

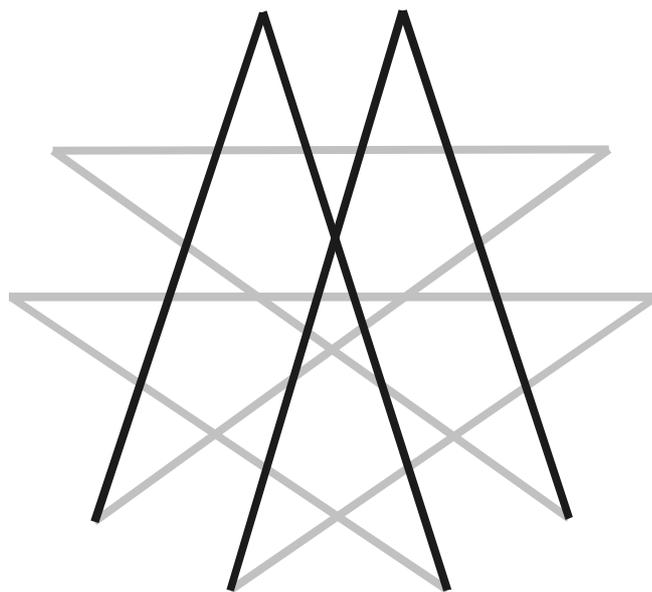
Arbeitsberichte des
**Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik**
der Universität zu Köln

Herausgegeben von
Prof. Dr. Werner Delfmann

Markus Reihlen

Führung in Heterarchien

Arbeitsbericht Nr. 98



Führung in Heterarchien

Markus Reihlen

Köln, 1998

Inhalt

I. Problemstellung	2
II. Vorüberlegungen zum Konzept der Führung	3
1. Führung als Machtprozeß	3
2. Grundlagen von Macht und Einfluß	5
3. Organisation, Führung und Macht	7
III. Wesen, Kontext und Bedingungen des Organisationsmodells der Heterarchie.....	11
1. Merkmale heterarchischer Organisationen	11
2. Zum Verhältnis von Handlung und Struktur in Heterarchien	16
3. Kontext und Bedingungen	22
IV. Führung in heterarchischen Organisationen	25
1. Auf dem Weg zu einem veränderten Führungsverständnis	25
2. Interaktionelle Führung und Konfliktbewältigung	29
3. Strukturelle Führung, Selbstorganisation und Rollendifferenzierung	35
4. Kulturelle Führung und dezentrale Kulturentwicklung	38
V. Ausblick: Was wir von der Analyse von Idealtypen lernen können	41
Literaturverzeichnis.....	44

Zusammenfassung

Die Heterarchie wird als Idealtyp einer sich selbststeuernden, polyzentrischen Organisation aufgefaßt, die über die Fähigkeit verfügt, eine spontan hervorgebrachte, problemorientierte Struktur auszubilden, in der das verteilte Wissen der Organisation auch ad hoc zusammengeführt werden kann. Eine solche Organisation erlangt herausragende Bedeutung bei der Koordination interpersonaler Lern- und Innovationsprozesse. Aufbauend auf einem machtbasieren Verständnis von Führung, untersucht der Beitrag zentrale Ansatzpunkte für eine veränderte Konzeption von Führung in heterarchischen Organisationen. Diese gibt die Idee der zentralen Führung zugunsten eines Ansatzes auf, der Führung als das Ergebnis eines wechselseitigen, demokratischen sozialen Austauschprozesses begreift. Konkrete Vorschläge werden für eine rationale Konfliktbewältigung, eine fluktuierende Führerschaft und eine dezentrale kulturelle Führung unterbreitet.

I. Problemstellung

Deutliche Veränderungen des Wettbewerbsfeldes zugunsten wissensintensiver Industrien, wie sie insbesondere in Deutschland, aber auch in anderen hochindustrialisierten Ländern zu verzeichnen sind (Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung et al. 1997; Stehr 1994), haben den Ruf nach hierarchiearmen, flexiblen und teamorientierten Organisationsstrukturen laut werden lassen (Heckscher/Donnellon 1994; Pinchot/Pinchot 1993). Anstatt die organisatorische Intelligenz in immer anspruchsvolleren formalen Strukturen und Prozessen zu verwirklichen, wie es traditionell dem organisatorischen Gestaltungsansatz entspricht, beruhen teamorientierte Organisationen auf der Selbstorganisationsfähigkeit ihrer Mitarbeiter, durch die ein höheres Maß an Flexibilität, Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit erreicht werden kann. Damit ändert sich aber auch die Betrachtung von Organisationen deutlich, wie Morgan (1993, S. 64) plakativ betont, "where free-flowing, organic images that have more in common with brains, webs, cells, balloons, bubbles, and umbilical cords are more likely to be relevant than the static blueprint found in typical organization charts."

In der Literatur fehlt bislang ein einheitliches Konzept darüber, wie die Führung in solchen netzwerkartigen Organisationen aussehen könnte. Es werden eine Reihe von Einzelforderungen wie die nach einem Ende der "starken Führung" (zu Knyphausen 1991), stärkerer "Dezentralisierung der Führung" (Müller-Stewens/Scholl 1997), einer "Führung von unten" (Wunderer 1992, 1995a, 1997), einem Wiederaufleben der "kooperativen Führung" (Wunderer/Grunwald 1980; Wunderer 1995b), einer "pluralistischen Führung" (Morgan 1986, S. 185 ff.; Waldersee et al. 1995), einer "kulturellen Führung" (Schein 1985), einer "sozialintegrativen Führung" (Alvesson

1995, S 159 ff.) und einem Übergang von der "Fremd- zur Selbstführung" (Manz/Sims 1987, 1992, 1995) erhoben. Sie alle sind, wie Neuberger (1994, S. 230) betont, "ein frontaler Angriff gegen das Heldenverständnis von Führung. In all diesen Auffassungen werden 'die Macher' konfrontiert mit anonymen, verstreuten, selbständigen Einflußzentren, die ihnen das hierarchische Einflußmonopol streitig machen." Mit der Krise der starken Führung von oben durch die Forderung nach mehr Partizipation, "Empowerment" und verteilten Einflußzentren wird gerade das traditionell dominierende hierarchische Steuerungsmodell (Simon 1960, 1967) in Zweifel gezogen. Wie sollte man sich auch eine polyzentrische Führung in einer monozentrisch ausgerichteten Hierarchie vorstellen? Der "neuen" Führung liegt mithin ein anderes implizites Steuerungsmodell als das der Hierarchie zugrunde, welches in oben genannten Konzepten jedoch nicht immer dargelegt wird.

In diesem Beitrag wird die Frage nach der "neuen" Führung vor dem Hintergrund des Organisationsmodells der *Heterarchie* (v. Foerster 1984; Bühl 1987; Hedlund 1986, 1993; Schimank 1987, S. 61 f.; Willke 1989, S. 118; Klimecki et al. 1991, 1994; Hejl 1992; Schreyögg/Noss 1994; Reihlen 1997a, 1998; S. 21 ff.) erörtert, die als Prototyp einer nicht-hierarchischen Organisation gilt. Im Gegensatz zur Hierarchie bilden Heterarchien ihre Führungsstrukturen nach Maßgabe des in der Organisation verteilten Problemlösungswissens aus und gewährleisten ein Höchstmaß an Partizipation, um eine anpassungsfähige und lernfähige Organisation zu gestalten. Das Modell der Heterarchie liefert damit ein Bezugssystem für die Diskussion um eine "neue" Führung, die letztendlich in ein umfassenderes Steuerungskonzept von Organisationen eingebettet sein muß, denn Führung und Organisation sind schließlich zwei Seiten der gleichen Medaille. Nach einigen Vorüberlegungen zum Konzept der Führung, das mit Hilfe einer machtbasieren Perspektive definitorisch abgegrenzt wird (Teil II), erfolgt eine Darlegung der Wesenszüge heterarchischer Organisationen, die durch strukturierungstheoretische Überlegungen vertieft werden (Teil III). Im Anschluß daran werden Vorschläge für eine heterarchische Führung entwickelt, die nach verschiedenen Führungsformen differenziert werden (Teil IV).

II. Vorüberlegungen zum Konzept der Führung

1. Führung als Machtprozeß

Der Begriff "Führung" ist in der Literatur nicht eindeutig definiert (Neuberger 1994, S. 2 ff.; Hentze et al. 1997, S. 7 ff.; Bass 1990, 11 ff.). Nicht zuletzt durch den interdisziplinären Charakter der Führungsforschung ist es nicht verwunderlich, daß die Akzente der Begriffsfassungen sehr unterschiedlich gesetzt werden. Führung wird als Ausübung

von Macht und Einfluß (Mintzberg 1983; Sandner 1990), als gruppendynamischer Prozeß (Manz/Sims 1995), als besondere Form des Verhaltens (Shartle et al. 1949; Katz/Kahn 1966, S. 300 ff.), als eine Angelegenheit, die durch die Persönlichkeitsstruktur des Führenden zu erklären ist (Weber 1976, S. 140 ff.; Calder 1977), als Vermittlung von Bedeutungsrahmen (Smircich/Morgan 1982; Schein 1985), als Instrument zur Erreichung von Zielen (Steinle 1978, S. 13), als Ergebnis von Interaktionen (Hollander 1978; Burns 1978), als Einführung von Strukturen (Taylor 1977; Weber 1976, S. 551 ff.) und nicht zuletzt als Kombination dieser oben genannten Definitionen verstanden (Bass 1990, S. 11).¹ Vor dem Hintergrund einer solchen terminologischen Begriffsvielfalt von Führung bereitet es große Schwierigkeiten, eine allgemein akzeptierte Definition zu finden. Dies liegt im wesentlichen darin begründet, daß die unterschiedlichen Führungsdefinitionen zumindest implizit einen bestimmten konzeptionellen Bezugsrahmen verwenden, der es ihnen erlaubt, bestimmte Führungsphänomene thematisieren zu können, was gleichzeitig natürlich zum Ausblenden anderer Aspekte führt. Solange keine allgemeine Theorie der Führung existiert - und diese ist nicht in Sicht -, wird man an einer kontextuellen Partialuntersuchung und einem fruchtbaren Eklektizismus nicht vorbeikommen (Wunderer 1993, S. 12 u. 28). Für die Untersuchung von Führung im Kontext einer heterarchischen Organisation erscheint ein machtbasiertes Verständnis von Führung besonders fruchtbar, denn wie Burns (1978, S. 12) betont: "To understand the nature of leadership requires understanding of the essence of power, for leadership is a special form of power."

Führung aus machtpolitischer Perspektive ist das Ergebnis eines Machtspiels, auf das verschiedene Akteure Einfluß nehmen, indem sie die kognitiven und normativen Handlungsgrundlagen und das Verhalten anderer zu beeinflussen versuchen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Führung darf nicht mißverstanden werden als reine Anwendung von Macht in sozialen Interaktionsprozessen, denn Führung ist eine spezielle Form der Einflußnahme; sie wird mit dem Zweck betrieben, Einflußpotentiale (Machtgrundlagen) zu mobilisieren, um eine kooperative Lösung von mehr oder weniger strukturierten Aufgaben zu erarbeiten und umzusetzen. Führung ist als eine zielorientierte Einflußnahme durch die Anwendung von Macht in sozialen Interaktionen zu begreifen. Ist die situationsbezogene Machtverteilung unter den Akteuren asymmetrisch ausgeprägt, dann kann zwischen den beiden Rollen Führender und Geführter unterschieden werden. *Macht* ist dabei in dem Sinne zu verstehen, daß sie als Fähigkeit verstanden werden muß, organisationale Ergebnisse zu bewirken oder zu beeinflussen (Giddens 1979, S. 88; Mintzberg 1983, S. 4.; Neuberger 1995, S. 52 ff.). Für Weber (1976, S. 28) bedeutet Macht "... jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch

¹

Für eine Übersicht unterschiedlicher Führungsdefinitionen vgl. Neuberger (1994, S. 2 ff.).

gegen Widerstreben durchzusetzen" Macht setzt somit die Fähigkeit eines Individuums voraus, für seine Interessen Machtquellen zu mobilisieren, um seine Ziele auch gegen Widerstand anderer verwirklichen zu können. Während häufig mit dem Begriff Macht etwas Negatives assoziiert wird, gewährleistet sie erst die Handlungsfähigkeit einer Person. Handeln eines Akteurs setzt immer die Fähigkeit voraus, eine Reihe von Kausalkräften zu entfalten, die auf die Realisierung bestimmter Handlungsabsichten abstellen. Die Beeinflussung anderer Akteure ist dabei eingeschlossen (Giddens 1988, S. 66.; Crozier/Friedberg 1979, S. 41). Damit ist Macht nicht ein an sich schädliches Phänomen, sondern sie muß generell als konstitutives Element unseres Handelns im allgemeinen (Giddens 1988, S. 85) und von Führungshandeln im speziellen verstanden werden.

2. Grundlagen von Macht und Einfluß

Erst Machtgrundlagen ermöglichen, daß einzelne Akteure Einfluß auf die Führungsprozesse geltend machen können. Sie sind die Mittel, die mobilisiert werden, um Ergebnisse zu bewirken oder zu beeinflussen. Im folgenden werden in Anlehnung an Mintzberg (1983) vier Faktoren unterschieden. Zwei davon sind struktureller Art, d.h., sie leiten sich aus der legitimen Ordnung einer Organisation ab. Hierzu sollen Autorität und Ideologie gezählt werden. Die verbleibenden zwei Faktoren - Expertenwissen und mikropolitische Kompetenz - sind individueller Art.²

Formale Autorität steht für die Macht einer Person, die sich aus ihrer hierarchischen Position ableitet. Sie repräsentiert deshalb auch die formale und legitime Macht einer Person, anderen Personen Entscheidungen aufzuerlegen. Sie rechtfertigt sich aus dem gegebenen organisatorischen Aufbau eines Unternehmens. Zweifelsohne stellt die Unternehmensleitung das formale Machtzentrum einer jeden Organisation dar. Sie gestaltet eine Autoritätshierarchie, durch die bestimmte Aufgaben, insbesondere die Ausführung von Detailaufgaben, an Linienmanager delegiert werden, die jedoch unter der direkten Kontrolle und Überwachung der Unternehmensleitung stehen. Jene Personen in der Hierarchie, die Macht aufgrund einer formalen Position innehaben, können diese durch persönliche Anweisungen an Untergebene ausüben. Sie können aber auch die Macht durch ein bürokratisches Kontrollsystem, das durch Ergebnis- und Prozeßstandards das Verhalten der Organisationsmitglieder steuert, realisieren (Mintzberg 1983, S. 140-150; Pfeffer 1992, S. 127 ff.; Giddens 1988, S. 86 ff.).

²

Etwas andere Typologien sind z.B. bei MacMillan/Jones (1986, S. 15 ff.) u. Pfeffer (1992, S. 69 ff.) zu finden. Darüber hinaus stellen auch Persönlichkeitsattribute der Akteure eine wesentliche Machtquelle dar, wie sie insbesondere durch die Eigenschaftsansätze der Führung (Hentze et al. 1997, S. 179 ff.) behandelt werden. In besonders ausgeprägter Form wird die Macht aufgrund von bestimmten Persönlichkeitseigenschaften in der charismatischen Führungsliteratur behandelt. Vgl. hierzu insbesondere Weber (1976, S. 140 ff.) u. den Überblick bei Hentze et al. (1997, S. 186 ff.).

Die zweite strukturelle Machtgrundlage ist die *Ideologie* einer Organisation. Unter einer Ideologie werden die Normen, Wertvorstellungen und Überzeugungen verstanden, die von einem Kollektiv getragen werden und diese Gruppe deutlich von anderen Gruppen unterscheidet. Die Ausbildung einer Ideologie zielt darauf ab, Akteure durch die Vermittlung einer kollektiv getragenen Handlungsorientierung zu organisieren und zu mobilisieren, um bestimmte Ziele zu erreichen. Erst durch eine intensive Kultivierung kollektiver Deutungsmuster, Werte und Normen sowie Traditionen werden Zusammenhalt, Kooperationsfähigkeit, Harmonie und eine einheitliche Handlungsrichtung gewährleistet. Die Ideologie einer Organisation muß als eine stark ausgeprägte Unternehmenskultur verstanden werden. Das Schlüsselcharakteristikum einer Ideologie besteht in ihrer integrierenden und auf Kooperation ausgelegten Kraft. Fraglich bleibt, welchen Einfluß eine starke Unternehmenskultur auf die Machtverteilung hat. Die Ideologie liefert keine unmittelbare Machtgrundlage für die Akteure. Sie wirkt vielmehr indirekt auf die Führungsprozesse ein. Es können zwei Auswirkungen herausgestellt werden. Erstens führt eine starke Ideologie dazu, daß formale Autorität, Expertenwissen und mikropolitische Kompetenz nur schwach ausgeprägte Machtgrundlagen darstellen. Die ausgeprägte Harmonie und Kooperation der Organisationsmitglieder unterdrücken Konkurrenz und Konflikt, die durch mikropolitische Prozesse initiiert werden. Zweitens führt eine starke Ideologie tendenziell zu einer Gleichverteilung von Entscheidungsmacht im politischen System (Mintzberg 1983, S. 151 ff.; Rothschild 1979; Jaeger/Baliga 1985, S. 119 ff.).

