

Dr. Dietrich von der Oelsnitz

**Komplexitätsmanagement - Unternehmens-  
flexibilität - Selbstorganisation**

Zu den Möglichkeiten und Voraussetzungen einer  
mikrosystemischen Selbststeuerung

Technische Universität Braunschweig 1994

Institut für Wirtschaftswissenschaften, Abt. ABWL und Marketing

Abt-Jerusalem-Str. 4

Arbeitspapier Nr. 94/05

ISBN 3 - 930166 - 16 - X

## Komplexitätsmanagement - Unternehmensflexibilität - Selbstorganisation

Zu den Möglichkeiten und Voraussetzungen einer  
mikrosystemischen Selbststeuerung

<b>A.</b>	<b>Zur Notwendigkeit eines neuen Führungsansatzes im Unternehmen</b>	<b>4</b>
<b>B.</b>	<b>Unternehmensflexibilität</b>	<b>5</b>
	I. Zum Begriff Unternehmensflexibilität	5
	II. Dimensionen der Unternehmensflexibilität	7
<b>C.</b>	<b>Komplexitätsmanagement</b>	<b>9</b>
	I. Komplexitätsnormierende Grundstrategien	9
	II. Probleme einer organisationalen Komplexitätserhöhung	12
<b>D.</b>	<b>Selbstorganisation</b>	<b>13</b>
	I. Wesen und Nutzen mikrosystemischer Selbstorganisation	13
	II. Zum Zusammenhang zwischen Selbstorganisation und Unternehmensflexibilität	16
<b>E.</b>	<b>Die Konsequenz: ein <i>impliziter</i> Gestaltungsansatz</b>	<b>18</b>
	I. Merkmale eines impliziten Gestaltungsansatzes	18
	II. Lernfähigkeit als Voraussetzung impliziter Systemgestaltung	19
	III. Grenzen eines impliziten Gestaltungsansatzes	21
<b>F.</b>	<b>Fazit</b>	<b>24</b>
	Anmerkungen	26
	Literaturverzeichnis	28

*Die Ordnung ist die Lust  
der Vernunft, aber die Un-  
ordnung ist die Wonne der  
Phantasie.*

(C. Claudel)

## Vorbemerkung

Nahezu alle das organisationale Leistungsumfeld betreffende Zukunftsprognosen weisen auf eine weiter steigende Umweltkomplexität und -dynamik hin. Viele Unternehmen haben jedoch schon heute mit der Bewältigung der gegenwärtigen Kontextbedingungen größte Schwierigkeiten. Eine monozentrisch institutionalisierte Unternehmensführung hat angesichts zunehmender Komplexitätsanforderungen bei zugleich hoch arbeitsteilig organisierten Prozessabläufen offenbar Effizienzprobleme, die die Entwicklung eines grundlegend veränderten Gestaltungsmodells nahelegen.

In diesem Zusammenhang wurde in den letzten Jahren immer wieder eine systematische Erhöhung der systemeigenen Handlungskomplexität im Rahmen offiziell legitimierter Selbstorganisationsspielräume thematisiert. Im Hinblick auf diese sich im Zeitablauf "spontan" herausbildenden Organisationsstrukturen stellte die traditionelle Managementlehre jedoch bislang einseitig auf Unternehmensstrukturen ab, die, rational geplant und entworfen, ausschließlich als gewünschtes Ergebnis willkürlicher Ordnungsprozesse im Unternehmen entstehen und insofern als nach voluntaristisch definierten Effizienzkriterien geeignet begriffen wurden.

Metasystemische Ordnungskonzepte wie z.B. auch das Konzept der impliziten Systemsteuerung durch Selbstorganisation tragen demgegenüber zu einer verbesserten Problemlösungsflexibilität im Unternehmen bei und legen damit letztlich die Forderung nahe, die eigeninitiierten Problemlösungsaktivitäten der systemischen Mikroebene in ihrer strukturbildenden Funktion nicht nur offiziell anzuerkennen, sondern zugleich auch bewußt und konsequent zu fördern. Nur auf diese Weise wird es letztlich möglich sein, die Konzeption der organisationalen Selbstgestaltung aus ihrer gegenwärtigen "Grauzone" der Informalität zu entlassen und so schließlich zu einer effizienteren Tätigkeit des komplexen Systems "Unternehmung" zu gelangen.

## A. Zur Notwendigkeit eines neuen Gestaltungsansatzes im Unternehmen

Die relativ konstante Wirtschaftslage der Nachkriegszeit hat u.a. dazu geführt, daß die (arbeits-)organisatorischen Bemühungen vieler Wirtschaftsunternehmen einseitig auf einen möglichst kosteneffizienten Vollzug der betrieblichen Leistungsprozesse gerichtet waren. Das hierdurch bedingte Streben nach instrumenteller Perfektion induzierte in der Vergangenheit mit der damit einhergehenden Zerschneidung innerbetrieblicher Funktionalzusammenhänge ein Spezialisierungsstreben der Organisation, das aufgrund seines allzu isolationistisch-dominanten Charakters inzwischen insbesondere auf den operativen Ebenen des betrieblichen Leistungsvollzuges zu zahlreichen Inflexibilitäts- und Überanpassungserscheinungen geführt hat.<sup>1</sup>

Nicht zur "Kerntätigkeit" gehörende Arbeitsgänge wurden dem Arbeitsfeld des einzelnen Mitarbeiters systematisch entzogen und hierfür wiederum einseitig spezialisierten Instanzen übertragen. Die innerorganisationale Komplexität des unmittelbaren betrieblichen Leistungskontextes wurde auf diese Weise konsequent beschnitten, die außerorganisationale Umweltkomplexität bewußt negiert. Wachsender Koordinationsaufwand und zunehmende Formalisierung betrieblicher Abläufe und Kompetenzen waren die "natürlichen" Folgen dieser Entwicklung, die in ihren elementarsten Ursprüngen bereits auf *Adam Smith* und *Frederick Taylor* zurückgeht. Die individuellen Leistungs- und Kreativitätspotentiale des einzelnen Arbeitnehmers blieben und bleiben unter diesen Bedingungen ungenutzt und traten denn auch nicht nur in der "fordistischen" Vergangenheit immer deutlicher in den Hintergrund. In einer Welt zunehmender strategischer Überraschungen ist das System "Unternehmung" durch diesen Potentialverzicht jedoch letztlich insgesamt nicht handlungsfähiger oder gar innovativer geworden.

