomie, wodurch eine Situation eines "begrenzten" Konfliktes in der Organisation geschaffen wird.⁴⁸ Diese rührt daher, daß Heterarchien unterschiedliche Perspektiven, Wertvorstellungen, Überzeugungen oder kurz Meinungsunterschiede akzeptieren, aber nicht unbedingt aus einer moralischen Verpflichtung heraus, sondern im wesentlichen, weil nur dadurch das verteilte Wissen und die dezentralisierte Kreativität 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, 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 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. 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

47) Vgl. dazu auch Reihlen (1997a), S. 275 ff. u. Schreyögg/Noss (1994), S. 26 ff.

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

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.⁴⁹

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.⁵⁰

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. Heterarchien bedürfen deshalb 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 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

49) Diese Position baut auf den erkenntnistheoretischen Überlegungen eines rationalen Pluralismus auf. Vgl. dazu insbes. Rescher (1973), ders. (1977), ders. (1979), ders. (1985), ders. (1993a), ders. (1993b) u. ders. (1997).

50) Vgl. zu den destruktiven Wirkungen von Konflikt Reihlen (1997a), S. 84 ff. u. Rescher (1993a), S. 161 ff.

„Glaubensgemeinschaft“ entarten, die ihre schöpferische Kraft einem einheitlichen Dogma geopfert hat.

ERLERNEN DES „NEUEN“ VERSUS VERWERTEN DES „BEKANNTEN“

Jede Organisation bewegt sich, wie March einmal treffend formuliert hat, in dem Spannungsfeld zwischen „exploration“ (das Erlernen des „Neuen“) und „exploitation“ (das effiziente Verwerten des „Bekanntes“).⁵¹ Diese Tatsache gilt sowohl für das innovative wie auch für das bürokratische Unternehmen, nur daß die individuelle Gewichtung unterschiedlich ausfallen wird. Die Heterarchie ist keine Organisationsform, die für jeden Aufgabenbereich als geeignet betrachtet werden darf. Dieser Anspruch wäre überzogen und ließe sich nicht vor dem Hintergrund unterschiedlicher Anforderungen rechtfertigen, die bei der Lösung von Routineproblemen und Innovationsproblemen wirksam sind.⁵² Auf die Vorzüge des formalen Organisierens sollte der Entscheidungsträger nicht verzichten, wenn die Probleme, die er zu lösen hat, wiederkehrend, voraussehbar und analysierbar sind. Es erweist sich als kontraproduktiv und ineffizient, einen selbstorganisierenden Prozeß mit kreativen Merkmalen ins Leben zu rufen, wenn der Entscheidungsträger das System bzw. Problem vollständig kennt und in seiner Struktur und Eigendynamik überblickt.

Die Heterarchie ist eine Organisationsform, die auf die Handhabung von Innovationsproblemen ausgerichtet ist und aus diesem Grund spielen heterarchische Elemente in einer postbürokratischen Organisation eine besondere Rolle. Weder die Probleme und Ziele noch die Gestaltungsregeln sind im Innovationsprozeß von vornherein bekannt; sie müssen vielmehr in einem kollektiven Lernprozeß entwickelt und teilweise erfunden werden. Unterschiedliche Entscheidungsträger verfügen selbst wiederum über unterschiedliche Erfahrungen, Ansichten, Werte und Deutungsmuster, so daß es als normal und natürlich einzuschätzen ist, daß unter diesen Bedingungen keine einheitliche Perspektive vorherrschend ist. Auf der anderen Seite sind unter diesen Umständen hierarchische Strukturen leicht überlastet, weil ihre Informationsverarbeitungskapazitäten geringer sind als in Heterarchien. Die Verwendung informaler Kommunikationsmedien und die flexible Strukturierung von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen in Heterarchien erlauben es, das dezentralisierte Wissen in einem problemorientierten Koordinationssystem zusammenzuführen. Dadurch können informationelle und motivationale Vorteile für den Problemlösungsprozeß genutzt werden, die ein hierarchisches Weisungssystem

51) Vgl. March (1991) u. ders. (1994), S. 237 f.

52) Zur Abgrenzung unterschiedlicher Problemtypen vgl. insbes. Heppner (1997), S. 87 ff. u. Reihlen (1997a), S. 54 ff.

nicht zu bieten hat. Entsprechend sind die organisatorischen Anforderungen an das Erlernen des "Neuen" und das Verwerten des "Bekanntes" sehr unterschiedlich, wie Abb. 1 verdeutlicht.