Das *Expertenwissen* einer Person kann als bedeutende informale Machtquelle angesehen werden. Insbesondere bei der Lösung komplexer Probleme ist die Integration von Expertenwissen unabdingbar. Ein Experte verfügt über spezielles Wissen, das nur dann für ihn eine Machtquelle darstellt, wenn das erfolgreiche Funktionieren der Organisation von seinem Wissen abhängig ist. Sein Expertenwissen ist dann für die Organisation eine kritische Größe. Im Gegensatz zur formalen Autorität, die eine universelle Machtgrundlage darstellt, ist die Macht aufgrund spezieller Expertise situationsgebunden. Nur wenn das spezielle Expertenwissen zur Lösung eines Problems benötigt wird, kann die Person, die darüber verfügt, es als Machtquelle verwenden (Hitzler 1994; Mintzberg 1983, S. 163 ff.; Pfiffner/Stadelmann 1994; Stehr 1994, S. 350 ff.). Je stärker die strukturellen Machtgrundlagen - Autorität und Ideologie - wirken, desto geringer ist der Einfluß des Expertenwissens bei der politischen Willensbildung (Mintzberg 1983, S. 234).

Die zweite individuelle Machtgrundlage ist die Fähigkeit einer Person, mikropolitische Spiele zu initiieren. Während Autorität und Ideologie als Integrationskräfte Einfluß auf das Verhalten der Organisationsmitglieder nehmen, um Koordination und Integration herbeizuführen, steht *mikropolitische Kompetenz* für die

Fähigkeit von Akteuren, persönliche Ziele machtgestützt gegenüber konkurrierenden Akteuren oder Gruppen durchzusetzen. Mikropolitik erfolgt außerhalb der legitimen Ordnung und opponiert nicht selten gegen sie. Das Verhalten derjenigen, die diese Prozesse auslösen, zielt auf ihre Interessendurchsetzung ab, ohne jedoch von der formalen Autorität, der angenommenen Ideologie oder dem begründeten Expertenwissen sanktioniert zu werden. Mikropolitische Verhalten bringt Konflikt und Konkurrenz in die Organisation, indem einzelne Individuen oder Gruppen in Rivalität zueinander stehen, um ihre Interessen zu verwirklichen. Sie versuchen, die bestehende legitime Ordnung der Organisation zu verändern oder zu ersetzen. Der Grund kann darin bestehen, daß die drei verbleibenden Einflußsysteme - Autorität, Ideologie und Expertenwissen - nicht in der Lage sind, ein gegebenes Problem der Organisation angemessen zu lösen (Mintzberg 1983, S. 171 ff.; March 1988, S. 101-115; Narayanan/Fahey 1982, S. 25-34; Neuberger 1995, S. 14 ff.).

Der Unterschied zwischen den hier dargelegten strukturellen und individuellen Machtgrundlagen besteht darin, daß die strukturellen Machtgrundlagen einem Akteur ungeachtet seiner tatsächlichen Fähigkeiten zur Verfügung stehen. Er leitet sie aus der bestehenden legitimen Ordnung ab. Die individuellen Machtgrundlagen begründen sich hingegen aus seinen Fähigkeiten und Kompetenzen, d.h. entweder aus der Position als Experte oder durch die Fähigkeit, mikropolitische Spiele zur Umsetzung seiner Interessen zu initiieren.

Die Machtgrundlagen eines Akteurs müssen mit dem Willen zum Führungshandeln gekoppelt sein. Die Machtgrundlagen stehen nur für das Potential des Akteurs, als Führender tätig zu werden. In Verbindung mit dem Handlungswillen kann dieses Potential aktiviert werden. Aus praktischer Perspektive unterscheiden sich Führungspersonen noch durch ihre politischen Fähigkeiten. Nicht jeder verfügt über das notwendige "Fingerspitzengefühl", über Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft, um seine Interessen auch gegen die Interessen anderer durchsetzen zu können.

3. Organisation, Führung und Macht

Die dargelegten Einflußfaktoren sind nicht getrennt zu betrachten, sondern existieren immer nebeneinander, jedoch mit unterschiedlichem Gewicht. So mag es Zeiten geben, in denen sie im Gleichklang eine bestimmte Ausrichtung der Organisation unterstützen, während sie sich in anderen Zeiten in einem Zentrum zugunsten einer der Machtgrundlagen bündeln. Die Machtverteilung in einer Organisation ist kein statisches Phänomen, sondern verändert sich mit jedem Wandel in der Organisation. Dieser kann bewirken, daß sich durch einen ständigen Lernprozeß die Kompetenzen der Entscheidungsträger

erweitern, daß die formale Organisation verändert wird und sich somit das Autoritätsgefüge verschiebt, daß neue Normen und Werte das Verhalten der Mitglieder prägen oder daß durch Rivalitäten der Organisationsmitglieder Machtverschiebungen eintreten. Jede Veränderung in der Organisation kann gleichzeitig eine Verschiebung des Machtgefüges auslösen. Im folgenden wird daher die Frage aufgeworfen, wie der Zusammenhang zwischen Organisation, Führung und den Machtgrundlagen konzipiert werden kann, um einen Bezugsrahmen für die Analyse des Führungsphänomens im Kontext eines spezifischen Organisationsmodells zu entwickeln (vgl. Abb. 1).

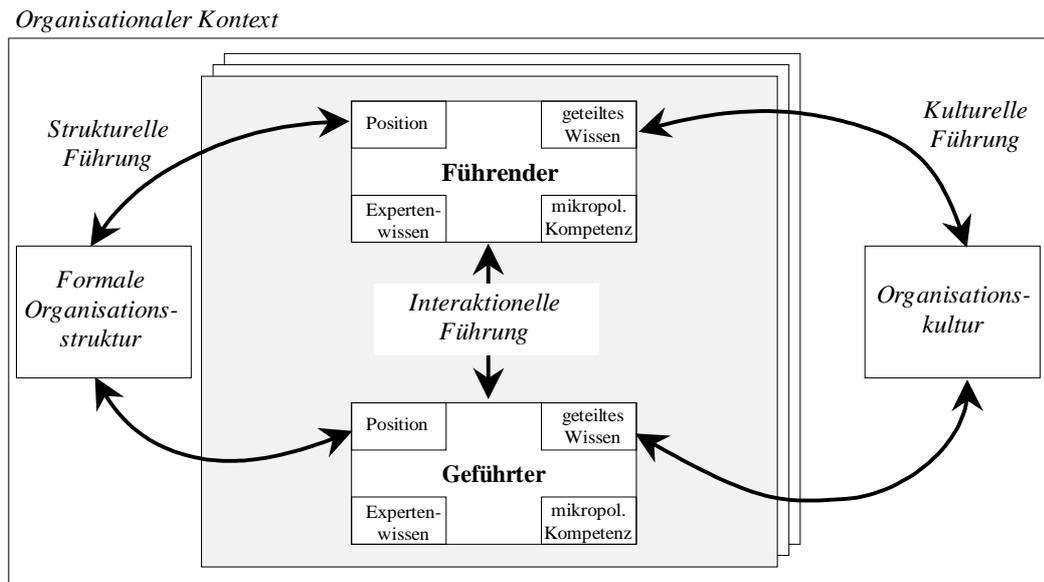


Abb. 1: Zum Verhältnis von Organisation, Machtgrundlagen und Führung.

Die Führungsforschung konzentriert sich in erster Linie auf die direkte Mitarbeiterführung einzelner, handelnder Gruppen (Kieser et al. 1995). Diese *interaktionelle Führung* beschäftigt sich mit der direkten Einflußnahme und Gestaltung der Austauschbeziehungen zwischen Führenden und Geführten. Aus politischer Perspektive unterscheiden sich soziale Interaktionssysteme der Führung insbesondere durch ihren unterschiedlichen Partizipationsgrad der Organisationsmitglieder an den Entscheidungsprozessen. Es läßt sich, wie aus der Führungsstilforschung bekannt, je nach Partizipationsgrad der Führungsinteraktion ein Kontinuum zwischen autokratischen und demokratischen Führungsprozessen aufspannen (Tannenbaum/Schmidt 1973; Staehle 1994, S. 314 ff.). Eine autokratische Gestaltung des Führungsprozesses ist dabei nur denkbar, wenn die Führenden über relativ stabile, dauerhafte und überlegene Machtquellen verfügen, um anderen Personen ihre Entscheidungen auch gegen ihren Willen im Zweifel unter Androhung von Sanktionen aufzuerlegen. Gleichzeitig stehen aber auch den Geführten gewisse Machtgrundlagen zur Verfügung, mit denen sie das Handeln der Führenden beeinflussen können (Giddens

1988, S. 67).³ Darüber hinaus werden solche Führungsbeziehungen noch durch eine ganze Reihe weiterer Merkmale charakterisiert, die im weiteren aber nur partiell Berücksichtigung finden. Dazu gehören beispielsweise die Motive und Absichten der Beteiligten, der Reifegrad bzw. die Intensität der sozialen Beziehung, die Verteilung von Problemlösungswissen unter den Gruppenmitgliedern, die Gruppeneffektivität, die Eigenart und Strukturiertheit des zu handhabenden Problems u.ä.m. (Hentze et al. 1997, S. 349 ff.).

Neben der direkten Mitarbeiterführung baut ein machtbasierendes Verständnis von Führung auf der Tatsache auf, daß Führungshandeln immer nur in Systemen stattfindet, die die Grundlage für das Handeln schaffen. Führung findet in einem sozialen Kontext statt, der sowohl für die Führenden als auch für die Geführten nicht nur beschränkenden Charakter besitzt, sondern ihr Handeln zu einem gewissen Grade erst ermöglicht (Giddens 1979, 1988). Die Systemstrukturen einer Organisation definieren eine politische Ordnung, die bestimmte Formen der autokratischen oder partizipativen Führungsinteraktionen erst ermöglicht bzw. bedingt.

In Ergänzung zu der interaktionellen Führung werden deshalb zwei Formen der kontextuellen Steuerung für die weitere Analyse von Führung im Rahmen eines spezifischen Organisationsmodells, wie in Abb. 1 dargestellt, mitberücksichtigt. Kontextuelle Führung (vgl. in diesem Zusammenhang auch Wunderer/Grunwald 1980, S. 106 ff.) nimmt auf das Verhalten der Organisationsmitglieder im Führungsprozeß indirekt Einfluß, indem ein administrativer und kultureller organisationaler Kontext gestaltet und entwickelt wird, der bestimmte Führungsinteraktionsverläufe begünstigt und andere beschränkt. Die erste zu unterscheidende Form ist die *strukturelle Führung*, die für die weiteren Überlegungen auf die Gestaltung einer formalen Organisationsstruktur reduziert wird, wohl wissend, daß der administrative Kontext auch durch andere Aspekte wie dem Anreiz- und Belohnungssystem, Planungs- und Kontrollsystem, den Führungsgrundsätzen u.ä.m. charakterisiert ist (Wunderer 1993, S. 113 f.), denen jedoch für die nachfolgende Untersuchung geringere Bedeutung beizumessen ist. Die formale Aufbauorganisation schafft eine politische Ordnung, die Personen in unterschiedlichem Maße Zugang zu autoritären Machtquellen (formale Autorität) verschafft. Dies kann man sich am besten am Beispiel der Bürokratie verdeutlichen, in der durch die Definition von Rollen, hierarchischen Autoritätsbeziehungen und einem umfangreichen Regelapparat das grobe Muster der Führungsinteraktionen vorgegeben ist. Entsprechend führt die Amtshierarchie mit ihrem fest geordneten System von Über- und Unterordnung der Abteilungen unter der Beaufsich-

³

Giddens (1988, S. 68) spricht in diesem Zusammenhang von der in sozialen Systemen eingelassenen Dialektik der Herrschaft.

tigung der unteren durch die oberen (Weber 1976, S. 551) dazu, daß ein hierarchisches Interaktionsmuster im Führungsprozeß institutionalisiert wird, in dem von den übergeordneten Personen (Führungspersonen) erwartet wird - sie sind schließlich durch ihre Positionsmacht dazu befähigt und legitimiert -, die Handlungsgrundlagen der nachgeordneten Personen (Geführten) zu definieren, nach denen diese sich dann zu richten haben. Es ist davon auszugehen, daß durch eine formale Weisungshierarchie mit festgelegten Entscheidungskompetenzen in der Organisationsstruktur vorgesetztenzentrierte Führungsmuster der Fremdsteuerung im Gegensatz zu mitarbeiterzentrierten Führungsmustern der Selbststeuerung betont werden.

Neben den formalen Organisationsstrukturen wirkt aber gerade auch die Organisationskultur auf die Machtverteilung in der Organisation und damit auf die Interaktionsmuster im Führungsprozeß zurück. Die *Kultur* einer Organisation zeichnet sich durch das geteilte Wissen aus, das sich in gemeinsamen Weltbildern, Denkstilen, Ritualen, Moralvorstellungen, Regeln, Gebräuchen, Gewohnheiten und einer gemeinsamen Sprache niederschlägt (Schein 1985; Smircich 1983). Eine besonders ausgeprägte, homogene Organisationskultur wurde oben als Ideologie bezeichnet. Die Organisationskultur verkörpert die "Lebenswelt", die impliziten (kognitiven und normativen) Grundannahmen, die von den Akteuren bewußt oder stillschweigend genutzt werden, um ihre organisationale Wirklichkeit zu definieren. Die kulturellen Strukturen einer Organisation sind als kollektive Deutungsmuster zu begreifen, auf die die Akteure zurückgreifen, um im Rahmen geteilten Wissens zu verstehen, wie einzelne Handlungen oder Erfahrungen in einem größeren Zusammenhang zu deuten sind. Durch *kulturelle Führung* sollen kollektive Denkrahmen in der Organisation etabliert werden, die von anderen Organisationsmitgliedern auch in ihrem Denken und Handeln gelebt werden, weil sie ihnen ein Gefühl der sinnhaften Ordnung vermitteln (Smircich/Morgan 1982). Somit wirken kulturelle Ordnungsmuster ebenfalls als grobe, aber veränderliche Korridore für die möglichen Interaktionsverläufe im Führungsprozeß. Führung und Kulturentwicklung in Organisationen sind deshalb nicht zu trennen (Schein 1985, S. 171).

Die Organisationsstruktur und -kultur wirken als Integrationskräfte auf den Führungsprozeß ein. Zwischen beiden strukturellen Eigenschaften von Organisationen bestehen Austauscheffekte. Je stärker die Bereitschaft zur Kooperation, eine geteilte Handlungsorientierung und Vertrauen in einer Organisation existieren, desto weniger bedarf es eines Autoritätsgefüges und eines bürokratischen Kontrollsystems, um die Integration der Führungsaktivitäten zu einem konsistenten Handlungsmuster zu gewährleisten. Vielmehr fördern diese Eigenschaften die Fähigkeit, Führungsaktivitäten selbstorganisierend aufeinander abzustimmen. Bürokratische und autoritäre

Integrationsmechanismen hingegen sind in jenen Organisationen um so erforderlicher, in denen keine gemeinsame Verantwortung, keine Vertrauensbasis und nur geringe Kooperationsbereitschaft bestehen, so daß eine Abstimmung der Aktivitäten von oben "verordnet" werden muß und nicht von den Mitgliedern selbst initiiert wird.

III. Wesen, Kontext und Bedingungen des Organisationsmodells der Heterarchie

1. Merkmale heterarchischer Organisationen

Die Idee einer heterarchischen Organisation entstammt ursprünglich der neuropsychologischen Forschung von Warren McCulloch, der im Jahre 1965 die Arbeitsweise des menschlichen Gehirns als *neuronales Netz* beschreibt. Im Gegensatz zu älteren Konzeptionen, die auf einer hierarchischen Funktionsweise des menschlichen Gehirns aufbauen und somit nur eine sequentielle Verarbeitung erlauben, postuliert er den Typ der "Heterarchie" und eines netzwerkartig organisierten Nervensystems, das insbesondere die Fähigkeit zur Parallelverarbeitung besitzt (McCulloch 1965). Der Begriff der Heterarchie wird heute in der Organisationstheorie als Idealtypus einer *nicht-hierarchischen Organisation* betrachtet (v. Foerster 1984; Bühl 1987; Hedlund 1986, 1993; Hejl 1992; Klimecki et al. 1991, 1994; Reihlen 1997a, 1998; Schimank 1987, S. 61 f.; Schreyögg/Noss 1994, S. 21 ff.; Willke 1989, S. 118), wodurch sich Parallelen zu vergleichbaren Organisationsmodellen wie der organischen Form (Burns/Stalker 1961, S. 96 ff.), der Netzwerkorganisation (Baker 1992; Tichy 1981), der Adhokratie (Mintzberg 1979, S. 431 ff., 1989, S. 196 ff.), der "japanischen" Organisation (Aoki 1988, 1990) und der interaktiven Organisation (Heckscher 1994) ergeben.

Die Heterarchie ist eine sich selbst steuernde Organisation, die ihre Ordnungsmuster an den Bedingungen und Anforderungen der zu lösenden Probleme ausrichtet und starre hierarchische Beziehungen zugunsten eines flexiblen Modells der zeitweise losen und zeitweise engen Verknüpfung autonomer und eigenverantwortlicher Akteure aufgibt. Mit dieser flexiblen, organischen Struktur verspricht sie im Vergleich zur Hierarchie den Weg für mehr Eigeninitiative und Eigenverantwortung freizumachen, das dezentralisierte Wissen und die schöpferischen Fähigkeiten der Organisationsmitglieder besser zu nutzen sowie die organisatorische Flexibilität und Lernfähigkeit deutlich zu steigern. Die skizzierte Vision einer *Antithese zur Hierarchie* macht damit auch ein Umdenken im Umgang mit der Steuerung komplexer, dynamischer Systeme notwendig.