Nicht zuletzt durch die gegenwärtige Wirtschaftskrise wird in drastischer Weise bestätigt, daß zahlreiche Unternehmen mittlerweile nicht mehr über die notwendigen Adaptionfähigkeiten und Know-How-Potentiale verfügen, die zur Begegnung der heutigen, und sicherlich noch weiter wachsenden, Umweltdiskontinuitäten erforderlich wären.<sup>2</sup> Symptomatisch für diese Einstellung ist u.a. die Tatsache, daß personale Eignungsredundanzen und Mehrfachqualifikationen immer noch primär als Rationalisierungspotentiale denn

als Investitionen in den Aufbau eigener, und zukünftig u.U. "lebensrettender" Kreativitäts- und Flexibilitätsressourcen gesehen werden. Ungachtet aller Zukunftsungewißheit wird demzufolge unvermindert eher versucht, diese Redundanzen abzubauen, statt sie gezielt zur Förderung der betrieblichen Problemlösungskomplexität einzusetzen. Ein explizites Management der betrieblichen Flexibilitäts- oder allgemeiner: Komplexitätsressourcen, das z.B. auch die individuell-operativen Fähigkeitspotentiale der Organisationsmitglieder in die organisationalen Überlegungen einbezieht, d.h. den gezielten Aufbau betrieblicher Handlungskompetenzen zum Ziel hat, erscheint vor diesem Hintergrund dringend erforderlich.

Seine Entsprechung findet dieser Ansatz in einem zentralen Lehrsatz des Systemkybernetikers Ashby: "**Only variety can destroy variety**".<sup>3</sup> Wachsenden Umweltkomplexitäten hat das einzelne Unternehmen folglich mit einer systematischen Erhöhung seiner eigenen Komplexität und Flexibilität zu begegnen. Um der klaren Begriffsunterscheidung willen, soll zunächst einmal das betriebswirtschaftliche Flexibilitätskonstrukt in seiner semantischen und konzeptionellen Dimension detaillierter gefaßt werden.

## **B. Unternehmensflexibilität**

### **I. Zum Begriff Unternehmensflexibilität**

Die Interpretation von betriebswirtschaftlicher **Flexibilität** als dem Vorhandensein von Freiheitsgraden (Handlungsspielräumen) bei der zielgerichteten Alternativengenerierung, Entscheidungsfindung und Maßnahmenverabschiedung ist unter dem Gesichtspunkt der Abgrenzung und zugleich Überleitung zum Komplexitätsbegriff aus zwei Gründen vorteilhaft. Zum einen läßt diese Begriffsauffassung Raum für den unübersehbar **bipolaren Charakter** des betriebswirtschaftlichen Flexibilitätsbegriffes - entsprechende Potentiale des Unternehmens können sowohl zur Krisenabwendung (als Reaktion auf zielgefährdende Umweltveränderungen) als auch zur Chancenwahrnehmung (als Reaktion auf zielfördernde Umweltveränderungen) eingesetzt werden. Zum anderen vermag sie mit dem Verweis auf externe Veränderungsprozesse und ihre hierdurch induzierten internen Handlungsbedarfe nicht nur ein nahezu allen gebräuchlichen Begriffsverwendungen gemeinsames

Definitionsmerkmal anzusprechen, sondern zugleich auch die prinzipielle Disponibilität entsprechender Planungs- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen zu unterstreichen.

Ein vergleichbares Flexibilitätsverständnis findet sich vor diesem Hintergrund auch bei *Maier*: "Unter der Flexibilität eines betrieblichen Systems ist demnach das, der Gesamtheit betrieblicher Leistungsprozesse eigene Änderungsvermögen zu verstehen, welches das System befähigt, unter wechselnden Bedingungen sowie bei inneren und äußeren Störungen ein vorgegebenes Ziel zu verwirklichen oder neue Ziele zu bestimmen".<sup>4</sup> Flexibilität wird dementsprechend als unternehmerische Möglichkeit aufgefaßt, ein verändertes, d.h. den veränderten Kontextbedingungen besser angepaßtes, Unternehmensverhalten erzeugen zu können.

Um eine solche Verhaltensänderung auch realiter herbeiführen zu können, sind von der Unternehmensführung also in ausreichendem Maße handlungs- bzw. entscheidungsbezogene Variabilitäten zu erarbeiten, da letztlich erst dann eine situationsgerechte Flexibilität des Gesamtunternehmens und seiner Teilbereiche gegeben ist, wenn den mit einem speziellen Entscheidungsproblem konfrontierten Entscheidungsträgern mehrere, für die individuelle Problemlösung auf verschiedene Weise geeignete Handlungsoptionen zur Verfügung stehen. Die in Zeiten einzelwirtschaftlicher Stagnation und allgemein ungünstiger gesamtwirtschaftlicher Lage intensivierete Beschäftigung mit betrieblichen Flexibilitätsfragen dürfte von daher vor allem auf die durch ungenügende betriebliche Anpassungsfähigkeiten hervorgerufene Limitierung der unternehmerischen Dispositionsfreiheit zurückzuführen sein.

Eine derartige Zuordnung des betriebswirtschaftlichen Flexibilitätskonstrukts korrespondiert letztlich in auffälliger Weise mit seiner herkömmlichen Beschränkung, denn traditionellerweise wird der Flexibilitätsbegriff in mehrfacher Hinsicht eingeschränkt verwendet: Zum einen wird Flexibilität zumeist unter dem Aspekt der Störungskompensation und Risikoreduktion thematisiert, d.h. lediglich *defensiv* begriffen. Weiteren Einschränkungen unterliegt das Flexibilitätskonstrukt terminologisch oftmals durch die lediglich *unternehmensexterne* Modellierung potentieller Flexibilitätsbedarfe und zum dritten wird Flexibilität häufig als rein *reaktive* Systemeigenschaft verstanden und damit als einer systematischen Planung nicht zugänglich konstruiert.

Ein zweckmäßiges Flexibilitätsverständnis ist im Interesse einer holistischen Gesamtansicht insofern zu modifizieren. Es ist weder einseitig auf spezielle Unternehmensfunktionen noch ausschließlich auf die Bewältigung unternehmensexterner Kontextveränderungen zu beziehen; er ist weder strikt defensiv noch allein reaktiv, sondern vielmehr **offensiv** und **antizipativ**, mithin planbar zu konzipieren.<sup>5</sup>

## II. Dimensionen der Unternehmensflexibilität

Die verschiedenen Dimensionen des betriebswirtschaftlichen Flexibilitätskonstrukts sind bereits an anderer Stelle ausführlich herausgearbeitet worden. Ohne Zweifel ist das Konstrukt **Anpassungsfähigkeit** dasjenige, welches nicht nur im Schrifttum am ehesten mit dem Konstrukt der Flexibilität gleichgesetzt wird; Flexibilität wird demnach häufig schlichtweg über die Anpassungsfähigkeit einer Organisation operationalisiert. Hält man sich jedoch vor Augen, daß mit dem Terminus Anpassungsfähigkeit in der Regel primär die technologischen und/oder organisatorischen Spielräume des Unternehmens gemeint sind - so zum Beispiel die Bandbreite der verschiedenen Umstellmöglichkeiten einer bestimmten Fertigungsapparatur -, dann wird deutlich, daß dieser Terminus letztlich nur einen Teilaspekt des betrieblichen Flexibilitätsphänomens abbildet.