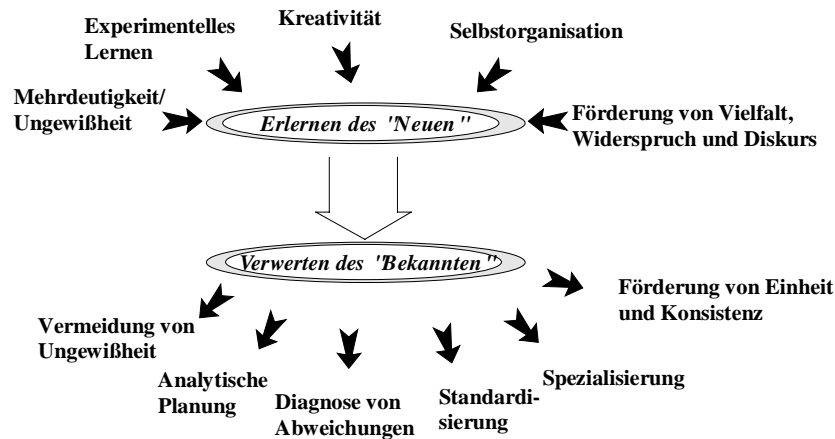


Abb. 1: Unterschiedliche Anforderungen beim Erlernen neuen und dem Verwerten bestehender Wissens.

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*⁵³.

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,

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

das den 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, 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.

V. Ausblick

Inwieweit ist nun die Heterarchie als postbürokratisches Organisationsmodell der Zukunft zu werten? Die oben geführte Diskussion hat deutlich gemacht, daß der Heterarchie Merkmale zugeordnet werden können, die einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit unter Schumpeterschen Wettbewerbsbedingungen leisten. Unternehmen, die unter diesen Bedingungen agieren, werden an zentralen Aspekten einer heterarchischen Organisation nicht vorbei kommen. Wie aber auch deutlich geworden ist, 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.

Die Grenzen der Heterarchie haben ferner deutlich gemacht, daß die postbürokratische Organisation nicht ohne ein Mindestmaß an Hierarchie auskommen wird. Sie wäre deshalb vielleicht besser als *Heterarchie mit latenter Entscheidungshierarchie* zu charakterisieren. Der Hierarchie kommen in der postbürokratischen Organisation im wesentlichen zwei Funktionen zu. Erstens dient sie als ultimative Entscheidungsstruktur, die immer dann zum Tragen kommen wird, wenn die Selbststeuerungskapazitäten des Systems versagen, so daß eine machtvolle Führung von oben unausweichlich wird. Zweitens werden auch innovative Unternehmen einen Teil ihrer Ressourcen für die Lösung bekannter und analysierbarer Routineprobleme aufwenden müssen, um ihre bestehenden Kompetenzen effizient zu verwerten; für die Lösung solcher Probleme eignen sich jedoch bürokratische Koordinationsmechanismen im Vergleich zu heterarchischen wesentlich besser, so daß auch die postbürokratische Organisation nicht auf die Vorteile des formalen Organisierens verzichten sollte.

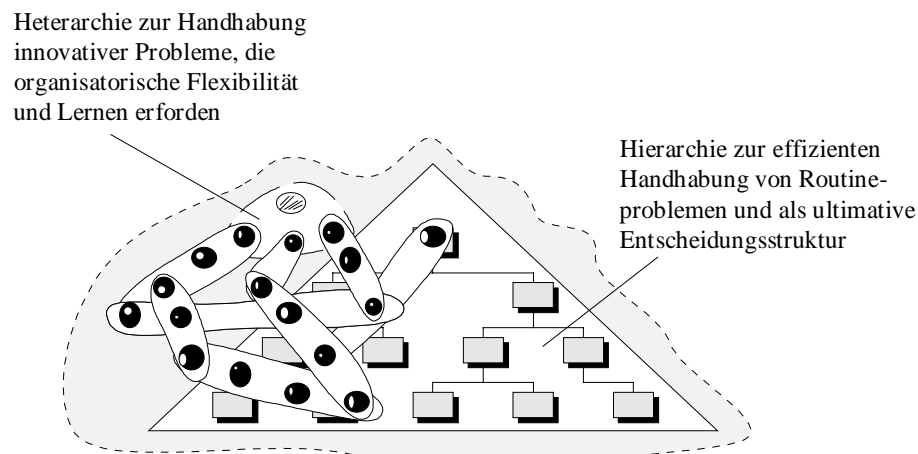


Abb. 2: Duales Führungssystem.