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. Die erhöhte Lernfähigkeit einer Heterarchie beruht dabei nicht auf einer außergewöhnlich gestalteten formalen Organisationsstruktur, die der freien Entwicklung von Kommunikations- und Entscheidungssystemen eher im Weg stehen würde. Sie ist vielmehr ein *pluralistisches Organisationsmodell*, das die kreative Vielfalt eines begrenzten Konfliktes zwischen rivalisierenden Akteuren organisiert, um das dezentralisierte Wissen und die Kreativität der Mitarbeiter zu mobilisieren. Ein solches System läßt sich nicht durch eine stabile Weisungshierarchie koordinieren, sondern macht horizontale Abstimmung zwischen prinzipiell gleichberechtigten und relativ voneinander unabhängigen Entscheidungsträgern erforderlich, 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 (Scharpf 1993a, S. 137 ff., 1993b; Willke 1995, S. 109 ff.).

Das Verhandlungsprinzip verleiht den einzelnen Entscheidungsträgern größere Entscheidungsautonomie, da sie im Gegensatz zur Hierarchie in einem wechselseitigen und nicht einseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen. Woher rührt diese reziproke Beziehung unter den Akteuren? Sie läßt sich dadurch erklären, daß die effiziente Organisation kollektiven Handelns in lernintensiven Problemkontexten, für die eine Heterarchie zugeschnitten ist, von keiner zentralen Führungsinstanz durchgeführt werden kann, denn diese Instanz müßte über eine Voraussicht verfügen, die in einer unvollkommenen und ungewissen Welt nicht erreichbar ist. Also muß kollektives Handeln auf eine Art organisiert werden, die darauf abstellt, die dezentralisierte Intelligenz der Organisationsmitglieder bestmöglich in einen kooperativen Entscheidungsprozeß zu integrieren. Jede an diesem Prozeß beteiligte Person verfügt über bestimmte Ressourcen, die für die gemeinsame Lösung eines Problems als wertvoll und nicht unmittelbar substituierbar betrachtet werden. Die Heterarchie ist im Extremfall streng demokratisch organisiert. Sie gewährleistet dadurch 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. Im Gegen-

satz zur Bürokratie wird kein Entscheidungsträger aus organisatorischen Gründen von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen ausgeschlossen. 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 (Rescher 1993a; Toulmin 1975; v. Werder 1994) dienlich sein, dann sind diese möglichst so zu organisieren, daß eine diskursive Verständigung erreicht wird (Alexy 1983, 1989, 1995, S. 94 ff.; Lumer 1990; Peters 1991, S. 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 Lernfähigkeiten als Hierarchien, da es ihnen besser gelingt, das dezentralisierte Wissen ihrer Mitglieder in Entscheidungsprozessen zu integrieren.⁴

Entscheidungsfindung allein auf der Grundlage multilateraler Verhandlungsprozesse ist jedoch faktisch und ökonomisch nicht praktikabel, 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, so daß ab einer bestimmten Anzahl an Entscheidungsträgern ein rein heterarchisches System organisational entscheidungsunfähig wird (Scharpf 1993b, S. 16 f.; Hejl 1992, S. 127). Heterarchien müssen deshalb die Möglichkeit berücksichtigen, *temporäre Hierarchien* auszubilden (Hejl 1992, S. 129). Diese werden jedoch nicht von außen der Organisation durch einen zentralen Organisator auferlegt, sondern Zuständigkeiten und Funktionen werden problemorientiert nach demokratischen Prinzipien durch die beteiligten Akteure ausgehandelt.

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

⁴

Vgl. zu der These, daß Heterarchien über höhere Informationsverarbeitungskapazitäten und damit auch Lernfähigkeiten verfügen als Hierarchien insbes. Daft/Lengel (1984, 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.).

die Lösung bestimmter Probleme macht. Prinzipiell kann 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.⁵ Sartori (1992, S. 210, ohne Hervorhebungen, Anm. d. V.) 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.”

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 (Aristoteles 1994, S. 219 ff. bzw. fünftes Buch, 1301b ff.). Statusunterschiede von Personen in Heterarchien erwachsen nicht aus einer formalen Position, wie in einer Bürokratie, denn die Aufgabenbereiche in Heterarchien sind eher fließend und mehrdeutig, sondern aus der Reputation (als Maß für die ”Würdigkeit”) aufgrund von Expertenwissen. Der Begriff des Expertenwissens darf dabei nicht zu eng gedeutet werden, indem darunter nur technische Kenntnisse zur Lösung eines Detailproblems subsumiert werden. Vielmehr kann auch eine Person Expertise ”in der Menschenführung” besitzen. Die Ausbildung temporärer Hierarchien mit konkreten Rollenzuweisungen für die Organisationsmitglieder baut auf dem ”*Prinzip der potentiellen Führung*” (Willke 1989, S. 118) auf. Es besagt, daß die Entscheidungsmacht zur Führung und Koordination nicht aus einer Position in einer Bürokratie 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 Wissens” 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 formal zuständigen Entscheidungsinstanz zu tragen, bilden deshalb Heterarchien unterschiedliche, fluktuierende Hierarchien mit überlappender Mitgliedschaft aus, die

⁵

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

Entscheidungskompetenzen an jene Personen bzw. Gruppen übertragen, die über das notwendige Problemlösungswissen verfügen. Die Heterarchie kann damit flexibel interne und externe 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 Leitungspersönlichkeiten, die ihre Funktionen jedoch nur temporär inne haben, bis sie auf ein neues Projekt oder ein neues Amt berufen werden. Durch den demokratischen Charakter der Heterarchie können fachliche Inkompetenz oder Machtmißbrauch von Leitungspersonen 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 (Scharpf 1993a, S. 143

f., 1993b). 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 (Schein 1985; Smircich 1983; S. 345 f., Schreyögg 1989, S. 97 ff.; Ulrich 1984, S. 312 f.). Sie liefert damit gleichzeitig die normative Grundlage für eine erfolgreiche Mobilisierung sozialer Sanktionen, wenn gegen gemeinsame Grundüberzeugungen, Verhaltensregeln und Organisationsziele verstoßen wird.

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 eine klare und beständige hierarchische Struktur existiert, noch die Verpflichtung und Verantwortung des einzelnen auf eine technische Aufgabenbeschreibung reduziert werden kann. Vielmehr erstreckt sich die Verantwortung der Organisationsmitglieder über jede temporäre Aufgabenzuordnung hinaus auf die gesamte Organisation.

2. Zum Verhältnis von Handlung und Struktur in Heterarchien

Das Spannungsfeld zwischen Autonomie und Integration läßt sich auch auf einer anderen Ebene diskutieren und vertiefen, indem das Verhältnis von Handlung und Struktur in Heterarchien untersucht wird. Warum ist diese Analyse für ein tieferes Verständnis der Funktionsweise der heterarchischen Organisation erforderlich? Die heterarchische Koordinationslogik schlägt eine personale Lösung des Problems der Koordination vor. Sie setzt auf die Koordinationskräfte und die "Verknüpfungintelligenz" ihrer Mitglieder, die sich ihre selbstorganisierende Struktur geben. Dieser Sachverhalt hat

häufig Anlaß zu Fehlinterpretationen gegeben. Die Tatsache, daß insbesondere innovative Problemlösungsprozesse nicht in einem absichtsvoll und zielorientiert gestalteten Regelgefüge koordiniert werden können, bedeutet nicht, daß ihnen keine stabilisierenden Ordnungsmuster zugrunde liegen und sie damit keine Strukturen besitzen. Heterarchien sind deshalb keine strukturlosen Gebilde, wie manchmal in der Literatur angenommen (z.B. Oelsnitz 1995, S. 709).

Die Strukturen eines sozialen Systems beschreiben bestimmte Regelmäßigkeiten und Ordnungsmuster, die dem Verhalten seiner Mitglieder zugrunde liegen (Giddens 1989, S. 19; Ranson et al. 1980, S. 1). Auch Heterarchien haben einen Bedarf an Ordnungsmustern, die stabilisierend auf die Erwartungen und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder zurückwirken. Diese Ordnungsmuster sind jedoch nicht, wie Etzioni pointiert ausführt, das Ergebnis autoritärer Zwangsmaßnahmen oder ein Aggregat der Verfolgung der Interessen von Einzelpersonen, sondern ein gemeinschaftlich ausgehandelter Rahmen, innerhalb dessen die Menschen frei handeln können. Innerhalb dieses Rahmens überschreiten sie ständig die Grenze zwischen Autonomie und Ordnung (Etzioni 1994, S. 36). Mitglieder von Heterarchien sind nur bis zu einem gewissen Grad psychisch und sozial autonom, denn ihre kooperativen Interaktionen machen es notwendig, daß sie gegenseitiges Wissen aufbauen und normative Faktoren der Gemeinschaft akzeptieren, um Vertrauen, Kooperationsbereitschaft und kollektives Handeln zu ermöglichen.

Ein Erklärungsansatz, der sich der Frage annimmt, wie Ordnungsmuster in Heterarchien entstehen, macht zwei Neuerungen notwendig. Erstens ist der traditionelle Strukturbegriff, wie er in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie (Grochla 1972, S. 13 ff.; Kosiol 1976, S. 19 ff.) verwendet wird, zu modifizieren und zu erweitern, denn die Entwicklung und Aufrechterhaltung von Ordnungsmustern in Heterarchien sind durch die formale Organisationslogik nicht begreiflich zu machen. Zweitens bedarf es eines dynamischen Erklärungsansatzes, der Strukturen nicht als gegebene soziale Phänomene betrachtet, sondern ihre Entstehung und Reproduktion in sozialen Systemen erläutern kann. Ein solcher Ansatz fragt also nicht danach, wie die Struktur einer Heterarchie ausgestaltet ist, denn diese wird situativ immer wieder neu bestimmt und kann folglich sehr unterschiedliche Formen annehmen, sondern er setzt auf einer tieferen Ebene an, indem die *Strukturierung* von Heterarchien zum Gegenstand der Untersuchung gemacht wird.

Wichtige Vorarbeiten in dieser Richtung sind insbesondere dem britischen Soziologen Anthony Giddens zu verdanken, der in zahlreichen Werken eine solche *Strukturierungstheorie* unterbreitet hat, die zwar nicht auf Heterarchien bezogen wurde,

gleichwohl aber einen geeigneten Bezugsrahmen liefert (Giddens 1979, 1984, 1988 u. auch Ranson et al. 1980; Hinings/Greenwood 1988). Einige seiner Grundgedanken werden im folgenden für die Erklärung der Funktionsweise von Heterarchien herausgearbeitet.

Aus Sicht der Strukturierungstheorie ist nicht nur der Aspekt der Entstehung von Stabilität, sondern vor allem auch der des Wandels sozialer Systeme ein erklärungsbedürftiges Phänomen (Sikora 1990, S. 88). Der Schlüssel zum Verständnis, wie sich Ordnungsmuster in sozialen Systemen ausbilden, verändern und damit strukturieren, liegt in der Integration zweier miteinander verbundener Ebenen: Interaktion und Struktur. Die Interaktionsebene untersucht die Austauschbeziehungen zwischen einzelnen Personen auf der Mikroebene. Sie betrachtet die Motive, Überzeugungen und Handlungsgründe einzelner Akteure als wesentliche Bestandteile und Beweggründe sozialen Verhaltens. Aus Sicht der Untersuchung von Führungsphänomenen wäre diese Ebene der interaktionellen Führung zuzuordnen. Demgegenüber analysiert die Strukturebene die stabilen Elemente sozialer Systeme, die sich in den Regelmäßigkeiten und Ordnungsmustern über Raum und Zeit hinweg niederschlagen. Die traditionelle Organisationstheorie hat die aufbau- und ablauforganisatorischen Momente immer besonders betont und Handlungen eher als Ergebnisse blaupausenartiger Ordnungsentwürfe konzipiert, durch die die Funktionsweise einer Organisation im Rahmen der strukturellen Führung definiert wurde. Die Betonung der Selbst-Koordinationskompetenzen der Mitglieder von Heterarchien akzentuiert im Gegensatz dazu die Handlungs- oder Interaktionsebene. Jeder innovative Führungsprozeß wird immer nur von Personen angetrieben, die nach eigenen Überzeugungen und auf der Grundlage ihres Wissens die Lernprozesse anderer Problemlöser anstoßen und anregen. Auf der anderen Seite kann auf die Bedeutung sozialer Strukturen nicht verzichtet werden, denn jeder Akteur ist in einen organisationalen Kontext (Organisationsstruktur und -kultur) eingebunden, dem er sich nicht entledigen kann. Dieser Rahmen wirkt zudem nicht nur handlungsbeschränkend, denn soziale Strukturen sind immer auch an der Erzeugung von Interaktionen beteiligt, so daß Strukturen auch bestimmtes Verhalten erst ermöglichen und fördern (Giddens 1988, S. 77 f., 1979, S. 70).

Giddens betont, daß die interaktionelle und die strukturelle Ebene nicht losgelöst voneinander betrachtet werden dürfen. Beide Aspekte wirken vielmehr bei der Strukturierung sozialer Systeme zusammen. Der Dualismus von Handlung und Struktur wird deshalb durch die Dualität von Struktur ersetzt, die er folgendermaßen definiert (Giddens 1989, S. 148):

”Unter *Dualität von Struktur* verstehe ich, daß .. Strukturen sowohl durch das menschliche Handeln konstituiert werden, als auch zur gleichen Zeit das *Medium* dieser Konstitution sind.”

Hinter diesem Grundgedanken verbirgt sich die Idee, daß Ordnungsmuster sozialer Systeme nur dadurch zustande kommen, daß die Akteure bestimmte Handlungsweisen in ihren Interaktionen wiederholen und damit die soziale Struktur reproduzieren. Gleichzeitig beziehen sich die Akteure bei der Gestaltung ihrer Austauschbeziehungen mit anderen Personen eben auf diese Strukturen. Soziale Strukturen werden deshalb durch menschliches Handeln erzeugt und sind gleichzeitig Medium dieser Konstitution. Giddens liefert hierfür eine anschauliche Beschreibung:

”We should understand human societies to be like buildings that are at every moment being reconstructed by the very bricks that compose them.”
(Giddens 1989, S. 19, ohne Hervorhebungen, Anm. d. V.)

Das Konzept der Dualität von Struktur integriert nun die strukturelle und die interaktionelle Ebene (vgl. Abb. 2). Strukturen zeichnen sich durch die Abwesenheit des Subjektes aus, sie sind dem einzelnen jedoch in seinen Praktiken und in Form von ”Erinnerungsspuren” bewußt, so daß er sich auf sie rückbeziehen kann (Giddens 1988, S. 77).⁶

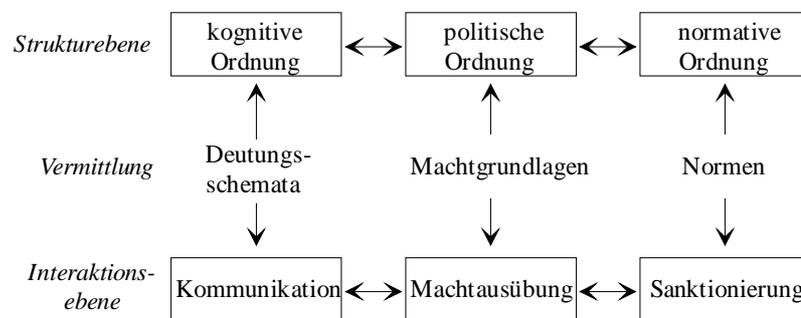


Abb. 2: Die Dualität von Struktur (in Anlehnung an Giddens 1988, S. 81).

Die Erzeugung von Interaktionsbeziehungen zwischen Personen besteht aus drei grundlegenden Elementen: sie dient der Verständigung durch Kommunikation, der Ausübung von Macht und der Sanktionierung im Interesse der Aufrechterhaltung einer normativen Ordnung. Die in Heterarchien vorherrschende Koordinationsform der Selbstab-

⁶ Giddens verwendet einen Strukturbegriff, der sich deutlich von dem in der Organisationstheorie unterscheidet, wie Loose/Sydow (1994, S.173) herausstellen. Er definiert Struktur als rekursiv organisierte Menge von Regeln und Ressourcen oder Mengen von Transformationsbeziehungen, die als Momente sozialer Systeme organisiert sind (Giddens 1988, S. 67 ff. u. 215 ff.). Für die weitere Diskussion wird auf Besonderheiten der Strukturierungstheorie verzichtet, wenn sie sich für die Diskussion nicht als zweckdienlich erweisen.

stimmung macht *Kommunikation* erforderlich, welche wiederum auf ein gewisses Maß an gegenseitigem und geteiltem Wissen der Interaktionspartner aufbaut. Die Kommunikationsteilnehmer wenden so Deutungsschemata an, mit deren Hilfe sie eine gegenseitige Verständigung erreichen, und gleichzeitig reproduzieren sie damit die *kognitive Ordnung* des sozialen Systems (Giddens 1984, S. 126 ff., 1988, S. 81 ff. u. 1979, S. 96 ff.). Eine sozial kompetente Person muß über dieses geteilte Wissen verfügen, um eine wechselseitige Verständigung zu erreichen. Dies erweist sich insbesondere in interfunktionalen Teams als schwierig, stellt jedoch auch - oder gerade - in solchen Fällen eine notwendige Bedingung für kollektives Handeln dar.