In Analogie zur Differenzierung von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft als den beiden hauptsächlichen Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung muß überdies zwischen der Anpassungsfähigkeit und der **Anpassungsbereitschaft** eines Anpassungsobjektes unterschieden werden, womit insbesondere der verhaltenswissenschaftliche Aspekt individueller Anpassungsakte hervortritt. Eine entsprechende Dekomposition des betriebswirtschaftlichen Flexibilitätsphänomens knüpft unmittelbar an der Unterscheidung zwischen technologischen und psychologisch-mentalenen Merkmalen der Organisation an und gründet sich auf die Tatsache, daß zum Vollzug bestimmter Anpassungsvorgänge sowohl die substantielle Fähigkeit zur Anpassung gegeben sein muß - beispielsweise in Gestalt multipler Einsatzmöglichkeiten universal ausgebildeten Personals - als auch eine entsprechende Veränderungsbereitschaft von seiten der organisationalen Entscheidungsträger und/oder Mitarbeiter ("*Flexibilitätsmentalität*"). Das im Bedarfsfalle erzielbare Ausmaß des organisationalen Anpassungsvermögens wird in diesem

Sinne in nicht unerheblichem Maße auch von der Anpassungsbereitschaft der einzelnen Organisationsmitglieder beeinflusst.

Darüber hinaus ist der unter betriebswirtschaftlicher Perspektive betrachtete Anpassungsakt kein deterministischer und gleichsam mechanisch ablaufender Prozeß wie in der Biologie. Vielmehr erfordert auch der kunden- bzw. wettbewerbsstrategische Anpassungsakt bewußte Selektions- und Zuordnungsentscheidungen der organisationalen Anpassungsträger, die in der Regel aus einer Vielzahl alternativ zur Verfügung stehender Handlungsmöglichkeiten die zielgerechteste auswählen müssen. Der mutative und damit außergewöhnlich langperiodische und zufallsgesteuerte Entwicklungs- und Anpassungsprozeß der Natur muß daher vom Management durch eine gezielte Evaluation und Auswahl veränderungskonformer Anpassungsmaßnahmen ersetzt werden. Da sich aus einer bestimmten Umweltveränderung nicht gleichsam zwangsläufig eine "natürliche" Systemreaktion ergibt, ist der Terminus **Anpassungsadäquanz** als instrumentelle Tauglichkeit bzw. sachliche Zweckmäßigkeit einer speziellen Anpassungsalternative einzuführen.

Zahlreiche Veröffentlichungen jüngeren Datums belegen zudem die Bedeutung des Wettbewerbsfaktors Zeit für den zukünftigen Unternehmenserfolg.<sup>6</sup> Danach muß auch eine noch so große Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft des Unternehmens und seiner Führungssysteme letztlich nutzlos bleiben, wenn die organisationalen Anpassungsprozesse "zu spät kommen", d.h. entweder zu spät eingeleitet werden und/oder mit zu großen Wirkungsverzögerungen behaftet sind. An dieser Überlegung anknüpfend, muß die **Geschwindigkeit des organisationalen Anpassungsprozesses**, m.a.W. die Länge des unternehmerischen Anpassungsintervalls, als vierte Komponente des betriebswirtschaftlichen Flexibilitätsphänomens erkannt werden.

Last but not least sind Handlungsspielräume, deren Einrichtung und Inanspruchnahme "zu teuer" ist, d.h. letztlich die mit ihnen erzielbaren Vorteile übersteigt, keine wirklichen Handlungsoptionen der Unternehmensführung. Zum Entwurf einer konzeptionellen Gesamtsicht müssen daher auch Kalküle zur spezifischen Kosten-Nutzen-Relation des betrieblichen Anpassungsprozesses Eingang in eine ganzheitlich vorgehende Flexibilisierungsstrategie finden. Eine fortlaufende Evaluation des organisationalen Anpassungsprozesses hinsichtlich seiner spezifischen Mittelaufwendungen (**Anpassungseffizienz**), aber auch hinsichtlich seines spezifischen Zielerrei-

chungsgrades (**Anpassungseffektivität**) ist somit unverzichtbar. Diesem Imperativ liegt letztlich die Einsicht zugrunde, daß die zukünftig einzurichtende Unternehmensflexibilität kein freies Gut darstellt, sondern statt dessen werteverzehrender Aufbauprozesse bedarf, die dem flexibilitätsbildenden Unternehmen schließlich einen abwägenden Kompromiß zwischen kosteneffizienter Spezialisierung und mehrkostenbedingender Generalisierung abverlangen.

## C. Komplexitätsmanagement

### I. Komplexitätsnormierende Grundstrategien

Umweltoffene Systeme leben nicht nur *von* der ("ihrer") Umwelt, sondern auch *für* "ihre" Umwelt. Grundproblem eines umweltoffenen Systems ist aus dieser Perspektive die durch diese Verknüpfung bedingte Unausweichlichkeit des systemischen Komplexitätsausgleichs mit der organisationalen Systemumwelt. *Bleicher* fordert vor dem Hintergrund wachsender Umsystemkomplexität schlüssigerweise die "**Produktion einer gesteigerten Verhaltensvarietät**", mit der der zunehmenden Umweltkomplexität begegnet und zugleich den administrativen Überorganisationserscheinungen der betrieblichen Praxis abgeholfen werden kann.<sup>7</sup>

Ein organisationales Komplexitätsmanagement ist insofern als systematisches Bemühen um eine gewollte und proaktive Erzeugung von Systemkomplexität zu begreifen, so daß das System schließlich gezielt in die Lage versetzt wird, in direkter Entsprechung umweltbedingter Änderungsanforderungen möglichst viele kongruente, anforderungsadäquate Systemzustände produzieren zu können. Auf der politischen Führungsebene der Organisation bieten sich zur Herstellung einer diesbezüglichen Konsistenz zwei prinzipielle Ansatzpunkte:

- \* die systematische **Variation der Umsystemvarianzen**  
( = Erhöhung bzw. Reduktion der Umweltkomplexität),
- \* die systematische **Variation der (eigenen) Systemvarianzen**  
( = Erhöhung bzw. Reduktion der Systemkomplexität).