Für das Management der hier skizzierten postbürokratischen Organisation entsteht daraus ein grundlegendes Paradoxon, denn die hierarchischen Führungssysteme zur Handhabung bekannter Routineprobleme müssen neben den heterarchischen Strukturen zum Erlernen neuer Fähigkeiten und neuen Expertenwissens koexistieren. Damit stellt sich aber nicht die einfache Frage, ob für das postbürokratische Unternehmen ein

hierarchisches oder ein heterarchisches Führungssystem besser geeignet ist, sondern es benötigt beide zur gleichen Zeit, und sie werden teilweise auch die gleichen Personen umfassen. Die zukünftige Forschung muß sich deshalb nicht nur mit einer konzeptionellen Konkretisierung des Heterarchiemodells, sondern insbesondere auch mit dem Management solcher *dualer Führungssysteme* (vgl. Abb. 2) auseinandersetzen.

Literaturverzeichnis

- 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 (1995) "Management of Knowledge-intensive Companies", Berlin - New York.
- 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.
- 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.
- 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 (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.
- Burns, Tom/Stalker, G. M. (1961) "The Management of Innovation", London.
- Crook, Stephen/Pakulski, Jan/Waters, Malcom (1992) "Postmodernization. Change in Advanced Society", London u.a.
- 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.
- D'Aveni, Richard A. (1994) "Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering", New York.
- 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.
- Drucker, Peter F. (1969) "The Age of Discontinuity", London.
- Drucker, Peter F. (1993) "Post-capitalist Society", Oxford u.a.
- 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.
- Galbraith, John Kenneth (1968) "Die moderne Industriegesellschaft", Titel der Originalausgabe: *The New Industrial State*, 1967, München - Zürich.
- Giddens, Anthony (1988) "Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung", Titel der Originalausgabe: *The Constitution of Society. Outline a Theory of Structuration*, 1986, Frankfurt/M. - New York.
- 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.
- Kumar, Krishan (1995) "From Post-Industrial to Post-Modern Society. New Theories of the Contemporary World", Oxford - Cambridge, Mass.
- Lumer, Christoph (1990) "Praktische Argumentationstheorie. Theoretische Grundlagen, praktische Begründung und Regeln wichtiger Argumentationsarten", Diss., Braunschweig - Wiesbaden.
- Lyotard, Jean-Francois (1986) "Das Postmoderne Wissen. Ein Bericht", Titel der Originalaussage: *La condition postmodern*, 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 Heterarchy 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.
- 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.
- Ochsenbauer, Franz Karl (1989) "Organisatorische Alternativen zur Hierarchie. Überlegungen zur Überwindung der Hierarchie in Theorie und Praxis der betriebswirtschaftlichen Organisation", Diss., München.
- Peters, Bernhard (1991) "Rationalität, Recht und Gesellschaft", Diss., Frankfurt/M..
- Porter, Michael E. (1990) "The Competitive Advantage of Nations", New York.
- Ranson, Stewart/Hinings, Bob/Greenwood, Roy (1980) "The Structuring of Organizational Structures", in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, March, S. 1-17.
- 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, 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) "Problemfelder des Managements wissensintensiver Unternehmen", in Vorbereitung.
- 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 (1993a) "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 (1995) "Public Concern. Philosophical Studies of Social Issues", Lanham - London.
- 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.
- Rosner, Siegfried (1991) "Die Selbstmodernisierung des Industriesystems", in: Zeitschrift für Personalforschung, 5. Jg., H. 1, S. 33-49.
- Sartori, Giovanni (1992) "Demokratiethorie", 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.
- Schmidt, Manfred G. (1997) "Demokratiethorien. 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.
- 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.
- Starbuck, William H. (1992) "Learning by Knowledge-Intensive Firms", in: Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 6, S. 713-740.
- 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. (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.
- Weber, Max (1976) "Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie", 5. Aufl., Tübingen.
- 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.