Die Ausübung von *Macht* in Interaktionen macht den Einsatz von Machtgrundlagen erforderlich, die es einer Person gestattet, Ereignisse herbeizuführen und Sanktionen anderer zu widerstehen. Sie stammen aus der bestehenden *politischen Ordnung*, die durch ihre Anwendung in Interaktionsbeziehungen reproduziert wird (Giddens 1984, S. 133 ff., 1988, S. 81 ff. u. 313 ff., 1979, S. 96 ff.). Die politische Position eines Individuums wird in Heterarchien durch das problembezogene Expertenwissen bestimmt. Der einzelne erlangt nur dann Einfluß und Entscheidungskompetenzen, wenn sein Wissen für die Organisation eine kritische Ressource ist, die für den Problemlösungsprozeß benötigt wird. Eine auf der Machtgrundlage Expertenwissen reproduzierte politische Ordnung wird tendenziell die Form einer Expertendemokratie (dazu auch Bunge 1989, S. 340 u. 350) annehmen, die eine Herrschaftsform darstellt, in der Personen mit problembezogener Expertise die Steuerungskompetenzen nach demokratischen Prinzipien untereinander aushandeln.

Die Anwendung von Normen in Interaktionen dient der Aufrechterhaltung einer legitimen Ordnung. Sie zielt darauf ab, die Austauschbeziehungen der Führenden und Geführten durch stabile Verhaltenserwartungen zu unterstützen. Jede *normative Ordnung* definiert bestimmte Rechte und Pflichten ihrer Mitglieder. Wenn jemand diese auf Normen basierenden Verhaltenserwartungen nicht erfüllt, weil er sie nicht beachten möchte, dann wird man geneigt sein, die eigene Erwartung anzupassen, durch Sanktionen die legitime Ordnung durchzusetzen oder die Beziehung zu dieser Person abzubrechen (Luhmann 1964, S. 34). Die normative Ordnung hat nicht nur einen beschränkenden Charakter, sondern sie befähigt auch eine Person zum Handeln. Auch ist die Anwendung von Sanktionen in Interaktionsbeziehungen nicht unbedingt mit Zwang und Bestrafung verbunden, denn sie können auch positiv sein, indem sie normenkonformes Verhalten belohnen (Giddens 1984, S. 130 ff., 1988, S. 81 ff. u. 228 ff., 1979, S. 96 ff.). Heterarchien erlangen ihre Funktionsfähigkeit nur, wenn ihre Mitglieder über eine gemeinsame normative Orientierung verfügen, die Kollegialität, Vertrauen, Langfristorientierung und die Akzeptanz vernünftiger Argumente fördert. Diese Normen

sind jedoch nicht vollständig in formalen Regelwerken hinterlegbar, sie sind auch nicht durch Autorität umsetzbar, sondern gehören zum Kulturgut eines jeden arbeitsfähigen Verhandlungssystems.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Funktionsweise einer Heterarchie sich nicht nur auf die individuellen Fertigkeiten und das persönliche Koordinationsvermögen begründet. Koordination von Führungsaktivitäten wird auch durch die Systemstrukturen geleistet, auf die sich die Führenden und Geführten bei der Gestaltung ihrer Austauschbeziehungen zurückbesinnen und sie im gleichen Zuge reproduzieren. Die Ausbildung gemeinsamer Weltbilder oder Strategien und die Verpflichtung auf gemeinsam getragene Normen (Organisationskultur) dienen dazu, die Beziehungen der Akteure untereinander allgemein zu regeln und zu stabilisieren, ohne jedoch übermäßig beschränkend zu sein, so daß die individuelle Initiative im Interesse gemeinsamer Ziele untergraben würde. Die Strukturen sind deshalb als Rahmen mit genereller Koordinationswirkung zu verstehen, der eine kooperative Selbstabstimmung zwischen den Akteuren erst ermöglicht. In Heterarchien müssen Bedingungen geschaffen werden, die eine *flexible Strukturierung* von Aktivitäten zulassen und unterstützen, so daß problemorientierte Ordnungsmuster ausgebildet werden können. Diese Ordnungsmuster beziehen kognitive, normative und politische Aspekte mit ein.

Darüber hinaus ist deutlich geworden, daß eine heterarchische Koordination nur mit Personen zu realisieren ist, die als *hinreichend sozialisiert* bezeichnet werden können. Damit ist gemeint, daß Personen nicht als vollkommen autonome und sozial unabhängige Akteure agieren, sondern sie sind in ein soziales Netzwerk - im speziellen in ein Führungssystem - eingebunden, das ihnen Autonomie zugesteht, gleichzeitig ihnen aber einen Grad an Selbstbeschränkung abverlangt. Hinreichend sozialisierte Individuen können ein Gleichgewicht zwischen den persönlichen Bedürfnissen und den Notwendigkeiten der Gemeinschaft herstellen. Sie gehorchen ihren eigenen Werten und Überzeugungen, sind jedoch auch in der Lage, deren Konsequenzen für die Organisation abzuschätzen (Etzioni 1994). Eine auf Erkenntnisgewinnung ausgerichtete Lerngemeinschaft muß den Aufbau geteilten Wissens fördern, um eine verständige Kommunikation zu erreichen, ohne jedoch eine "Gleichschaltung" der Überzeugungen anzustreben. Sie muß das Erlernen und Verbreiten gemeinsamer Verhaltensnormen unterstützen, denn sie sind die "Spielregeln", nach denen eine effektive Lerngemeinschaft funktioniert, ohne jedoch ihre Mitglieder indoktrinieren zu wollen.

3. Kontext und Bedingungen

Das heterarchische Organisationsmodell basiert auf bestimmten Bedingungen, die zumindest implizit in den obigen Ausführungen durchschimmerten, an denen ihre Funktionsweise gebunden ist. Sie werden im folgenden herausgestellt. Aus der Perspektive der Führung von Heterarchien sind diese Bedingungen zu berücksichtigen, wenn die Vorteile höherer Flexibilität und Lernfähigkeit im Vergleich zur Hierarchie fruchtbar gemacht werden sollen.

INNOVATIONSPROBLEME ALS ANWENDUNGSKONTEXT

Die Heterarchie ist eine Organisationsform, die insbesondere dann zum Tragen kommt, wenn innovative Problemstellungen zu lösen sind (zu unterschiedlichen Problemtypen vgl. Heppner 1997, S. 87 ff.; Reihlen 1997a, S. 54 ff.). Weder die Probleme und Ziele noch die Mittel sind im Innovationsprozeß von vornherein bekannt; sie müssen vielmehr in einem kollektiven Lernprozeß entwickelt und teilweise erfunden werden. Unterschiedliche Akteure verfügen selbst wiederum über unterschiedliche Erfahrungen, Ansichten, Werte und Deutungsmuster, so daß es als normal und natürlich einzuschätzen ist, daß unter diesen Bedingungen unklar bleibt, wie der Problemlösungsprozeß generell koordiniert werden kann. Bürokratische Strukturen sind vor diesem Hintergrund leicht überlastet, weil sie den Problemlösungsprozeß durch formale Regeln zu steuern versuchen, ohne daß diese Regeln auf einer tiefen Kenntnis des zu organisierenden Problems beruhen können. Damit führt die bürokratische Rekonstruktion von etwas, was man noch gar nicht verstanden hat, zum Unterdrücken der nicht-antizipierten Kommunikation und Kooperation. (Schreyögg/Noss 1994, S. 18 ff.). Im Gegensatz dazu erlauben Heterarchien eine flexible Strukturierung von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen, wodurch das dezentralisierte Wissen in einem problemorientierten Koordinationssystem zusammengeführt werden kann. Dadurch können informationelle und motivationale Vorteile für den Problemlösungsprozeß genutzt werden, die ein hierarchisches Weisungssystem nicht zu bieten hat.

DER SELBSTORGANISIERENDE MITARBEITER

Heterarchische Organisationen sind nicht mit jenem Menschenbild vereinbar, wie es von der traditionellen Managementlehre gezeichnet wird. Wie sollte man sich selbstorganisierende Verhandlungsprozesse mit Personen vorstellen, die als träge, verantwortungslos, veränderungsunwillig und ungebildet betrachtet werden und nur durch autoritäre Führung und ständige Überwachung zum Arbeiten bewegt werden (McGregor 1992, S. 368 f.)? Aber auch das Menschenbild des radikalen Individualismus

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 (für eine Kritik vgl. Bunge 1996, S. 243 ff.; Etzioni 1994, S. 27 ff. u. 348 ff.).

Der besondere Charakter der Heterarchie als 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 (Deci 1992, S. 20 ff.) des Akteurs. 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 (Etzioni 1994, S. 136 ff.). 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. Nach Tichy (1981, S. 240) ist eine solche Organisation immer dann erfolversprechend, wenn ihre Mitglieder hoch gebildet sind, Leistungswillen besitzen und das starke Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Autonomie haben.

EXPERTENDEMOKRATIE

Entscheidungsfindung und Willensbildung in Heterarchien sind wissensbasiert, d.h., sie versuchen, Entscheidungen auf der Grundlage des bestmöglich verfügbaren Wissens in der Organisation zu treffen. Da die Entscheidungskompetenzen von Problem zu Problem variieren, werden sie situationsspezifisch unter den am Führungsprozeß Beteiligten nach demokratischen Prinzipien ausgehandelt. Heterarchien sind als

Expertendemokratien zu verstehen, in denen ihre Mitglieder hinreichend gut über den laufenden Problemlösungsprozeß informiert sind und aktiv an Entscheidungen beteiligt werden. Kein Akteur wird in einer Heterarchie aus organisatorischen Gründen von Informations- und Entscheidungsprozessen ausgeschlossen. Expertendemokratien verbinden problembezogenes Fachwissen mit demokratischen Prinzipien der Entscheidungsfindung.⁷ Möchte man diese Anforderung auch praktisch umsetzen, dann muß die Entscheidungsfindung an diskursive Formen der Einigung gebunden werden. Das Übertragen von Wissen und das wechselseitige Überzeugen durch plausible Argumente ist als wesentlicher Mechanismus zu begreifen, um Koordination innerhalb einer Expertendemokratie zu gewährleisten. Nur durch den Austausch von Argumenten, ihre Kritik und Gegenkritik unter den beteiligten Akteuren werden Entscheidungen rational vorbereitet und begründet, so daß sie auf der Grundlage des besten Problemlösungswissens getroffen werden können. Jede demokratische Form der Willensbildung ist durch Konfliktlösungsmechanismen zu ergänzen, die im Falle von nicht auflösbaren Meinungsverschiedenheiten trotzdem Entscheidungsfähigkeit in der Organisation sicherstellen können.

KULTURELLE INTEGRATION

Die Organisationskultur spielt in Heterarchien eine wesentlich größere Rolle als in hierarchischen Weisungssystemen, die Koordinationsleistungen in die formale Aufbau- und Ablauforganisation einbetten. Der Mangel an formalen Integrationsmechanismen wird in Heterarchien durch eine Art kulturelle Integration kompensiert, die als notwendige Voraussetzung für das Funktionieren eines selbstorganisierenden Verhandlungssystems betrachtet werden muß. Jede demokratische Form der Entscheidungsfindung durch Verhandlungsprozesse hat nur dann eine Chance, wenn die Beziehungen zwischen den selbstkoordinierenden Einheiten nicht einem Freund-Feind-Verhältnis, sondern einer kooperativen Beziehung entsprechen, in der Steuerungskonflikte durch die Anerkennung der fundamentalen Gemeinsamkeiten in den Interessen auf demokratischem Wege gelöst werden (Scharpf 1992, S. 28). Heterarchische Systeme müssen deshalb eine kollektiv getragene Kultur ausbilden und fördern, die ihren Mitgliedern eine integrative Handlungsorientierung vermittelt (kulturelle Führung). Eine auf Kooperation, Langfristigkeit und Vertrauen ausgelegte Kultur wirkt den zersplitternden Kräften kompetitiven Verhaltens und Konflikten entgegen. Risikofreudiges Experimentieren, das Ergreifen von Initiative und die Förderung rationaler Argumentationen hängen nicht allein von den individuellen Fähigkeiten und der persönlichen Motivation ab, sondern müssen auch durch kulturelle Strukturen der Organisation ermöglicht werden, die bei der Entstehung von Interaktionsbeziehungen

⁷

Vgl. dazu auch die Technodemokratie bei Bunge (1989, S. 340 u. 350).

im Führungsprozeß wirksam werden. Die Strukturierungstheorie hat deutlich gemacht, daß Heterarchien selbst Rahmenbedingungen schaffen müssen, durch die rationale Verhandlungsprozesse erst gewährleistet werden. Dabei gilt es zu bedenken, daß je weniger eine Gemeinschaft Erfindungsgeist, Effizienz und Lernen wertschätzt und je stärker Stabilität und kooperative Harmonie betont werden, desto weniger sind innovative Aktivitäten zu erwarten. Die Chancen zur Realisierung von umfangreichen Lernprozessen hängen damit von günstigen Rahmenbedingungen ab, unter denen diese betrieben werden. Die kulturellen Strukturen einer Organisation haben hieran einen beträchtlichen Anteil (Etzioni 1994, S. 337 ff.).

IV. Führung in heterarchischen Organisationen

1. Auf dem Weg zu einem veränderten Führungsverständnis

Ein Konzept der Führung in Heterarchien unterscheidet sich radikal von der traditionellen Vorstellung einer *starken Führung* durch eine designierte Führungselite, die ihr Einflußpotential insbesondere aufgrund ihrer Position in der Autoritätshierarchie geltend macht. Eine solche Vorstellung ist für den Kontext einer Heterarchie, die auf die Koordination von Experten unter Bedingungen von Ambiguität und Unsicherheit zugeschnitten ist, auch gar nicht effizient zu bewerkstelligen. Eine starke Führung von oben setzt die Kenntnis der Selbstregulationsmechanismen des Organisationssystems voraus, auf deren Basis effiziente Weisungen erteilt werden könnten. Einer zentralen Führungsinstanz, die solche von außen geleiteten Eingriffe in die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse vornehmen wollte, fehlt aber gerade dieses Steuerungswissen. Das Zusammenwirken von Experten mit problembezogenem Wissen ist von außen nicht ohne weiteres kontrollierbar, denn wenn jeder verstehen könnte, wie die Prozesse sich organisieren und ablaufen, wäre besondere Expertise nicht erforderlich.

Mit dem Scheitern einer starken Führung in Heterarchien kommen aber auch neuere Beiträge aus der Führungsforschung kaum in Frage, die eine Revitalisierung der "great man theory" durch den Ruf nach *charismatischen Führern* (dazu Weber 1976, S. 140 ff.; Hentze/Kammel 1996; Conger/Kanungo 1987) propagieren. Charismatische Führer schaffen Gefolgschaft bei ihren Anhängern aufgrund eines besonderen Verhältnisses zwischen Führer und Geführtem, in welchem die Führungsperson aus Sicht der Geführten über eine außeralltäglich geltende Qualität der Persönlichkeit verfügt. Dabei ist es vollkommen unerheblich, wie diese Qualität der Persönlichkeit aus einem "objektiven" Blickwinkel zu beurteilen ist, nur der subjektive, emotionale Glaube der Geführten an die heroische Kraft des Führers ist ausschlaggebend für ihre Bereitschaft, den Weisungen des Charismaträgers Folge zu leisten. Die Idee einer charismatischen

Führung erweist sich insbesondere im Kontext einer Heterarchie als problematisch. Erstens unterliegt auch der charismatische Führer der Begrenztheit des menschlichen Geistes, die es ihm nicht erlauben, die Expertenarbeit in innovativen Handlungskontexten effizienter zu koordinieren als es die Experten selber tun würden. Zweitens ist das Charismakonzept keineswegs an Persönlichkeitsattribute wie Kompetenz, Kenntnisreichtum oder Expertise einer Person gebunden. Führung in Heterarchien baut aber auf dem Prinzip Herrschaft kraft Wissens und nicht Herrschaft kraft Charisma auf. Eine charismatische Führung unterliegt der Gefahr, charismatischen "Blendern" die Führungsrolle zu übertragen, die ihre Ausstrahlungskraft auf andere aufgrund emotionsträchtiger Persönlichkeitsattribute statt Professionalität besitzen. Trotz dieser Einwände darf nicht verkannt werden, daß charismatische Führung auch positive Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und emotionale Verbundenheit haben, so daß sich Charisma und Expertise nicht per se ausschließen, sondern auch positiv ergänzen können.

Das Phänomen Führung in Heterarchien ist aber offensichtlich anders zu begreifen. In erster Linie wird die Idee aufgegeben, Eliten - in welcher Form auch immer - seien der Garant für gute Führung. Führung in Heterarchien ist kein Privileg einer bestimmten Personengruppe, die durch formale Autoritätsquellen dauerhaft in die Lage versetzt wird, ein asymmetrisches Einflußpotential gegenüber den Geführten auszuüben. Die Trennlinie zwischen Führenden und Geführten wird wesentlich diffuser und findet teilweise sogar eine Auflösung. Dies ist dadurch zu erklären, daß die Akteure ihr Einflußpotential nur aufgrund ihres situativ gegebenen Expertenwissens mobilisieren können, wodurch ihnen dauerhafte und stabile Machtquellen fehlen, auf die sie ihren Führungsanspruch begründen könnten. Führungseinfluß erlangen die Akteure immer nur temporär, wenn ihre Kenntnisse zur Lösung von Problemen gebraucht werden. Der Mangel an einer festen Führungsinstanz bedeutet aber nicht, daß sich die Heterarchie in einem Zustand der Führungslosigkeit oder Anarchie befindet. Vielmehr gründet das Modell auf dem Vertrauen in die Stabilität und Entwicklungsfähigkeit einer pluralistischen Ordnung (Aristoteles 1994, insbes. S. 241 ff. bzw. fünftes Buch, Kap. 8, 1308a ff.), die durch Prozesse der Mitwirkung ausgeweitet und vertieft wird.