Die sich aus dieser ersten Systematisierung in einem weiteren Konkretisierungsprozeß ergebenden Strategiekonzepte berühren letztlich in unmittelbarer Weise auch die zukünftig verfügbaren Flexibilitätsressourcen des Unternehmens. Flexibilität und Komplexität eines Systems sind unter dieser Perspektive lediglich als zwei unterschiedliche Facetten eines einzigen Sachverhaltes zu begreifen, denn die Komplexität eines Systems gibt letztlich unmittelbaren Aufschluß über das Ausmaß an (potentieller) Vielfalt alternativer Zustände und Reaktionsformen des Systems; gleichzeitig wirkt eine Zunahme systemischer Handlungszustände - zumindest potentiell - **komplexitätsbegründend**. Ein Mehr an systeminterner Komplexität konstituiert in diesem Sinne (unter Beachtung noch zu klärender Nebenbedingungen) ein Mehr an Unternehmensflexibilität,<sup>8</sup> so daß vor diesem Hintergrund auch *Reiß* die **Frage nach dem optimalen Komplexitätsgrad** des Organisationsgeschehens als unternehmenspolitisch zentral erkennt.<sup>9</sup>

Hinsichtlich der hierdurch implizierten Strategieoptionen ist es jedoch wichtig zu betonen, daß sich aus obigen Überlegungen jedoch keineswegs allein die (Komplexitäts)Strategien ableiten, die im Schrifttum häufig ohne weitere Erläuterungen als einzig und allein in Frage kommend unterstellt werden. In den entsprechenden Strategiekatalogen einschlägiger Managementwerke wird nämlich in diesem Zusammenhang häufig lediglich auf eine einseitige Erhöhung der Systemvarietäten (z.B. über die Zunahme der Eigenfertigung oder den verstärkten Einsatz von Mehrzweckmaschinen) bzw. - noch häufiger - auf eine einseitige Reduktion der Umweltvarietät (z.B. durch ein konsequent beschränktes Lieferantenspektrum oder eine exklusive "single-market"-Strategie) abgestellt.<sup>10</sup>

Dem Unternehmen bieten sich jedoch in systematischer **Erweiterung dieser Strategiekonzepte** grundsätzlich mehrere Grundstoßrichtungen (vgl. Abb. 1):

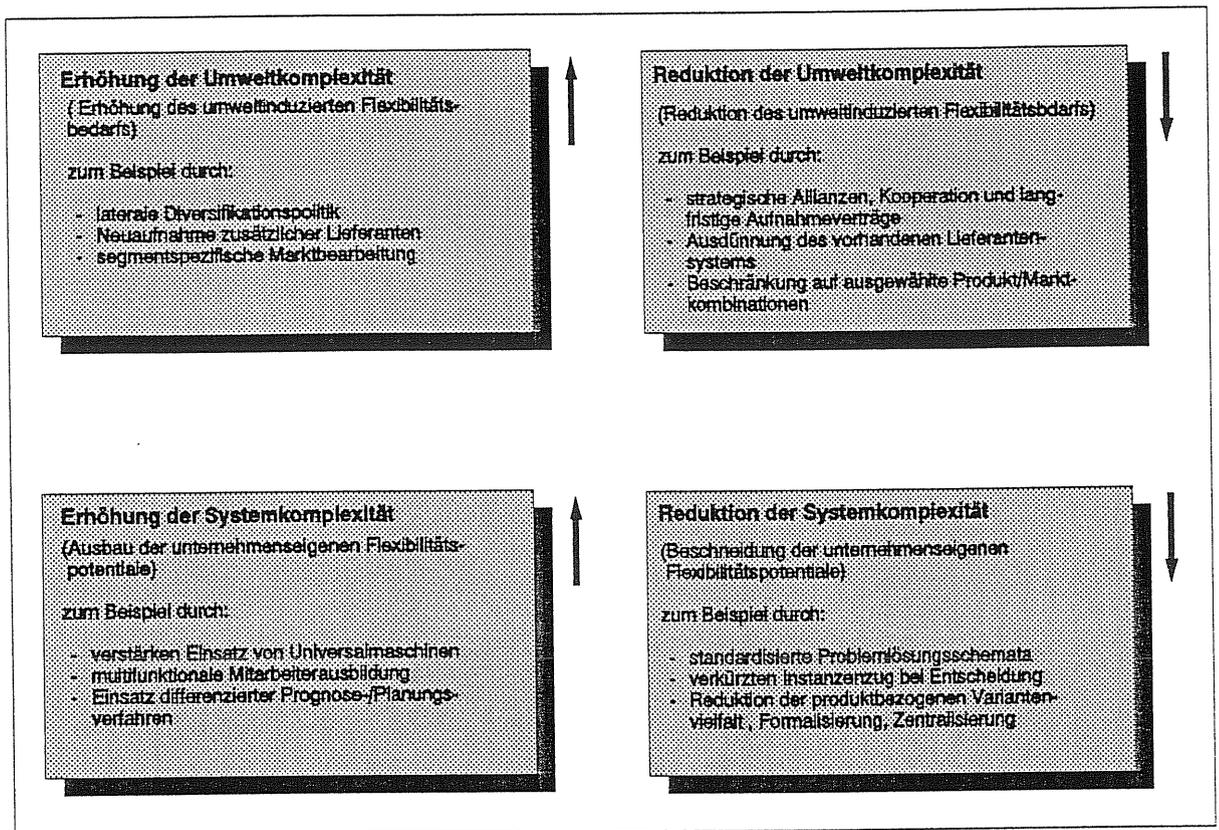


Abb. 1: Strategieansätze des organisationalen Komplexitätsmanagements

Zur Nutzung und Deckung vorhandener Spielräume und Ressourcen kann es sich im konkreten Einzelfall also durchaus auch empfehlen, die Umsystemvarianzen, d.h. den (potentiellen) Komplexitätsbedarf des Unternehmens, gezielt zu erhöhen - zum Beispiel durch eine konsequente Diversifikationspolitik.<sup>11</sup> In Zeiten stabil-kontinuierlichen Marktverhaltens läge andererseits die Alternative nahe, die systemeigene Varietät gezielt zu beschneiden. Die aufgeführten Handlungsalternativen Konzepte begründen somit insgesamt ein erweitertes Verständnis von den diesbezüglichen Handlungsoptionen der Organisation.

## II. Probleme einer organisationalen Komplexitäts- erhöhung

Trotz dieses relativ einsichtigen Zusammenhangs zwischen Komplexitäts- und Flexibilitätszunahme in offenen Systemen wird jedoch andererseits in paradigmatisch anders orientierten Untersuchungen die wachsende Systemkomplexität als Quell zunehmender organisationaler Unbeweglichkeit und Entscheidungsschwerfälligkeit beklagt. Dies beruht auf einem Mißverständnis und hängt offenbar mit der Art und Weise zusammen, wie diese Mehrkomplexität im bzw. auf das System verteilt wird.