Führung in Heterarchien ist das Ergebnis eines wechselseitigen sozialen Austauschprozesses, dessen Ergebnisse aber kaum mehr auf die Einflußnahme einzelner Personen zurückzuführen sind. Aus diesem Grund werden auch keine heroischen Führer gesucht, die für den Zusammenhalt und die Leistungsfähigkeit der Heterarchie verantwortlich gemacht werden können. Was vielmehr in Heterarchien benötigt wird, sind außergewöhnlich *leistungsfähige "Führungsgemeinschaften"*, deren Steuerungskompetenz nicht alleine auf den Schultern eines einzelnen Individuums oder einer kleinen

Gruppe lastet, sondern durch das systemische Zusammenwirken einer Vielzahl von Experten unterschiedlicher Talente koordiniert wird. Entsprechend nimmt die Art und Weise der wechselseitigen Einflüßausübung auch eher den Charakter von Verständigungen, Verhandlungen oder Beratungen an. Dabei zeichnet sich gerade die Beratung durch eine Situation aus, die auf der prinzipiell gleichberechtigten Teilnahme der Beteiligten beruht, denn der Berater kann seinem Ratsuchenden keine Lösungen oder Ideen aufzwingen, sondern ihn allenfalls durch gute Argumente davon überzeugen, daß die vorgeschlagene Lösung tatsächlich die beste für das identifizierte Problem ist (Stehr 1994, S. 368 ff.). Führungsprozesse werden unter direkter *Partizipation* aller organisiert, die für die Entscheidungsprozesse substantielles Wissen beitragen können. Partizipation ist hier, um Mißverständnissen vorzubeugen, in einer unabgeschwächten Variante gemeint, die auf die persönliche, selbstbestimmte, absichtsvolle Mitwirkung abstellt (dazu Sartori 1992, S. 122 ff.). Die Mitwirkenden werden nicht bloß in einen Führungsprozeß einbezogen oder in diesen gar "hineinbestimmt", sondern wirkliche Partizipation setzt voraus, daß sie vor dem Hintergrund ihrer eigenen Überzeugungen, Werte und Normen authentisch, d.h. unverfälscht, und aus eigenem Antrieb ihren Einfluß unmittelbar zur Geltung bringen können. Anders lassen sich die Vorteile, die der Partizipation zugeschrieben werden, wie Selbststeuerung, Integration des dezentralisierten Wissens, Verbesserung der Akzeptanz von Entscheidungen, motivationale Effekte und Selbsterziehung, gar nicht erzielen (Hentze et al. 1997, S. 451 ff.; Sartori 1992, S. 125). Alle Organisationsmitglieder werden in Heterarchien als potentielle Führungspersonen betrachtet, die in einem kooperativen Führungsprozeß (dazu Wunderer/Grunwald 1980; Wunderer 1995b) an der Entscheidungsfindung mitwirken können.

Neben umfangreichen Mitwirkungsrechten und -pflichten bedarf eine kooperative Führung gerade auch der Gestaltung adäquater kultureller und organisatorischer Rahmenbedingungen, die eine interpersonale Beziehungsgestaltung fördern, die Offenheit, Vertrauen, kooperatives Verhalten, vernünftige Konfliktbewältigung und demokratische Entscheidungsfähigkeit gewährleisten. Wunderer und Grunwald (1980, S. 105) sehen darin die prosoziale Qualität kooperativer Führung, die sie als konsensfähige Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen definieren. Konsensfähigkeit ist aber keine notwendige Bedingung für das Funktionieren einer Heterarchie. Im Gegenteil strebt sie sogar danach, einen begrenzten Konflikt zwischen rivalisierenden Akteuren und Gruppen am Leben zu erhalten, denn Orientierungsvielfalt und Konflikt spielen eine bedeutende Rolle, um die Kreativität und das Wissen der Organisationsmitglieder zu mobilisieren. Anstatt 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. Nicht Konsensfähigkeit ist damit gefragt, sondern die Fähigkeit einer Gemeinschaft, ihre Konflikte auf demokratischem Wege zu lösen (Rescher 1993b).

Die Gestaltung angemessener kultureller und administrativer Rahmenbedingungen ist Gegenstand der kontextuellen Führung. Je nach organisatorischer Verankerung der Verantwortlichkeit für die kontextuelle Führung kann eine direkte und dezentrale Kontextsteuerung unterschieden werden (Willke 1989, S. 127 ff., 1995, S. 87-141; Naujoks 1994, S. 118 ff.; Otto 1994, S. 69 ff.). Die *direkte Kontextsteuerung* beruht auf der Einflußnahme durch eine Führungseinheit, die durch eine Veränderung der Rahmenbedingungen eine begrenzte und mittelbare Beeinflussung der Führungsprozesse zu erreichen versucht. Durch eine direkte Kontextsteuerung sollen bewußt Freiräume geschaffen werden, in denen das System selbstorganisierende Abstimmungsprozesse entfalten kann. Der Erfolg dieser Steuerungsform, die zwar bescheidener ist als eine Führung durch direkte Anweisung, aber dennoch von einer zentralen Interventionseinheit ausgeht, hängt davon ab, inwieweit diese Führungsinstanz hinreichende Kenntnisse über die Wirkungsweise ihrer kontextuellen Eingriffe besitzt. Die direkte Kontextsteuerung ist jedoch mit den oben aufgeführten Prinzipien einer partizipativen Führung in Heterarchien nicht vereinbar, weil sie den zentralistischen Führungsanspruch nicht aufgibt. Die Heterarchie geht deshalb noch einen Schritt weiter, wenn man die Logik der kooperativen Führung konsequent zu Ende denkt. Die Führungskompetenzen werden in Heterarchien problembezogen unter den Entscheidungsträgern immer wieder neu ausgehandelt, so daß die Bedingungen, unter denen die Führungsprozesse vollzogen werden, ebenfalls Ergebnis dezentraler Abstimmungen und Entscheidungen sind. Mit anderen Worten: Die Führenden und Geführten handeln damit auch selbst die Rahmenbedingungen für ihre Interaktionsprozesse aus. Diese *dezentrale Kontextsteuerung* ist nicht mit einem Interventionsverzicht gleichzusetzen oder gar mit der Machtlosigkeit, in einen komplexen Prozeß eingreifen zu können. Vielmehr ist sie von der Einsicht geprägt, daß die Rahmenbedingungen, unter denen das Zusammenwirken von Experten vollzogen wird, am besten durch eine Partizipation aller Betroffenen entwickelt werden, wodurch das dezentralisierte Wissen genutzt sowie Akzeptanzprobleme, Widerstände und Durchsetzungsschwierigkeiten bereits im Vorfeld ausgeräumt werden können. Während zentrale Weisung in einfach überblickbaren Problemkontexten vielleicht noch Aussicht auf erfolgreiche Handlungsintegration besitzt, muß davon ausgegangen werden, daß sie in Innovationsprozessen nur zur Frustration, Demotivation und Leistungsverschlechterung führt, weil die einzelnen Akteure nicht wirklich an den Entscheidungen beteiligt werden, die für die Fortsetzung ihrer Kommunikations- und Lernprozesse aber bedeutsam sind.

Führungsaufgaben sind in Heterarchien auf alle Organisationsmitglieder verteilt, die prinzipiell die Möglichkeit besitzen, gemäß ihres situativ gegebenen Expertenwissens Einfluß auf die interaktionelle und kontextuelle Führung auszuüben. Sie sind nicht nur Problemlöser, sondern auch Mitgestalter der Bedingungen, unter denen sie zusammenarbeiten. Sie verständigen sich über die Regeln, nach denen ihre Interaktionen ablaufen, verteilen Ressourcen nach problembezogenen Erfordernissen und entwickeln eine Infrastruktur, die für die Aufgabenbewältigung unterstützend ist. Die Idee der zentralen Führung wird damit zugunsten einer weit vielschichtigeren Führung in Heterarchien aufgegeben, die durch Dezentralisierung der Führung mit fluktuierenden Führungskompetenzen, demokratische Mitwirkung und dezentrale Kontextsteuerung gekennzeichnet ist.

2. Interaktionelle Führung und Konfliktbewältigung

Die Grundlogik der interaktionellen Führung in Heterarchien im Sinne einer kooperativen Führung wurde oben bereits erläutert, so daß an dieser Stelle die Konzentration auf einen besonderen Aspekt, nämlich den des Konfliktmanagements, gelegt werden soll. Warum ist dieser Aspekt für die interaktionelle Führung in Heterarchien besonders bedeutsam? Heterarchien pflegen Meinungsvielfalt, die Konflikte und Konfrontationen zwischen den politischen Koalitionen erzeugt. Erst durch Widerspruch und Kritik wird ein vernünftiges Motiv gegeben, sein eigenes Wissen vor dem Hintergrund widersprüchlicher Argumente zu überdenken (Rescher 1977, 1993b), so daß Dissens und Konflikt ein wesentlicher Motor des Lernens sind. Diesen positiven Effekten steht die latente Gefahr der *Entscheidungsunfähigkeit* gegenüber. Statt der erhofften kreativen Spannung besteht das Risiko unproduktiver Konflikte, die anarchische Verhältnisse herbeiführen können. Die Besonderheit der Heterarchie beruht nun darin, daß Konflikte nicht durch Autorität unterdrückt oder durch Indoktrination im vorhinein verhindert werden können. Vielmehr sind Konfliktlösungsmechanismen zu entwickeln, die Entscheidungsfähigkeit unter Bedingungen der Selbstkoordination gewährleisten können.

Wie aber können solche Konfliktlösungsmechanismen ausgestaltet sein? Dazu sind in einem ersten Schritt einige notwendige Bedingungen zu klären, an die ein Konfliktmanagement in Heterarchien gebunden ist bzw. gebunden sein sollte:

- Die Verhandlung beruht auf einer *demokratischen Form* der Abstimmung, die jedem einzelnen Gestaltungs- und Handlungsspielräume zugesteht, gleichzeitig von ihm aber eine Selbstbeschränkung zur Verwirklichung gemeinsamer Interessen erwartet. Die Funktionsfähigkeit eines Konfliktlösungsverfahrens setzt

voraus, daß die Konfliktparteien in ein Verfahren *einwilligen*, auch wenn sie von den Ergebnissen letztlich nicht überzeugt sind. Diese Bedingung gilt grundsätzlich für alle demokratischen Entscheidungsverfahren.

- Soll dieses Verfahren darüber hinaus noch der Rationalität förderlich sein, dann liegt es nahe, ein Konfliktmanagement an diskursive Formen der Entscheidungsfindung zu binden. Das gegenseitige Überzeugen durch plausible Argumente muß als rationales Mittel der Koordination und Konfliktlösung betrachtet werden. Demgegenüber sind mikropolitische Varianten der interpersonellen Manipulation wie Täuschen, Irreführen u.ä.m. zwar vielleicht erfolgsträchtig, die so herbeigeführte Entscheidung ist jedoch nicht auf der Grundlage des besten verfügbaren Wissens getroffen worden. Soll Führung nicht mit Beliebigkeit gleichgesetzt werden, darf sie sich nicht von dem Rationalitätsanspruch verabschieden.

Das Konfliktmanagement läßt sich in die drei Phasen Konfliktauslöser, Diskurs und Entscheidung unterteilen, wie nachfolgende Abbildung 3 verdeutlicht:

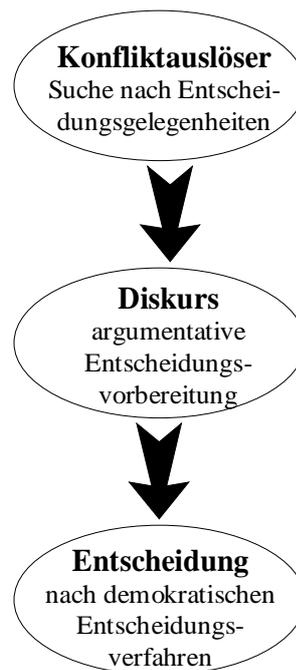


Abb. 3: Phasen des rationalen Konfliktmanagements (in Anlehnung an Reihlen 1997a, S. 279).

Konflikte sind immer dann für den Führungsprozeß bedeutsam, wenn zumindest zwei Entscheidungsträger ihre Aktivitäten aufgrund von Unterschieden in den Interessen, Überzeugungen oder Bewertungen eines Sachverhaltes nicht koordinieren, obwohl dies für eine gemeinsame Problemlösung erforderlich wäre. Konflikte sind nicht nur Folge, sondern vor allem Auslöser für kollektive Entscheidungsprozesse, die auf eine Abstimmung interdependenter Handlungsverläufe abzielen.

Anstatt diese Konflikte durch eine nächsthöhere Ebene regeln zu lassen, müssen sie in Heterarchien auf demokratische Weise gelöst werden, und das macht die Involvierung der Konfliktparteien erforderlich, indem sie sich mit ihren gegensätzlichen Positionen argumentativ auseinandersetzen. Als geeignete Form bietet sich der *Diskurs* an. Er ist eine spezielle Form der Kommunikation, nämlich eine Form des argumentativen Dialogs. In der einfachsten Form besteht ein praktischer Diskurs aus zwei Personen, die sich in Diskussionen über einen Gegenstand streiten und ihre unterschiedlichen Ansichten jeweils durch gute Gründe zu rechtfertigen versuchen, mit dem Ziel, den anderen von der Richtigkeit der eigenen Ansicht zu überzeugen. Diskurse dienen dem unparteiischen Austausch von Argumenten, um Probleme oder allgemein strittige Fragen zu klären. Die Diskurstheorie hat zur Sicherung der Freiheit und Gleichheit der Argumentation eine Reihe von Regeln aufgestellt, durch die eine unverzerrte argumentative Verständigung unter den Diskursteilnehmern erreicht werden soll (Alexy 1983, 1989, 1995, S. 94 ff.; Lumer 1990; Peters 1991, S. 234 ff.).

Die einzelnen Diskursteilnehmer stützen ihre für richtig befundenen Standpunkte durch rationale Argumente, die im weiteren Diskussionsverlauf auf ihre Plausibilität geprüft werden und einen Standpunkt bestätigen, modifizieren oder verwerfen können. Produktive Diskurse setzen von seiten der Entscheidungsträger bestimmte Fähigkeiten wie Kritik- und Argumentationsfähigkeit sowie Reflexionsvermögen voraus (Reihlen 1997a, S. 245). Wer nicht bereit ist, Kritik anderer zu ertragen und aufzugreifen, den Versuch zu unternehmen, sie durch gute Argumente zu entkräften, sowie seinen eigenen Standpunkt selbst in Frage zu stellen, um erkenntnisträchtigere Positionen zu entwickeln, dem fehlt die Bereitschaft zum wirklichen Dialog; er ist für eine Diskussion ungeeignet und disqualifiziert sich für die Teilnahme an kollektiven Führungsprozessen. Der Diskurs dient der rationalen Entscheidungsvorbereitung, indem unter gegebenen Beschränkungen von Zeit und Ressourcen ein Entscheidungsproblem argumentativ untersucht wird. Die im Dialog artikulierten Positionen, die stützenden und widerlegenden Gründe ermöglichen es dem einzelnen, seinen eigenen Standpunkt nochmals auf seine Plausibilität zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen.

Diskurse schaffen keine handlungsrelevanten Verbindlichkeiten bei den Teilnehmern, denn sie dienen der Entdeckung und Ergründung von neuen Einsichten über einen Diskussionsgegenstand, ohne jedoch bindenden Charakter zu besitzen. Jetzt könnte man zwar die Forderung erheben, daß die Koordination allein im Zuge eines argumentativ gewonnenen Einverständnisses erlangt wird. Diese Forderung, wie noch zu erläutern ist, liegt zumeist jenseits dessen, was in praktischen Führungsprozessen erreicht werden kann. Aus diesem Grund bedarf es eines eigenständigen *Entscheidungsverfahrens*, nach dem kollektiv verbindliche Beschlüsse gefällt werden.

Konflikte können durch die Anwendung solcher Entscheidungsverfahren gelöst werden, wenn alle einer bestimmten Verfahrensart zustimmen bzw. in die Prozedur einwilligen, so daß die Ergebnisse dieses Verfahrens, ungeachtet der eigenen Überzeugungen, akzeptiert werden.⁸

Es lassen sich die vier Entscheidungsverfahren Kompromiß, Konsens, Abstimmung und Entscheidung eines bestellten Experten differenzieren (vgl. Abb. 4). Sie alle tragen dem demokratischen Charakter der heterarchischen Koordinationslogik Rechnung.

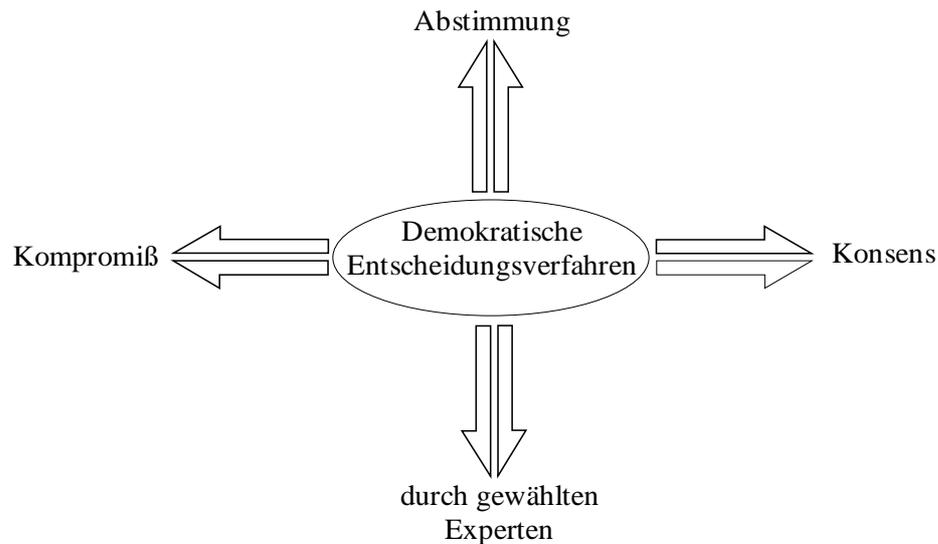


Abb. 4: Demokratische Entscheidungsverfahren (in Anlehnung an Reihlen 1997a, S. 281).

Der *Kompromiß* ist eine Übereinkunft der beteiligten Konfliktparteien auf der Grundlage gegenseitiger Verhandlungen, in denen ein Schnittpunkt der Interessen bzw. Ansichten gefunden wird, ohne daß die Einigung aus sachlichen Erwägungen gerechtfertigt ist. Von allen Entscheidungsträgern sind Zugeständnisse im Interesse einer gemeinsamen Lösung erforderlich. Sie werden von allen Teilnehmern erwartet, so daß aus Sicht eines jeden einzelnen eine suboptimale Lösung gewählt wird. Nicht selten wird deshalb auch von einem "faulen" Kompromiß gesprochen. Er ringt zwar allen Beteiligten Konzessionen ab, indem die Verletzung eigener Interessen bzw. des kognitiven Gleichgewichts begrenzt bleibt. Daß dadurch aber eine bestmögliche Entscheidung getroffen wurde, davon ist kein Entscheidungsträger überzeugt. Kompromisse sind aus Sicht der Rationalität problematisch. Sie zeichnen sich gerade dadurch aus, daß jeder Beteiligte von seiner für rational befundenen Position abweicht,

⁸

Dabei ist kein Konsens in bezug auf das Entscheidungsverfahren erforderlich, sondern lediglich die Einwilligung oder Akzeptanz der Ergebnisse, die durch die Anwendung des Verfahrens produziert werden. Für eine tiefere Diskussion über Probleme des methodologischen Konsenses vgl. Rescher (1993b, S. 11).

dem Gegenüber Zugeständnisse macht, bis eine Lösung gefunden wird, mit der zwar "alle leben können", die aber aus Sicht *keines* Beteiligten als optimal bewertet wird. Sucht man jedoch die beste Lösung für ein gegebenes Entscheidungsproblem, dann erscheint es höchst zweifelhaft, eine tatsächlich optimale Lösung gefunden zu haben, obwohl niemand davon überzeugt ist, daß dies die beste Lösung ist (dazu auch Peters 1991, S. 241).

Konsens setzt voraus, daß die Beteiligten in bezug auf den Entscheidungsgegenstand eine einheitliche Einschätzung ausbilden. Die ursprünglichen Meinungsverschiedenheiten und Uneinigkeiten sind im Argumentationsprozeß auszuräumen. Im Diskurs wirke die argumentative Rede, wie Habermas (1981, S. 28) betont, konsensstiftend auf alle Beteiligten. Durch Einsicht in die Argumente bildeten sie eine gemeinsam motivierte Überzeugung aus. Jeder einzelne Entscheidungsträger muß bei einem Konsens davon überzeugt sein, daß die getroffene Entscheidung auch tatsächlich die richtige ist. Auch das Konsensverfahren erweist sich als problematisch, denn Konsens ist weder ein unentbehrliches Mittel noch ein notwendiges Ergebnis rationalen Verhaltens. Würden wir in einer perfekten Welt mit vollständigen Informationen und vollkommenen Entscheidungsträgern leben, dann wäre Konsens ein praktisch realisierbares Ideal. Die Entscheidungsbedingungen sind aber bei weitem nicht so günstig. Stellt man sich die Entscheidungsfindung in einem interdisziplinären Team vor, dann erscheint die Erlangung von Konsens eher unwahrscheinlich. Die Akteure im Führungsprozeß verfügen über unterschiedliche Erfahrungen, ihre persönlichen Werte und Normen sind verschieden und ihr Urteilsvermögen ist ungleich verteilt. Die Welt, in der handlungsfähige Menschen Entscheidungen fällen müssen, ist unvollkommen, so daß Konsens kein operationales Entscheidungsverfahren ist, wie Rescher (1993b, S. 9) herausstellt:

"The most we can possibly do - and the most that can be asked of us in the name of rationality - is to do the best we can manage to do in the actually prevailing conditions. And consensus seems to lie beyond our reach."

Gerade praktische Gründe sprechen gegen das Konsensverfahren. Selbst wenn man davon ausgeht, Konsens sei innerhalb der Gemeinschaft realisierbar, dann erfordert sein Herbeiführen zumeist mehr Zeit, als den Entscheidungsträgern zur Verfügung steht. Lediglich in ideologischen Führungssystemen ist davon auszugehen, daß Konsens in Entscheidungsprozessen schnell erreicht werden kann. Sie opfern aber gerade Vielfalt in den Orientierungen ihrer Mitglieder zugunsten von Einheit und vernichten damit ihr schöpferisches Potential (Reihlen 1997b, S. 351 ff.).

Eine praktikablere Alternative stellt die demokratische *Abstimmung* dar, da sie eine Konvergenz der Einschätzungen nicht zwangsläufig erforderlich macht. Abstimmungen beruhen auf dem Mehrheitsprinzip, das für seine Geltung an zwei Voraussetzungen geknüpft ist: die Gleichheit der Abstimmungsberechtigten und die Ermittlung der Mehrheit in einem geordneten Verfahren aufgrund freier Diskussion und Willensbildung (Stern 1984, S. 613). Mehrheitsentscheidungen werden durch eine einfache (absolute Mehrheit) oder qualifizierte ($\frac{2}{3}$ - oder $\frac{3}{4}$ -) Mehrheit getroffen. Die Forderung nach Einstimmigkeit oder das Einräumen eines Vetorechtes kämen dem Konsensverfahren gleich. Das Abstimmungsverfahren geht deshalb immer von der Möglichkeit aus, daß Minderheiten die Mehrheitsmeinung nicht teilen (Peters 1991, S. 240; Rescher 1993b, S. 159 f.). Ein Vorteil des Abstimmungsverfahrens besteht in der Legitimierung unterschiedlicher Interessen, Erfahrungen, Orientierungen, die nicht, wie nach dem Konsensverfahren, in Übereinstimmung gebracht werden müssen. Der vorangegangene Diskurs über den Entscheidungsgegenstand ermöglicht den Teilnehmern, ihre eigene Position im Lichte gegenteiliger Gründe zu überdenken und selbst auf die Beurteilungen anderer durch gute Argumente Einfluß auszuüben. Eine Übereinstimmung der Einschätzungen ist jedoch nicht erforderlich.⁹

Das letzte Verfahren wird hier als *unabhängige Expertenentscheidung* bezeichnet. Der unabhängige Experte ist die von allen Konfliktparteien als legitim betrachtete Instanz, die autorisiert ist, kollektiv verbindliche Entscheidungen zu fällen. In Heterarchien ist dieser Experte durch die beteiligten Organisationsmitglieder zu bestellen. Die Vorgehensweise bei der Expertenentscheidung ist vergleichbar mit einem Gerichtsverfahren. Die Teilnehmer haben Gelegenheit, ihre Positionen durch Argumente zu stützen und die Positionen anderer durch Gegenargumente in Zweifel zu ziehen. Der Experte oder das Expertengremium übernimmt die Funktion eines unabhängigen Richters, der sich die Pro- und Contra-Argumente einzelner Positionen anhört und weitere Begründungen gegebenenfalls einfordert. Die Entscheidung wird letztlich allein durch den Experten oder das Expertengremium gefällt, dessen Teilnehmer jedoch verpflichtet sein können, ihre Entscheidung unter Bezugnahme auf die vorgebrachten Argumente zu begründen (hierzu auch Peters 1991, S. 242 ff.; Rescher 1993b, S. 160). Ein wesentlicher Vorteil der Expertenentscheidung liegt auch hier in der Legitimierung konfliktärer Positionen, die weder durch Kompromisse noch durch Konsens beseitigt werden müssen.

⁹

Das Wahlverfahren erweist sich jedoch als problematisch, wenn das Ergebnis von der Reihenfolge der Abstimmung abhängig ist. Dieses insbes. von Arrow herausgestellte Wahlparadoxon besagt nicht, daß demokratische Mehrheitsregeln nicht anwendbar sind, sondern daß die Präferenzstruktur der Individuen eingipflig sein muß, damit keine willkürlichen Ergebnisse erzielt werden. Vgl. hierzu Arrow (1951).

Die rationale Handhabung von Konflikten in Heterarchien muß als zentrale Aufgabe der interaktionellen Führung betrachtet werden, um die Funktionsfähigkeit der Heterarchie zu gewährleisten. Die Betonung von Vielfalt in Überzeugungen, Werten und Interessen der Mitglieder führt zu einer Akzeptanz von Meinungsunterschieden, die besondere Formen der Konflikthandhabung erforderlich machen. Der hier unterbreitete Vorschlag verbindet eine diskursive Untersuchung des Entscheidungsgegenstandes mit demokratischen Entscheidungsverfahren. Der argumentative Dialog dient der Verständigung der Entscheidungsträger im Führungsprozeß, ohne daß jedoch ein Konsens erforderlich ist. Als praktikable Entscheidungsverfahren bieten sich die Abstimmung oder die unabhängige Expertenentscheidung an, während Kompromiß und Konsens sich entweder als unvernünftig oder praktisch zumeist als unrealisierbar erwiesen haben.

3. Strukturelle Führung, Selbstorganisation und Rollendifferenzierung

Die Lösung komplexer Aufgaben macht aufgrund der beschränkten kognitiven Verarbeitungsfähigkeiten und der Grenzen gruppenbezogener Entscheidungsprozesse arbeitsteilige Lern- und Leistungsprozesse erforderlich. Damit müssen Heterarchien Bedingungen schaffen, die es ihnen erlauben, im Führungsprozeß eine Differenzierung der Organisation in spezialisierte Teileinheiten auszubilden, denn rein ausgehandelte Problemlösungsprozesse sind ab einer bestimmten Anzahl involvierter Entscheidungsträger faktisch und ökonomisch nicht mehr praktikabel.

Fraglich bleibt damit aber, wer in einer Heterarchie diese Strukturierungsaufgabe zu bewältigen hat. Die organisatorische Strukturierung der Leistungsprozesse wird traditionell als eine Aufgabe von Spezialisten angesehen, die eine Ordnung des Systems mit Regelungen über die Informationsbeziehungen, Aufgabenverteilung, Entscheidungskompetenzen u.ä.m. schaffen, nach denen sich die anderen Organisationsmitglieder zu richten haben (Schreyögg/Noss 1994, S. 18 ff.). Eine solche Vorstellung vom Organisieren, die mit einer Zentralisierung der Organisationskompetenzen verbunden ist, erweist sich mit den Grundgedanken der Heterarchie als nicht vereinbar. Außerdem ist eine zentrale Organisationsinstanz auch gar nicht in der Lage, die Koordinationsmuster in einem Innovationsprozeß im vorhinein effizient zu regeln (Reihlen 1997a, S. 256 f.). Organisieren in Heterarchien ist als ein Resultat von Selbstorganisation (Morgan 1986, S. 77 ff.; Krohn/Küppers 1990; Böcher 1996, S. 274 ff.) zu betrachten, denn die Strukturierung von Aufgaben erfolgt unter aktiver Mitwirkung derjenigen, deren Aufgaben zu organisieren sind. Wer sonst sollte unter Bedingungen von Ambiguität und Unsicherheit die Abstimmungs- und Kommunikationsbedarfe für die Fortsetzung eines erfolgreichen Problemlösungsprozesses bestimmen können als die Experten selbst. Die *Organisations-*

entscheidungen werden deshalb in Heterarchien *dezentralisiert*, wodurch sie auch in die Lage versetzt werden, sich schneller an veränderte Anforderungen anzupassen, als wenn Restrukturierungsmaßnahmen durch eine zentrale Instanz abzuwickeln sind. Heterarchien verfügen über die Fähigkeit zur flexiblen Spezialisierung (Piore/Sabel 1984, S. 258 ff.), die es ihnen ermöglicht, eine temporäre organisatorische Differenzierung nach dem in der Organisation verfügbaren Problemlösungswissen zu schaffen.

Mit der Strukturierung von Aufgaben geht auch eine *Rollendifferenzierung* innerhalb des Führungssystems einher. Jede Person übernimmt in einer Heterarchie jene Rolle, mit der Aufgaben und Zuständigkeiten verbunden sind, die ihren problembezogenen Kompetenzen und Fähigkeiten am besten entspricht, um das bestehende Wissen bestmöglich zu verwerten und Spezialisierungsvorteile nutzbar zu machen. Mit der Zuordnung von Personen zu bestimmten Rollen werden gleichzeitig auch Erwartungen an das Verhalten der Rolleninhaber verbunden, die für eine gemeinsame Aufgabenerfüllung notwendig sind (Neuberger 1994, S. 83 ff.; Bass 1990, S. 16 f.). In einem Problemlösungsprozeß, der letztlich auf die Erzeugung und Anwendung von Handlungswissen abstellt, lassen sich drei generische Rollen unterscheiden: (1) Wissensanwender, (2) Wissensarbeiter und (3) Wissensmanager.¹⁰

Die *Wissensanwender* sind jene Personen, deren Probleme durch die Gestaltung neuer Dinge oder Prozesse gelöst werden sollen. Ihre Bedürfnisse und ihr praktisches Wissen sind im Führungsprozeß zu integrieren, möchte man eine an den Erfordernissen der Abnehmer orientierte Problemlösung entwickeln. Dabei sollte der Abnehmer als aktives Mitglied im Führungssystem betrachtet werden, wie Weltz und Ortmann am Beispiel der Softwareentwicklung herausstellen. Wird die Beteiligung des Softwarenutzers lediglich darin gesehen, die Fehler und Lücken der Arbeit der Systementwickler ausfindig zu machen, dann mag dieses Verständnis für herkömmliche EDV-Lösungen noch angemessen sein, nicht jedoch für komplexere Informations- und Kommunikationssysteme. Die Systemnutzer sind nicht nur zu "konsultieren", sondern

¹⁰

Eine Differenzierung von Rollen innerhalb von transnationalen Netzwerken wird z.B. auch von Bartlett/Ghoshal (1990, S. 138 ff.) vorgeschlagen. Je nach strategischer Bedeutung des lokalen Umfeldes und der Ressourcen und Kompetenzen der Landesgesellschaften unterscheiden sie vier Rollen, die sie als "strategischer Führer", "mitwirkende Rolle", "ausführende Rolle" und "schwarzes Loch" bezeichnen. Weitere Unterscheidungen finden sich auch bei Nonaka/Takeuchi (1995, S. 151 ff.), Schwegler (1995, S. 224 ff.) u. Drucker (1993, S. 5 ff.).

an einem kooperativen Führungsprozeß zu beteiligen (Weltz/Ortmann 1992, S. 79 f.). In ähnlicher Weise sollte auch der Kunde an der Konzeption und Erstellung des für ihn geplanten Produktes mitwirken, indem er seine Vorstellungen, Wünsche und Ideen in den Entwurf eines kundenspezifischen Gestaltungsmodells einbringt. Er wird so zu einem Co-Produzenten für eine kundengerechte Produktentwicklung (Davidow/Malone 1993).

Die eigentlichen kreativen Gestalter neuer Problemlösungen sind aber die *Wissensarbeiter* (dazu Stehr 1994, S. 350 ff.; Hitzler 1994; Pfiffner/Stadelmann 1994). Sie tragen je nach Aufgabenbereich, Branche und Unternehmen die unterschiedlichsten Bezeichnungen wie z.B. Systementwickler, Produktdesigner, Art Direktor, Reorganisator, Planer, Technologe etc. Ihnen ist eines gemeinsam: Sie verfügen über besondere Expertise und Fähigkeiten in einem Bereich, die für die Entwicklung von Problemlösungen benötigt werden können. Von den Wissensarbeitern wird erwartet, daß sie in ihrem Gebiet den relevanten Wissensbestand kennen und somit den Überblick über einen Sonderwissensbereich besitzen, der sie befähigt, für dieses Anwendungsfeld prinzipielle Problemlösungen anbieten bzw. erarbeiten zu können. Der Sonderwissensbestand des Wissensarbeiters ist dem Laien zumindest nicht in dieser Gesamtheit zugänglich, so daß diese Experten über relative Deutungs- und Lernmonopole in ihrem Fachgebiet verfügen. Ihre Spezialkenntnisse und Fähigkeiten bringen sie immer dann in der Rolle des Wissensarbeiters ein, wenn dieses Expertenwissen im Problemlösungsprozeß erforderlich wird.