In der Praxis ist es nach wie vor die Regel, diese zusätzlich geschaffenen Handlungskompetenzen mit ihren entsprechenden Ressourcen - z.B. in Form erweiterter Informationspotentiale - auf wenige Führungspersonen zu konzentrieren. Wird diese zusätzlich geschaffene Komplexität im System jedoch derart asymmetrisch gebündelt, dann muß es beinahe zwangsläufig zu einer entlang der hierarchischen Linien ausgerichteten **Komplexitätsballung im System** kommen. Dieser Effekt, der maßgeblich für die heute zunehmend beeinträchtigten Reaktionsgeschwindigkeiten und Entscheidungsschwerfälligkeiten vieler Unternehmen verantwortlich ist, bewirkt letztlich nicht nur eine weiter verschärfte Informationsüberlastung bei den in dieser Hinsicht ohnehin schon häufig überforderten Führungspersonen, sondern beraubt zudem die operative Ebene einer ihrer wichtigsten Leistungsvoraussetzungen. Indem sie auf die Kreativitäts- und Erfahrungspotentiale derjenigen Mitarbeiter verzichtet, die zumeist über die größte Problemkenntnis verfügen, d.h. "dem Problem am nächsten" sind, wirkt diese Vorgehensweise - wenn sie aus machtpolitischen Erwägungen auch nur zu verständlich ist -, letztlich demotivierend und oftmals eben auch flexibilitäts- und innovationshemmend. Das einzelne Unternehmen wird den zunehmend diskontinuierlich artikulierten Umweltansprüchen insofern zukünftig nur noch dann gerecht werden können, wenn es seine Problemlösungsfähigkeit durch eine gezielt geförderte Selbstgestaltungskompetenz auf der Mikroebene den gestiegenen Umsystemanforderungen anzupassen vermag und zugleich eine **einseitige Komplexitätsbelastung** des Systems **vermeidet**. Die zur effizienten Systemsteuerung erforderlichen Managementleistungen sind folglich nicht mehr als Privileg "professioneller Organisatoren" zu begreifen, sondern vielmehr im Rahmen offiziell eingeräumter Selbstgestaltungsbefugnisse über das *gesamte* System zu verteilen (sog. **Heterarchieprinzip**).

## D. Selbstorganisation

### I. Wesen und Nutzen mikrosystemischer Selbstorganisation

Soziale Systeme, wie sie auch Wirtschaftsunternehmen darstellen, sind keine lebenden Gebilde. Sie sind künstliche Beziehungsgefüge, die sich zwar im günstigsten Fall wie natürliche Systeme verhalten, d.h. deren einzelne Subsysteme sich nach ausschließlich funktionalen Kriterien aufeinander abstimmen werden, deren Ziele, Prozesse und Strukturen jedoch stets von willkürlichen Gestaltungs-, Lenkungs- und Entwicklungsentscheidungen einzelner Unternehmensmitglieder bestimmt werden. Sie sind damit nicht naturgegeben, also das Ergebnis eines natürlichen Ausleseprozesses, sondern sie sind von Menschenhand an individuellen oder kollektiven Interessen ausgerichtet, zweckgebunden und zielgerichtet geschaffen und eingerichtet worden.<sup>12</sup>

Die gegenwärtigen Strukturen eines repräsentativen Unternehmens bilden sich in diesem Sinne als Resultat einer eigenständigen Auseinandersetzung des Unternehmens mit seiner jeweiligen Systemumwelt, d.h. sie entstehen durch die jeweils eigene Art, mit der das einzelne Unternehmen den spezifischen Herausforderungen seines Kontextes begegnet. Im Rahmen dieser Auseinandersetzung mit der Systemumwelt entwickelt das Unternehmen ihm höchst eigene Wertvorstellungen, Traditionen und Verhaltensmuster und generiert damit (für sich typische) Problemlösungsverfahren, die im weiteren Verlauf der Systemtätigkeit immer wieder auf ihre Zweckmäßigkeit überprüft werden (müssen) und sich bei Bewährung schließlich stabilisieren und erhalten. Die bei diesen fortwährenden Problemlösungsprozessen gemachten Erfahrungen begründen insofern auch eine eigene Problemlösungskultur im Unternehmen und verleihen ihm somit schließlich auch (s)eine eigene, unverwechselbare Identität. *Luhmann* sieht diesen Zusammenhang ganz grundlegend: "Organisation, ja Systembildung überhaupt, kann in ihrem Kern als stets prekäre Übersetzung von Funktionen in Strukturen begriffen werden. Innerhalb von Systemen sind Funktionen Beziehungen von Leistungen auf diejenigen Systemprobleme, die gelöst werden müssen, damit ein System bestehen kann. Da diese Probleme Dauerprobleme sind, muß in dauerhafter Weise für sie gesorgt werden. Das kann auf rationale Weise vor allem dadurch geschehen, daß das System seine Struktur auf seine Probleme ausrichtet, indem es

seine Probleme programmiert, die erforderlichen Verhaltensweisen normiert und sie zu funktionsspezifisch gebildeten Untersystemen zusammenfaßt." <sup>13</sup>

Eine konsequente Delegation der entsprechenden Gestaltungsspielräume und -kompetenzen auf die mikrostrukturelle Organisationsebene gewährleistet einerseits die erforderliche Komplexitätserhöhung des Systems, führt andererseits jedoch zu einer ausgewogenen, **"atomistischen" Verteilung dieser Mehrkomplexität**. Das Unternehmen vermag so seine Aussichten auf eine adäquate Problemlösung zu verbessern, ohne dabei gleichzeitig seine Beweglichkeit einzubüßen; eine monozentrische Gestaltung und Detailplanung der gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmensstrukturen macht vor dem Hintergrund wachsender Problemvielfalt und Problemdynamik somit immer weniger Sinn, wodurch erklärlich wird, weshalb insbesondere die systemkybernetische Literatur immer wieder ausdrücklich hervorhebt, daß "...viele Firmen nur deshalb funktionieren, weil sich neben den linearen und delegativen Strukturen innerhalb der hierarchischen Machtabläufe ohnehin so etwas wie eine informelle Kultur der Selbstorganisation gebildet hat." <sup>14</sup>