Die offizielle Führung kann in einem solchen Prozeß an spezialisierte *Wissensmanager* übertragen werden, die für das Gesamtsystem bestimmte Aufgaben wahrnehmen. Sie werden durch die Organisationsmitglieder aufgrund ihrer besonderen (Management-)Fähigkeiten in bezug auf ein zu lösendes Problem bestellt. Ihnen können weitreichende Entscheidungskompetenzen zuerkannt werden, um direkten Einfluß auf die Führungsprozesse im Interesse einer effizienten und angemessenen Problemlösung auszuüben. Sie repräsentieren die Gemeinschaft gegenüber externen Personen oder Organisationen, sind autorisiert, Verhandlungen zu führen und können nach Maßgabe ihrer zugestandenen Entscheidungskompetenzen kollektiv verbindliche Entscheidungen fällen (dazu insbes. Mintzberg 1973, S. 54 ff.). Neben diesen traditionellen Aufgaben baut das Management von Heterarchien aber auch auf der Vorstellung einer Anleitung zur Selbststeuerung (Willke 1989, S. 130) auf. Um diese Idee zu konkretisieren, haben Manz und Sims im Zusammenhang mit der Führung selbststeuernder Gruppen den Begriff des "Super-Leadership" geprägt. Sie definieren einen "Superführer" als eine Person, die andere Personen dazu anleitet, sich selber zu führen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Manager von solchen selbststeuernden Teams Gruppenprozesse

anregen, die darauf ausgerichtet sind, verantwortliche Selbstkontrolle, Selbstkritik und Selbstreflexion sowie Selbstorganisation zu fördern und herausfordernde Ziele für den Problemlösungsprozeß zu definieren (dazu insbes. Manz 1992; Manz/Sims 1987, 1993, 1995).

Die Rollendifferenzierung mit ihrer Definition von Zuständigkeiten im Führungssystem wird problemorientiert unter den Organisationsmitgliedern ausgehandelt. Die Strukturierung und Hierarchisierung von Aufgaben ist jedoch nicht von Dauer, sondern hat nur temporären Charakter. Auch können sich in jeder Organisation unterschiedliche, fluktuierende Hierarchien mit überlappender Mitgliedschaft ausbilden. Während einem Entscheidungsträger bei der Handhabung eines Teilproblems die Rolle des Projektleiters (Wissensmanager) zugewiesen wird, kann er in einem anderen Projekt Wissensarbeiter oder Wissensanwender sein. Heterarchien bilden so überlagernde und vorübergehende hierarchische Strukturen aus, die eine flexible Spezialisierung von Personen und Teams erlauben, mit denen wiederum bestimmte Rollenerwartungen korrespondieren. Sie lösen damit das Problem der Entscheidungsunfähigkeit in stark arbeitsteiligen Systemen. Gleichzeitig erstarren diese Strukturen nicht in formalen Regelgefügen, die der Organisation die Fähigkeit nehmen, sich kontinuierlich zu reformieren, um sich an veränderte Bedarfe anzupassen.

4. Kulturelle Führung und dezentrale Kulturentwicklung

Durch kulturelle Führung in Heterarchien sollen gemeinsame Denkmuster, geteilte Wissensvorräte, Werte und Normen entwickelt werden, die eine kooperative, aber auch innovative Gemeinschaft erst ermöglichen. Die Handhabung von Problemen findet schließlich nicht in einem sozialen Vakuum statt, sondern bedarf eines "Gemeinwesens", das soziale Strukturen und Beziehungen begründet, die erst die Voraussetzung für einen kollektiven Problemlösungsprozeß sind. Die Funktionsfähigkeit einer Heterarchie erfordert deshalb immer auch Kulturentwicklung, die mehr oder weniger das Ergebnis einer bewußten kulturellen Führung ist.

Nicht jede Form von Kulturentwicklung, durch die soziale Beziehungen gestärkt sowie gemeinsame Hintergrundüberzeugungen und Verhaltensnormen ausgebildet werden, ist per se als positiv zu beurteilen. Starke Unternehmenskulturen degenerieren zu dogmatischen "Glaubensgemeinschaften", die unterdrückende Konformität, Verblendung und Intoleranz sowie einen "groupthink"-Effekt (Janis 1972) fördern. Ein ideologisches Gemeinwesen mag der effizienten Nutzung bestehender Kompetenzen zuträglich sein, nicht jedoch einer auf Orientierungspluralismus, Kreativität und Lernen ausgerich-

teten Heterarchie. Die Entwicklung einer innovativen Kultur steht damit, wie Schreyögg herausstellt, vor einem Problem:

”Innovationsfreudige Grundhaltungen sind einer starken Kultur nicht förderlich, können es gar nicht sein. (...) Das Ziel, eine starke Unternehmenskultur zu haben, erscheint ... als zweischneidiges Schwert. Auf dem Hintergrund einer zu einseitigen und zu kurzfristigen Sichtweise wurde Kulturentwicklung bislang immer nur als Aufbau und Förderung starker Kulturen begriffen. Im Hinblick auf die Flexibilität eines Systems sollte man jedoch die Blickrichtung umdrehen und die Kulturentwicklung auch als einen Prozeß verstehen, eine allzu starke Kultur aus ihrer Verklammerung zu lösen, um Freiraum für das Neue und das Unbegreifbare zu schaffen.” (Schreyögg 1989, S. 110 f., ohne Hervorhebungen, Anm. d. V.)

Heterarchien benötigen eine gemeinsame Kultur als verbindendes Element, ohne daß jedoch innovationsfreudiges Handeln, das Hervorbringen von Widerspruch, Kritik und Experimentierfreudigkeit unterdrückt werden. Die innovative Organisationskultur paart pluralistische Vielfalt, die Dissens und Konflikt toleriert und in Grenzen begrüßt, mit sozialen Elementen, die Kooperation, offene Kommunikation, Vertrauen, Offenheit und Toleranz unterstützen. Man kann die innovative Kultur auch als eine Verbindung aus Pluralismus mit Einheit (Etzioni 1995, S. 182 ff.) betrachten, so daß ein begrenzter, aber dauerhafter Konflikt zwischen den Beteiligten am Leben erhalten wird, der ihre Kreativität anregt, ohne jedoch gemeinsamen Interessen im Wege zu stehen. Heterarchien müssen keine Übereinstimmung der individuellen Ziele mit den Zielen der Organisation realisieren, denn nicht selten bestehen interdisziplinäre Teams aus Mitgliedern unterschiedlicher Organisationen. Einheitliche Interpretationen, Denkmuster und Ziele sind für einen kollektiven Lernprozeß und koordinierte Handlungsmuster nicht unbedingt erforderlich. Sie sind allenfalls ein Ergebnis der gemeinsamen Anstrengungen, nicht aber eine notwendige Bedingung kollektiven Problemlösens. Die Akteure können einem gemeinsamen Vorgehen zustimmen, auch wenn sie unterschiedliche Ziele verfolgen. Was aber notwendig ist, sind die Anerkennung gemeinsamer Interessen am Problemlösungsprozeß sowie die Entwicklung von geteilten Verhaltensnormen und Denkmustern, die eine Verständigung auch bei unterschiedlichen Auffassungen und eine Kooperation auch bei auftretenden Konflikten ermöglichen (Rescher 1993b, S. 156 ff.). Eine innovative Kultur befindet sich deshalb in einem Zustand der *begrenzten Instabilität* (Bunge 1989, 347 ff.; Rescher 1993b, S. 163 ff.; Stacey 1992, S. 43 ff.), die Wettbewerb der Akteure untereinander mit Kooperation vereint.

Fraglich bleibt, inwieweit durch Führung eine solche Kultur geschaffen und im Zeitablauf verändert werden kann und welche Möglichkeiten existieren, Kulturen bewußt zu verändern. Diese Fragen werden in der Literatur kontrovers diskutiert

(Bendixen 1989; Schreyögg 1991, S. 202 ff.; Schwarz 1989, S. 35 ff.). Es haben sich in diesem Zusammenhang zwei Extrempositionen herauskristallisiert. Die erste Position wird durch die "Kulturingenieure" vertreten, die von der Gestaltbarkeit einer Unternehmenskultur ausgehen und Kultur als eine zusätzliche Variable für die Führung eines Unternehmens betrachten. Weltbilder, Verhaltensnormen, Werte, Rituale und Gewohnheiten lassen sich durch Eingriffe von Führungspersonen zielgerichtet beeinflussen. Dabei reicht diese Position von leichten Varianten einer "vorsichtigen Kurskorrektur" bis hin zur Annahme einer "vollständigen Machbarkeit" der Unternehmenskultur. Demgegenüber vertreten die "Kulturalisten" eine antiinterventionistische Position, indem sie einem instrumentellen Kulturverständnis kritisch bis ablehnend gegenüberstehen. Organisationen haben nicht nur eine Kultur, sondern sie sind Kultur. Mit der Position der Kulturalisten ist eine Wertschätzung funktionsfähiger Gemeinschaften verbunden, die eine Art unberührte "Lebenswelt" repräsentieren. Der Versuch, einer Gemeinschaft fremde Überzeugungen und Werte aufzuoktroieren, wird als bedenklich betrachtet. Jeder Eingriff von außen in eine Kultur wird als potentielle Zerstörung, als unrechtmäßige Intervention angesehen, die es zu verhindern gilt, weil sie sich einer planvollen Gestaltung verschließt und so zu unabsehbaren Konsequenzen führen kann. Darüber hinaus werden solche Interventionen nicht nur als problematisch, sondern als illegitim angesehen. Aus der Perspektive einer kulturellen Führung in Heterarchien wäre es jedoch naiv, sich einfach zurückzulehnen und darauf zu hoffen, daß innovative Gemeinschaften und Kulturen evolvieren, ohne daß irgendwelche Eingriffe oder Beeinflussungen getätigt werden müssen. Eine dem Zufall überlassene Kulturentwicklung erweist sich ebenso problematisch, wie die Idee, man könne Kulturen ingenieurmäßig gestalten.

Kulturelle Führung muß mit der Idee der dezentralen Kontextsteuerung verbunden werden. Verdeutlicht man sich nochmal die grundlegende Argumentation der Strukturierungstheorie, dann haben kulturelle Strukturen, wie sie in gemeinsamen Denkmustern und normativen Orientierungen zum Ausdruck kommen, nur deshalb über Raum und Zeit Bestand, weil sie in den Interaktionen der Akteure reproduziert werden. Eine Kultur existiert nur in den Köpfen derer, die sie in ihrem Denken und Handeln leben. Folglich kann sie auch nur durch ihre Mitglieder selbst verändert werden. Eine Voraussetzung für eine dezentrale kulturelle Führung ist die Fähigkeit einer Organisation, über ihre eigene Identität, Operationsweise sowie die Art und Weise der Handhabung von Problemen und Lernprozessen zu reflektieren. Ähnlich wie eine Person durch Einnahme unterschiedlicher Positionen neue Erkenntnisse über einen Betrachtungsgegenstand erlangen kann, müssen Organisationen ein *kollektives Reflexionsvermögen* (Luhmann 1984, S. 617 ff.; Willke 1989, S. 120 ff., 1987, S. 71 ff.) entwickeln. Sie machen nicht nur ihre konkreten Problemlösungsprozesse zum Erkenntnisgegenstand, sondern auch

ihre tieferliegenden kulturellen Strukturen, die das Problemlösen mehr oder weniger gut unterstützen können. Eine "Vernunftorganisation" wird die Evolution der kulturellen Ordnungsmuster nicht dem Zufall überlassen wollen, sondern eine *diskursive Kulturentwicklung* betreiben, die die Identität, geteilten Wissensbestände, Denkmuster und Normen der Gemeinschaft im Hinblick auf die zu lösenden Probleme selbst zum Gegenstand des Lernprozesses macht. Eine diskursive Kulturentwicklung setzt in erster Linie eine Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung der eigenen Kultur durch ihre Mitglieder voraus. Sie soll tieferliegende Denkmuster, Annahmen und Strukturen in Diskussionen offenbaren, die dem einzelnen nicht immer bewußt sind, auf sein Verhalten aber zurückwirken. Auch wenn kulturelle Strukturen zumeist unbewußt und in stillschweigender Weise Eingang in die Interaktionen der Organisationsmitglieder finden, so heißt das nicht, daß sie sich gänzlich Argumentation und Diskussion verschließen. Würde man einer Organisation die Fähigkeit absprechen, ihre eigene Identität problematisieren zu können und damit kulturelle Führung zu betreiben, dann wäre jede Form von Kulturentwicklung "Glückssache", die sich aber kein wettbewerbsfähiges Unternehmen leisten kann.

Die Ausbildung adäquater kultureller Rahmenbedingungen ist eine notwendige Voraussetzung für die Funktionsweise einer Heterarchie. Sie sichern ein kooperatives und vertrauensvolles soziales Umfeld, in dem die Akteure gewillt sind, Unfähigkeiten und Defizite nicht zu verbergen sowie spekulative Vermutungen und risikoreiches Experimentieren zu tätigen, weil sie sich der Unterstützung der Gemeinschaft sicher sind. Ein solches Umfeld ist die Grundlage für eine partizipative Führung, Teamarbeit und die Kultivierung einer lernfähigen Organisation.

V. Ausblick: Was wir von der Analyse von Idealtypen lernen können

Dieser Beitrag beschäftigte sich mit der Analyse von Führung im Kontext eines Idealmodells, nämlich der Heterarchie, weshalb an dieser Stelle abschließend die Frage gestellt werden soll, was wir von der Untersuchung von Idealtypen lernen können. Der Kritiker wird geneigt sein, die Analyse von Führung im Kontext eines Idealmodells als wissenschaftlich wenig hilfreich zu disqualifizieren, weil es mit der Realität kaum in Übereinstimmung gebracht werden kann. Welche Organisation entspricht schon einem solchen Idealmodell? Wie zu zeigen sein wird, können wir für eine wissenschaftlich fruchtbare Untersuchung von Organisationen und ihrer Führung auf solche Idealmodelle jedoch nicht verzichten.

Eine Wissenschaft, die generalisierende Aussagen hervorbringen möchte, muß in der Lage sein, vom Realen zu abstrahieren, um eindeutige Begriffe und Konzepte zu

erlangen, die dann wieder als Idealtypen oder Reinformen formuliert werden (Bunge 1996, S. 66 ff.; Weber 1976, S. 9 ff.). Idealtypen sind damit aber keine nutzlosen Phantasien, sondern grobe konzeptionelle Skizzen oder Denkmodelle realer Dinge, die verwendet werden, um darauf aufbauend erst Theorien entwickeln zu können. Solche Idealtypen haben sich in den Sozialwissenschaften als besonders nützlich erwiesen. Zu denken sei hierbei an die traditionelle, charismatische und rationale Herrschaft von Weber (1976), die Konfigurationstheorie von Mintzberg (1979) oder die Organisationsformen international tätiger Unternehmen von Bartlett/Ghoshal (1990). Die Heterarchie ist ähnlich wie die Hierarchie eine überzeichnete, typisierte Idealform; entsprechend ist auch die Analyse von Führung in dieser Organisationsform zu werten. 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. Reale Erscheinungsformen sind immer "unrein", d.h. Mischungen aus verschiedenen Idealtypen (Bunge 1996, S. 66). Wenn wir uns aber nicht bemühen, die einem Realtyp zugrunde liegenden Idealtypen zu verstehen und zu untersuchen, dann wird für uns auch das "Mischungsverhältnis" realer Phänomene kaum erklärbar sein.

Abstraktion als notwendiges wissenschaftliches Mittel macht es zwangsläufig erforderlich, sich von konkreten, historischen Erscheinungsformen zu entfernen, um eine höhere konzeptionelle Stimmigkeit und Eindeutigkeit zu erlangen. Je nachdem, wie stark sich eine reale Organisation an ein bestimmtes Idealmodell annähert, kann diese in bestimmten Merkmalen als "heterarchisch", in anderen wieder als "global" und in wieder anderen als "hierarchisch" klassifiziert werden. Um nun aber zu verstehen, was mit diesen Begriffen und Konzepten gemeint ist, muß die Organisationstheorie ihrerseits Idealtypen von organisatorischen Gebilden entwickeln, die eine konzeptionelle und stimmige Einheit aufweisen. Aber gerade aus diesem Grund werden sie genauso wenig in der Realität auftreten wie eine physikalische Reaktion unter reinen Laborbedingungen (Weber 1976, S. 10).

Reinformen erfüllen ihren Dienst, um terminologische und klassifikatorische Klarheit zu schaffen. Gleichzeitig kommt ihnen aber auch ein wichtiger heuristischer Wert bei der praktischen Organisationsgestaltung zu, denn um so mehr eine reale Organisation nach den Vorzügen eines bestimmten Idealmodells trachtet, desto mehr muß diese sich bemühen, die Anwendungsvoraussetzungen dieses Idealmodells unter Berücksichtigung praktischer Restriktionen zu erfüllen. Unternehmen, die ein höheres Maß an Lernfähigkeit, Responsivität und Flexibilität erlangen möchten, werden deshalb an

heterarchischen Merkmalen der Führung nicht vorbeikommen, auch wenn sie nicht unbedingt einen Idealtypus implementieren. Aus wissenschaftlicher Perspektive ist es deshalb keine Frage, ob wir Idealtypen untersuchen sollten oder nicht, wie Max Weber (1976, S. 11) zum Ausdruck bringt:

”Man hat eben methodisch sehr oft nur die Wahl zwischen unklaren oder klaren, aber dann irrealen und ‘idealtypischen’ Termini. In diesem Fall aber sind die letzteren wissenschaftlich vorzuziehen.”