Eine gewisse Anzahl an (bereits bestehenden) Regelungsvorschriften und Plänen wird danach "eigenmächtig" verändert, was meist schlicht bedeutet, daß sie von den in ihrem speziellen Aufgabenbereich konkret mit einem bestimmten Problem konfrontierten Personen der tatsächlichen Problemsituation gemäß angepaßt werden ("**kontrolliertes Chaos**", "**organisierte Anarchie**" <sup>15</sup>). Die neuere Systemtheorie kommt daher insgesamt zu dem Schluß, daß Ordnung in der Organisation nicht nur das Resultat bewußter Gestaltungsprozesse ist, sondern eben häufig auch aus dem System selbst heraus entsteht. Das Phänomen der Selbstorganisation erfaßt nach *Probst* insofern "...alle Prozesse, die aus einem System heraus von selbst entstehen und in diesem "Selbst" Ordnung entstehen lassen, verbessern oder erhalten". <sup>16</sup>

Die Tatsache, daß organisatorische Gestaltungsarbeit in der alltäglichen Praxis zu großen Teilen also auch in der unbewußten, ungeplanten und eher unsystematisch-inkrementalen Konkretisierung (ggf. auch Modifizierung) der von den zentralen Lenkungsinstanzen häufig unternehmenseinheitlich vorgegebenen Verhaltensstandards durch die einzelnen operativen Funktionsträger selbst, besteht, <sup>17</sup> wird in der klassischen Managementtheorie ebenso wie in der Praxis auch heute noch viel zu oft verdrängt. Hierdurch wird in sträflicher Weise übersehen, daß eine gewisse Anzahl an (bereits bestehenden)

Regelungsvorschriften und Plänen "eigenmächtig" verändert, was meist schlicht bedeutet, daß sie von den in ihrem speziellen Aufgabenbereich konkret mit einem bestimmten Problem konfrontierten Personen der tatsächlichen Problemsituation gemäß angepaßt, d.h. von den vorgegebenen Standardanweisungen abweichend ausgeführt werden. *Malik* behauptet von daher pointiert, "...daß Unternehmungen in sehr vielen Fällen nicht wegen, sondern trotz der offiziellen organisatorischen Bestimmungen funktionieren."<sup>18</sup>

Wie wichtig derartige Selbstorganisationsleistungen angesichts zunehmender Umweltturbulenzen damit für das Funktionieren des Gesamtsystems sind, zeigt nicht zuletzt der Blick auf die Vorstellung, was geschehen würde, wenn die ausführenden Organisationseinheiten von seiten der Unternehmensführung strikt auf die unbedingte Einhaltung der vorgegebenen Verhaltensstandards festgelegt würden, also lediglich die Anweisungen zur Realisierung brächten, die einstmals aufgrund von erkannten Regelmäßigkeiten einer Oberflächenstruktur zur intrasystemischen Ordnungsbildung verabschiedet wurden ("*Dienst nach Vorschrift*"). So wie es in gewissen Fällen angezeigt sein kann, organisationale Strukturierungsleistungen gezielt überzudimensionieren - z.B. in Form von Alternativszenarios und konditionalen Eventualplänen -, so kann es in mancherlei Hinsicht also durchaus ebenso empfehlenswert sein, offizielle Strukturierungsleistungen der Unternehmensführung bewußt zu reduzieren, um so die individuellen Kreativitäts- und Selbststeuerungspotentiale der Mitarbeiter gezielt zugunsten einer schnelleren und gleichzeitig effektiveren Problemlösung einzusetzen.

Die neuere, insbesondere systemtheoretische, Organisationsforschung trägt diesen Einsichten zunehmend Rechnung. Sie betrachtet die hieraus resultierenden Organisationsphänomene folglich nicht mehr als wohl oder übel zu duldende Nebenerscheinungen der täglichen Organisationspraxis, die prinzipiell eher auf einen durch Informationsverzerrung und Informationsblockade erzeugten Kontrollverlust der oberen Hierarchieebenen als auf gewolltes Gestalten und Delegieren zurückzuführen sind. Die für die traditionellen Organisationskonzepte so charakteristische Differenz zwischen dem "Organisator" und dem/den "Organisierten" wird auf diese Weise bewußt zugunsten einer diesbezüglichen Einheit aufgegeben - Organisator und hiervon Betroffener werden somit identisch.

## II. Zum Zusammenhang zwischen Selbstorganisation und Unternehmensflexibilität

Daß sich offene Systeme vor diesem Hintergrund in ihrer Strukturgestaltung hauptsächlich an den spezifischen Bedingungen ihres externen Leistungskontextes ausrichten - und dementsprechend vor allem extrasystemische Ansprüche zum Maßstab ihrer internen Strukturbildungsentscheidungen machen -, ist eine weitere, höchst typische Vorstellung der traditionellen Organisationslehre. Das soziokybernetische Konstrukt der **Selbstreferenz** weist demgegenüber jedoch darauf hin, daß viele Systemscheidungen vorrangig auf sich selbst bezogen sind.<sup>19</sup> Ein System orientiert sich danach nur zu einem gewissen Teil an den Bedürfnissen und Anforderungen seiner Umwelt; als mindestens ebenso relevant erscheinen nun auch die systemintern (und hier vor allem durch die einzelnen Systemmitglieder) artikulierten Bedürfnisse. Somit sind es gerade auch die internen Systembedingungen, die das konkrete Verhalten eines sozial definierten und abgegrenzten Systemgefüges bestimmen.

**Selbstorganisation** bedeutet demnach auch, daß die organisationalen Aufgabenträger eine allzu offensichtliche Inkongruenz von Struktur und Problem unter Umständen auch auf informalem Weg beheben können und dürfen, um so schließlich zu einer objektiv besseren Problemlösung zu kommen. Von seiten der organisationalen Führung ist es also angeraten, gewisse Probleme nicht "überzuorganisieren", um so auszuschließen, daß eine allzu konsequente "Detailgestaltung" die Funktion der individuellen Problemlösung behindert.

Treibt die Unternehmensleitung zu diesem Zweck die systematische Erschließung der auf einzelfunktionaler Ebene vorhandenen Selbststeuerungspotentiale voran, dann können sich der Organisation damit u.U. wertvolle Möglichkeiten einer deutlichen Flexibilitätserhöhung im System eröffnen (vgl. Abb. 2)

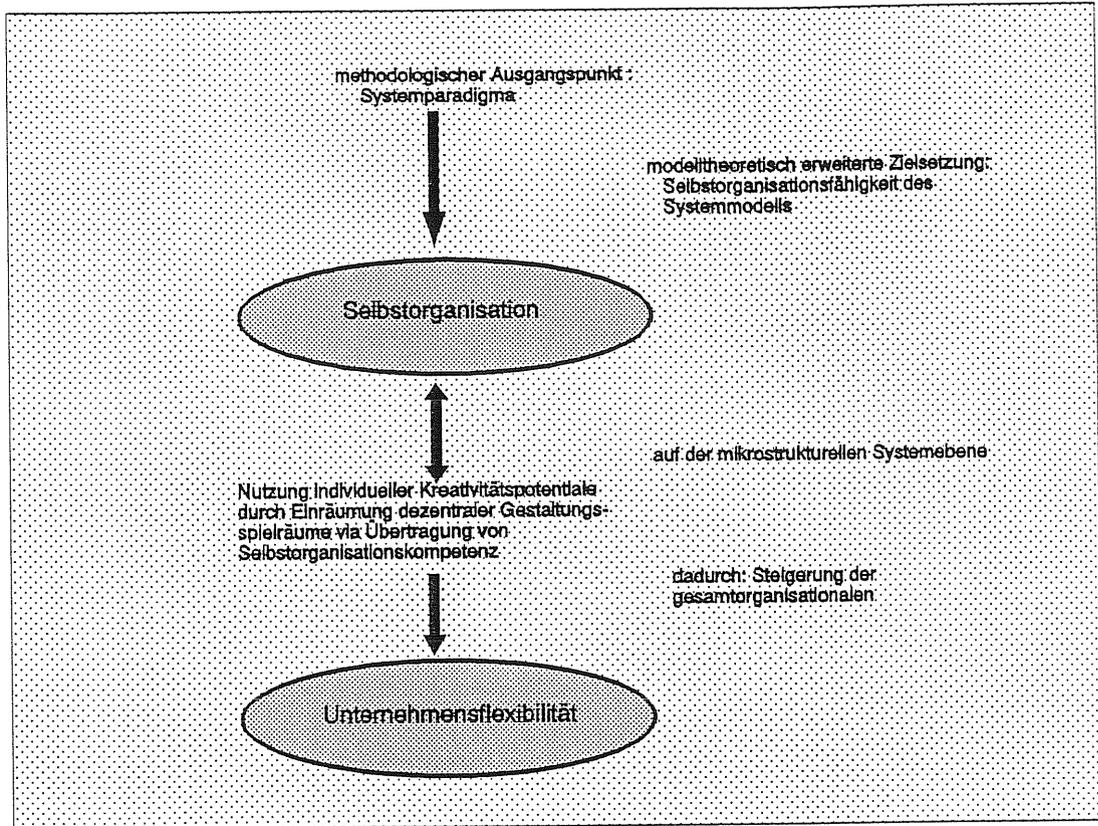


Abb. 2: Der mikrostrukturelle Zusammenhang zwischen Selbstorganisation und Unternehmensflexibilität

Durch Selbstorganisation kann das System somit auch zu einer gezielten **Flexibilitäts- und Komplexitätserhöhung** kommen. Eine erhöhte Systemflexibilität bedeutet in dieser Hinsicht eine Erhöhung der systemischen Problemlösungsfähigkeit, denn die Aussicht auf die Generierung einer effektiven Systemstrategie wird einsichtigerweise in dem Maße steigen, in dem den organisationalen Entscheidungsträgern zusätzliche Handlungs- und Entscheidungsoptionen zur Verfügung stehen.

## E. Die Konsequenz: ein *impliziter* Gestaltungsansatz

### I. Merkmale eines impliziten Gestaltungsansatzes

Wenn sich viele der heutigen Unternehmen(sstrukturen) als zur Bewältigung der augenblicklichen Kontextanforderungen untauglich erweisen, dann kann dieser Umstand aufgrund obiger Überlegungen ganz allgemein auf die Tatsache zurückgeführt werden, daß von seiten der "offiziellen" Organisationsgestaltung nach wie vor versucht wird, **unprogrammierbaren Problemen mit programmierten Lösungen zu begegnen** und Standardlösungen in diesem Sinne eben nicht nur auf Standardprobleme angewendet werden. Sind die vorgegebenen Regelungsstandards der zentralen Lenkungsinstanzen aufgrund ihres zum Teil problemfernen "Entstehungscharakters" jedoch instrumentell inadäquat, und gelingt es den organisationalen Aufgabenträgern im folgenden, die ihnen zentral vorgegebenen Handlungsanweisungen der tatsächlichen (Problem-)Situation entsprechend zu modifizieren, d.h. eine instrumentell geeignetere Problemlösung zu finden, dann wird die organisationale Mikroebene also auf diese Weise letztlich effektivere Algorithmen einsetzen können und damit zugleich die Anpassungsfähigkeit der organisationalen Makroebene steigern.

Organisationale Selbstgestaltungsprozesse vollziehen - im Gegensatz zu den eher strategischen Anpassungsinhalten der systemischen Makroebene - damit zwar "unauffälliger", für den gesamtorganisationalen Anpassungserfolg aber letztlich nicht minder wichtige Anpassungsleistungen; **Organisation und Selbstorganisation** erscheinen insofern als **unverzichtbar-komplementäre Erscheinungen** der organisationalen Mikroebene.

Diese Erkenntnis legt in ihrer Konsequenz letztlich ein organisationales Gestaltungskonzept nahe, das hier als "implizit" gekennzeichnet wird, weil es in dieser Hinsicht primär von eher indirekten, gleichsam "metasystemischen" Interventionen der systemischen Führungs- und Gestaltungsinstanzen ausgeht. Eine implizite Organisationsgestaltung verfügt folglich über zwei wesentliche Charakteristika, die naturgemäß nicht unabhängig voneinander zu sehen sind:

1. Neben kodifizierten Handlungsanweisungen besitzen die organisationalen Aufgabenträger **offiziell legitimierte Selbstgestaltungskompetenzen**, die insgesamt deutlich über das "bisher übliche" Maß an vertikaler Entscheidungsdelegation hinausgehen.
2. Abgesehen von den elementarsten Struktursäulen des Unternehmens sind die organisationalen Dispositionen grundsätzlich diskussionsfähig und im Bedarfsfall ohne größeren Gestaltungsaufwand bzw. ranghierarchisch legitimierte Gestaltungsbefugnis zu modifizieren; eine **möglichst weitgehende Strukturlosigkeit** ist damit ein Ziel, das im Unternehmen offiziell angestrebt wird.

In dieser Sichtweise sind die strukturrelevanten Eingriffe der Unternehmensleitung in die individuellen Handlungsspielräume der einzelnen Aufgabenträger auf ein Maß zu beschränken, das in der einschlägigen Terminologie gemeinhin als **kritisches Minimum** bezeichnet wird.<sup>20</sup> Die Unternehmensleitung konstituiert in diesem Fall statt restriktiver Entscheidungsregeln eher eine relativ weitgefaßte "Arena" der Problemlösung, innerhalb derer die verschiedenen Selbstorganisationsprozesse der Mikroebene dann nahezu "unbehelligt" ablaufen können.<sup>21</sup> Die effektive Wahrnehmung bewußt eingeräumter Gestaltungsspielräume setzt neben verschiedenen Implementationsbedingungen jedoch auch einschlägige Systemfähigkeiten voraus.