Literaturverzeichnis

- Alexy, R. (1983): Theorie der juristischen Argumentation. Die Theorie des rationalen Diskurses als Theorie der juristischen Begründung. Frankfurt/M.
- Alexy, R. (1989): Probleme der Diskurstheorie. In: Zeitschrift für philosophische Forschung 43, S. 81-93.
- Alexy, R. (1995): Recht, Vernunft, Diskurs. Studien zur Rechtsphilosophie. Frankfurt/Main.
- Alvesson, M. (1995): Management of Knowledge-intensive Companies. Berlin - New York.
- Aoki, M. (1988): Information, Incentives, and Bargaining in The Japanese Economy. Cambridge u.a.
- Aoki, M. (1990): Toward an Economic Model of the Japanese Firm. In: Journal of Economic Literature 28 (1), S. 1-27.
- Aristoteles (1994): Politik: nach der Übersetzung von Franz Susemihl. Reinbek bei Hamburg.
- Arrow, K. J. (1951): Social Choice and Individual Values. New York.
- Baker, W. E. (1992): The Network Organization in Theory and Practice. In: Nohria, N./Eccles, R.G. (Hrsg.): Networks and Organizations. Structure, Forms, and Actions. Boston, Mass., S. 397-429.
- Bartlett, C. A.; Ghoshal, S. (1990): Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing. Frankfurt/M. - New York.
- Bass, B. M. (1990): Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications. 3. Aufl. New York - London.
- Bendixen, P. (1989): Über die Machbarkeit der Unternehmenskultur - Über die Verantwortbarkeit des Machens. In: Die Betriebswirtschaft 49 (2), S. 199-214.
- Böcher, W. (1996): Selbstorganisation, Verantwortung, Gesellschaft. Von Subatomaren Strukturen zu politischen Zukunftsvisionen. Opladen.
- Bühl, W. L. (1987): Grenzen der Autopoiesis. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 39 (1), S. 225-254.
- Bunge, M. (1989): Treatise on Basic Philosophy. Vol. 8. Ethics: The Good and the Right. Dordrecht u.a.
- Bunge, M. (1996): Finding Philosophy in Social Science. New Haven - London.
- Burns, J. M. (1978): Leadership. New York u.a.
- Burns, T./Stalker, G. M. (1961): The Management of Innovation. London.
- Calder, B. J. (1977): An Attribution Theory of Leadership. In: Staw, B. M./Salancik, G. R. (Hrsg.): New Directions in Organizational Behavior. Chicago, S. 179-204.
- Conger, J. A./Kanungo, R. N. (1987): Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. In: Academy of Management Review 12 (4), S. 637-647.

- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.
- Daft, R. L./Lengel, R. H. (1986): Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. In: Management Science 32 (5), S. 554-571.
- Daft, R. L./Lengel, R. H. (1984): Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design. In: Research in Organizational Behavior 6, S. 191-233.
- Davidow, W. H./Malone, M. S. (1993): Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent. Frankfurt/M. - New York.
- Deci, E. L. (1992): Introduction: The History of Motivation in Psychology and Its Relevance for Management. In: Vroom, V. H./Deci, E. L. (Hrsg): Management and Motivation. 2. Aufl. London u.a., S. 9-29.
- Deetz, S. A. (1992): Democracy in an Age of Corporate Colonization. Development in Communication and the Politics of Everyday Life. Albany, 1992.
- Drucker, P. F. (1993): Post-capitalist Society. Oxford u.a.
- Etzioni, A. (1994): Jenseits des Egoismus-Prinzips. Ein neues Bild von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Stuttgart.
- Etzioni, A. (1995): Die Entdeckung des Gemeinwesens. Ansprüche, Verantwortlichkeiten und das Programm des Kommunitarismus. Stuttgart.
- Foerster, H. v. (1984): Principles of Self-Organization - In a Socio-Managerial Context. In: Ulrich, H./Probst, G. J. B. (Hrsg): Self-Organization and Management of Social Systems. Berlin u.a., S. 2-24.
- Giddens, A. (1979): Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis. London - Basingstoke.
- Giddens, A. (1984): Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung. Frankfurt/M. - New York.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt/M. - New York.
- Giddens, A. (1989): Sociology. Cambridge - Oxford.
- Grochla, E. (1972): Unternehmungsorganisation: Neue Ansätze und Konzeptionen. Reinbek.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt/M.
- Heckscher, C. (1994): Defining the Post-Bureaucratic Type. In: Heckscher, C./Donnellon, A. (Hrsg.): The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change. Thousand Oaks u.a., S. 14-62.
- Heckscher, C./Donnellon, A. (1994) (Hrsg.): The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change. Thousand Oaks u.a.

- Hedlund, G. (1986): The Hypermodern MNC - A Heterarchy? In: Human Resource Management 21 (1), S. 9-35.
- Hedlund, G. (1993): Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of Multinational Corporation. In: Ghoshal, S./Westney, D. E. (Hrsg.): Organization Theory and the Multinational Corporation. London, S. 211-236.
- Hejl, P. M. (1992): Politik, Pluralismus und gesellschaftliche Selbstregelung. In: Busshoff, H. (Hrsg.): Politische Steuerung: Steuerbarkeit und Steuerungsfähigkeit. Baden-Baden, S. 107-142.
- Held, D. (1987): Models of Democracy. Cambridge.
- Hentze, J./Kammel, A. (1996): Benötigen Organisationen charismatische Führung? In: Zeitschrift Führung + Organisation 65 (2), S. 68-72.
- Hentze, J./Kammel, A./Lindert, K. (1997): Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 3. Aufl. Bern u.a.
- Heppner, K. (1988): Organisation des Wissenstransfers. Grundlagen, Barrieren und Instrumente. Diss. Wiesbaden.
- Hinings, C. R./Greenwood, R. (1988): The Dynamics of Strategic Change. Oxford - New York.
- Hitzler, R. (1994): Wissen und Wesen des Experten. Ein Annäherungsversuch - zur Einleitung. In: Hitzler, R./Honer, A./Maeder, C. (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen, S. 13-30.
- Hollander, E. P. (1978): Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships. New York.
- Jaeger, A. M./Baliga, B. R. (1985): Control Systems and Strategic Adaption: Lessons from the Japanese Experience. In: Strategic Management Journal 6, S. 115-134.
- Janis, I. L. (1972): Victims of Groupthink. A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes. Boston.
- Katz, D./Kahn, R. L. (1966): The Social Psychology of Organizations. New York u.a.
- Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (1995) (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart.
- Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1991): Systementwicklung als Managementproblem. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1. Berlin - New York, S. 103-162.
- Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1994): Entwicklungsorientiertes Management. Stuttgart.
- Knyphausen, D. zu (1991): Selbstorganisation und Führung. In: Die Unternehmung 45 (1), S. 47-63.
- Kosiol, E. (1976): Organisation der Unternehmung. 2. Aufl. Wiesbaden.

- Krohn, W./Küppers, G. (1990) (Hrsg.): Selbstorganisation. Aspekte einer wissenschaftlichen Revolution. Braunschweig - Wiesbaden.
- Loose, A./Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen - Strukturierungstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen, S. 160-193.
- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.
- Lumer, C. (1990): Praktische Argumentationstheorie. Theoretische Grundlagen, praktische Begründung und Regeln wichtiger Argumentationsarten. Diss. Braunschweig - Wiesbaden.
- MacMillan, I. C./Jones, P. E. (1986): Strategy Formulation. Power and Politics. 2. Aufl. St. Paul u.a.
- Manz, C. C. (1992): Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths. In: Human Relations 45 (11), S. 1119-1140.
- Manz, C. C./Sims, H. P. (1987): Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. In: Administrative Science Quarterly 32 (1), S. 106-129.
- Manz, C. C./Sims, H. P. (1993): Business without Bosses. How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies. New York u.a.
- Manz, C. C./Sims, H. P. (1995): Selbststeuernde Gruppen, Führung in. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, Sp. 1873-1894.
- March, J. G. (1988): The Business Firm as a Political Coalition. In: March, J. G. (Hrsg.): Decisions and Organizations. Oxford - New York, S. 101-115.
- March, J. G. (1994): A Primer on Decision Making. How Decisions Happen. New York u.a.
- McCulloch, W. S. (1965): A Hierarchy of Values Determined by the Topology of Nervous Nets. In: McCulloch, W. S. (Hrsg.): Embodiments of Mind. Cambridge, Mass., S. 40-45.
- McGregor, D. M. (1992): The Human Side of Enterprise. In: Vroom, V. H./Deci, E. L. (Hrsg.): Management and Motivation. 2. Aufl. London u.a., S. 367-378.
- Mintzberg, H. (1973): The Nature of Managerial Work. New York u.a.
- Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1983): Power in and Around Organizations. Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1989): Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations. New York - London.

- Morgan, G. (1986): Images of Organization. Beverly Hills u.a.
- Morgan, G.(1993): Imaginization. The Art of Creative Management. Newbury Park u.a.
- Müller-Stewens, G./Scholl, H. (1997): Dezentralität und Wandel. Skizzen zu einem veränderten Führungsverständnis. In: Klimecki, R. G./Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen, S. 121-135.
- Narayanan, V. K./Fahey, L. (1982): The Micro-Politics of Strategy Formulation. In: Academy of Management Review 7 (1), S. 25-34.
- Naujoks, H. (1994): Konzernmanagement durch Kontextsteuerung - die Relevanz eines gesellschaftstheoretischen Steuerungskonzepts für betriebswirtschaftliche Anwendungen. In: Conrad, P./Schreyögg, G. (Hrsg.): Managementforschung 4: Dramaturgie des Managements, laterale Steuerung. Berlin - New York, S. 105-141.
- Neuberger, O. (1994): Führen und geführt werden. 4. Aufl. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart.
- Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung et al. (1997): Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands. Zusammenfassender Endbericht an das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Aktualisierung und Erweiterung 1997. Hannover u.a.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York - Oxford.
- Oelsnitz, D. von der (1995): Individuelle Selbststeuerung - der Königsweg 'moderner' Unternehmensführung? In: Die Betriebswirtschaft 55 (6), S. 707-720.
- Otto, A. (1995): Unternehmenssteuerung im internationalen Wettbewerb. Theoretische Grundlagen und praktische Implikationen. Diss. Bergisch Gladbach - Köln.
- Peters, B. (1995): Rationalität, Recht und Gesellschaft. Diss. Frankfurt/M.
- Pfeffer, J. (1992): Managing with Power. Politics and Influence in Organizations. Boston, Mass.
- Pfiffner, M./Stadelmann, P. (1994): Expertenwissen und Wissensexperthen. In: Hitzler, R./Honer, A./Maeder, C. (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen, S. 146-154.
- Pinchot, G./Pinchot, E. (1993): The End of Bureaucracy & the Rise of the Intelligent Organization. San Francisco.
- Piore, M. J./Sabel, C. F. (1984): The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity. New York.
- Ranson, S./Hinings, B./Greenwood, R. (1980): The Structuring of Organizational Structures. In: Administrative Science Quarterly 25, March, S. 1-17.

- Reihlen, M. (1997a): Entwicklungsfähige Planungssysteme. Grundlagen, Konzepte und Anwendungen zur Bewältigung von Innovationsproblemen. Diss. Wiesbaden.
- Reihlen, M. (1997b): Führungssysteme machtpolitisch betrachtet. In: Zeitschrift Führung + Organisation 66 (6), S. 348-354.
- Reihlen, M (1998): Die Heterarchie als postbürokratisches Organisationsmodell der Zukunft? Arbeitspapier Nr. 96 des Seminars für Allg. Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik der Universität zu Köln. Köln.
- Rescher, N. (1977): *Dialectics: A Controversy-Oriented Approach to the Theory of Knowledge*. Albany.
- Rescher, N. (1993a): *Rationalität. Eine philosophische Untersuchung über das Wesen und die Begründung der Vernunft*. Würzburg.
- Rescher, N. (1993b): *Pluralism. Against the Demand for Consensus*. Oxford.
- Rothschild, J. (1979): *The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models*. In: *American Sociological Review* 44, S. 509-527.
- Sandner, K. (1990): *Prozesse der Macht*. Berlin u.a.
- Sartori, G. (1992): *Demokratiethorie*. Darmstadt.
- Scharpf, F. W. (1993a): *Coordination in Hierarchies and Networks*. In: Scharpf, F. W. (Hrsg.): *Games in Hierarchies and Networks: Analytical and Empirical Approaches to the Study of Governance Institutions*. Frankfurt/M., S. 125-165.
- Scharpf, F. W. (1993b): *Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen*. In: *Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Hrsg.): MPIFG Discussion Paper 93/1*. Köln.
- Scharpf, F. W. (1992): *Versuch über Demokratie in Verhandlungssystemen*. In: *Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Hrsg.): MPIFG Discussion Paper 92/9*. Köln.
- Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco u.a.
- Schimank, U (1987): *Evolution, Selbstreferenz und Steuerung komplexer Systeme*. In: v. Glagow, M./Willke, H. (Hrsg): *Dezentrale Gesellschaftssteuerung. Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaft*. Pfaffenweiler, S. 45-64.
- Schmidt, M. G. (1997): *Demokratiethorien. Eine Einführung*. Opladen.
- Schreyögg, G. (1989): *Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen*. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)* 41 (2), S. 94-113.
- Schreyögg, G. (1991): *Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?* In: Dülfer, E. (Hrsg.): *Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie*. Stuttgart, S. 201-214.
- Schreyögg, G./Noss, Ch. (1994): *Hat sich das Organisieren überlebt?* In: *Die Unternehmung* 48 (1), S. 17-33.

- Schwarz, G. (1989): Unternehmungskultur als Element des Strategischen Managements. Diss. Berlin.
- Schwegler, G. (1995): Logistische Innovationsfähigkeit. Konzept und organisatorische Grundlagen einer entwicklungsorientierten Logistik-Technologie. Diss. Wiesbaden.
- Shartle, C. L./Stogdill, R. M./Chambell, D. T. (1949): Studies in Naval Leadership. Columbus, Ohio.
- Sikora, K. (1990): Das Rationalitätsverständnis der Organisationswissenschaft als retardierendes Moment der praktischen Organisationsentwicklung? In: Twardy, M. (Hrsg.): Fachdidaktik und Organisationsentwicklung. Köln, S. 73-97.
- Simon, H. A. (1960): The New Science of Management Decision. New York, 1960.
- Simon, H. A. (1967): Die Architektur der Komplexität. In: Kommunikation, 3 (2), S. 55-83.
- Smircich, L. (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly 28, S. 339-358.
- Smircich, L./Morgan, G. (1982): Leadership. The Management of Meaning. In: Journal of Applied Behavioral Science 18 (3), S. 257-273.
- Stacey, R. D. (1992): Managing the Unknowable: Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations. San Francisco.
- Staehele, W. H. (überarbeitet von Conrad, P./Sydow, J.) (1994): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 7. Aufl. München.
- Stehr, N. (1994): Arbeit, Eigentum und Wissen. Zur Theorie von Wissensgesellschaften. Frankfurt/Main.
- Steinle, C. (1978): Führung. Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung. Stuttgart.
- Stern, K. (1984): Das Staatsrecht der Bundesrepublik Deutschland. Band 1: Grundbegriffe und Grundlagen des Staatsrechts, Strukturprinzipien der Verfassung. 2. Aufl. München.
- Tannenbaum, R./Schmidt, W. H. (1973): How to Choose a Leadership Pattern. In: Harvard Business Review 51 (3), S. 162-180.
- Taylor, F. W. (1977): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Weinheim - Basel.
- Tichy, N. M. (1981): Networks in Organizations. In: Nystrom, P. C./Starbuck, W. H. (Hrsg.): Handbook of Organizational Design. Vol. 2: Remodeling Organizations and their Environments. New York, S. 225-249.
- Toulmin, St. E. (1975): Der Gebrauch von Argumenten. 4. Aufl. Kronberg/Ts.
- Ulrich, P. (1984): Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre. In: Die Unternehmung 38 (4), S. 303-325.

- Waldersee, R./ Simmons, R./Eagleson, G. (1995): Pluralistic Leadership in Service Change Programs: Some Preliminary Findings. In: *Academy of Management Journal*, Best Paper Proceedings 1995, S. 296-300.
- Weber, M. (1976): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. 5. Aufl. Tübingen.
- Weltz, F./Ortmann, R. G. (1992): *Das Softwareprojekt. Projektmanagement in der Praxis*. Frankfurt/M. - New York.
- Werder, A. v. (1994): *Unternehmungsführung und Argumentationsrationalität. Grundlagen einer Theorie der abgestuften Entscheidungsvorbereitung*. Habil. Stuttgart.
- Willke, H. (1987): *Systemtheorie: Eine Einführung in die Grundprobleme*. 2. Aufl. Stuttgart - New York.
- Willke, H. (1989): *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation*. Weinheim - München.
- Willke, H. (1995): *Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer sozialer Systeme*. Stuttgart - Jena.
- Wunderer, R. (1992): Managing the boss - 'Führung von unten'. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 6. (3), S. 287-311.
- Wunderer, R. (1993): *Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer Führungslehre*. Stuttgart.
- Wunderer, R. (1995): Führung von unten. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart, 1995, Sp. 501-512.
- Wunderer, R. (1997): Führung des Chefs. 'Führung von unten' durch sachliche Begründung und Freundlichkeit. In: *Personalführung* H. 2, S. 148-157.
- Wunderer, R./Grunwald, W. (1980): *Führungslehre. Band II: Kooperative Führung*. Berlin - New York.