## II. Lernfähigkeit als Voraussetzung impliziter Systemgestaltung

Unter der Prämisse sich immer schneller und zudem mit nicht-linearer Prozeßdynamik wandelnder Kontextbedingungen erscheint die Optimierung vorübergehend erreichter Gleichgewichtszustände im Unternehmen zunehmend fragwürdig. In dem Maße, in dem gravierende Umfeldveränderungen die bestehenden technologischen und organisatorischen Problemlösungen des Unternehmens zusehends häufiger in Frage stellen, macht auch die unbedingte Bewahrung einzelner, genau fixierter Systemzustände zunehmend weniger Sinn.

Dies wird zum Beispiel am Gedanken der technisch-instrumentellen Spezialisierung in der industriellen Massenfertigung deutlich, deren konstruktivistisch-mechanistischer Grundansatz ja beinahe zwangsläufig Kontextverhältnisse unterstellt bzw. unterstellen muß, die einen immer wieder gleichartig repetitiven Fertigungsprozeß erwarten lassen. Diese Grundannahme des konstruktivistischen Führungstyps, die insofern gleichzeitig eine elementare Grundvoraussetzung für seine Effizienz bildet, zwingt die Unternehmen damit geradezu dazu, möglichst vollständige Informationen über zukünftige Absatzmengen, Zielgruppenansprüche Wettbewerbsverhältnisse usw. zu fordern und somit letztlich implizit Situationen zu konstruieren, in denen diese Forderung erfüllbar scheint.

Das einzelne Unternehmen sollte angesichts der zukünftig eher noch zunehmenden Umweltturbulenzen jedoch weniger auf die Möglichkeit einer exakten Informationsversorgung vertrauen, als sich vielmehr bereits in der Gegenwart mit der Frage zu beschäftigen, welche Qualitäten es zukünftig besitzen (d.h. gegebenenfalls erst erwerben) muß, um insbesondere auch solchen Kontextwandlungen begegnen zu können, deren nähere Spezifika zum gegenwärtigen Planungszeitpunkt noch nicht bekannt sind bzw. noch gar nicht bekannt sein *können*.<sup>22</sup>

Da die im betrieblichen Leistungsprozeß eingesetzten Produktionsverfahren - wie überhaupt alle in der Organisation zur Anwendung kommenden Problemlösungen - letztlich nichts anderes sind als die **kumulierten und gespeicherten Ergebnisse früherer** (eigener oder fremder) **Lernprozesse** - man könnte alternativ auch von systemischen "Erfahrungen" sprechen -, setzt die befriedigende Ausnutzung offiziell legitimer Gestaltungsspielräume zwingend entsprechende "intellektuelle" Fähigkeiten der Systemmitglieder voraus. Vor diesem Hintergrund kommt vor allem der systemischen **Lerngeschwindigkeit** und **Lernbereitschaft** eine entscheidende Bedeutung für die zukünftige Problemlösungsfähigkeit des Systems zu. Organisationales Lernen ist dementsprechend nicht aus der Perspektive einer unmittelbar einzelfallorientierten Problemlösung zu beurteilen, sondern eher auf die Erlangung allgemeiner, d.h. zunächst zweckungebundener Erkenntnisse gerichtet. Diese haben die einzelnen Organisationsmitglieder im Bedarfsfalle dann jedoch auf dem Wege einer individuellen Transferleistung auf die gegenwärtige Problemlösung zugeschnitten anzuwenden.

Unter dieser Perspektive ist Lernen auch als eine spezifische, **"intellektuelle"** **Anpassung** des Systems auf einer primär kognitiven Realitätsebene zu verstehen - eine Art der Anpassung, der offensichtlich gerade im Bereich strategischer Problemstellungen eine besondere Bedeutung zukommt. Wie anders könnte das komplexe "System Unternehmung" in der Lage sein, eine generelle Anpassungskompetenz zu entwickeln, bei der nicht mehr die einzelfalldominierte Herstellung eines konkreten (und auf seine Weise einzigartigen) Anpassungszustandes im Vordergrund steht, sondern bei der das System ein Vermögen herausbildet, welches es zu einer universalen (und damit einzelfallunabhängigen) Problemlösungskompetenz befähigt?

Durch Lernen erwerben die einzelnen Organisationsmitglieder (und mit ihr die gesamte Organisation) in diesem Sinne eine systemindividuelle Problemlösungsfähigkeit, die sie schließlich in die Lage versetzt, in einer dynamischen Umwelt eben auch auf unvorhergesehene, nicht-programmierte Situationen - der Komplexität des aufgetretenen Problems entsprechend - reagieren zu können. Mit dieser Forderung nach systemischer Lernfähigkeit ist nicht nur eine erste Erfolgsvoraussetzung, sondern zugleich auch ein erstes (potentielles) Problem des beschriebenen Konzepts angesprochen.

### **III. Grenzen eines impliziten Gestaltungsansatzes**

Die mit der offenen Akzeptanz mikroorganisationaler Selbstgestaltungsprozesse einhergehende Eröffnung individueller Selbststeuerungsspielräume führt zunächst zu der auf den ersten Blick sicherlich eher beunruhigenden Erkenntnis, daß die tatsächlichen Wirkungseffekte lenkender Gestaltungseingriffe aufgrund systemimmanenter Eigengesetzlichkeiten oftmals nicht mit letzter Bestimmtheit vorausgesagt werden können. Eine in diesem Sinne offenkundige Nicht-Steuerbarkeit des Unternehmensgeschehens ist sicherlich ein "praxeologischer Alptraum" für jeden Systemkybernetiker, ist eine bestimmte Organisation(sstruktur) von ihren "Konstrukteuren" doch vor allem "...als eine Maschinerie zur Bewältigung standardisierter Entscheidungssituationen" gedacht.<sup>23</sup> Die Vermutung, daß die Zahl wohlstrukturierter und vorhersehbarer Entscheidungssituationen allerdings aller Voraussicht nach auch zukünftig weiter abnehmen wird, und somit die "Halbwertszeit" organisationsstrukturu-

reller Vereinbarungen ebenfalls fortwährend reduziert, relativiert diese Befürchtung jedoch.

Dennoch hat das Konzept der bewußten Rückverlagerung operativer Gestaltungsfreiräume an die Orte der unmittelbaren Problemkonfrontation - wie es in erster, rudimentärer Form in den frühen Konzepten der teilautonomen Arbeitsgruppen erblickt werden kann - naturgemäß auch seine **Grenzen**. Da diese Gegenstand einer anderen späteren Untersuchung sind,<sup>24</sup> bleiben die folgenden Ausführungen zu diesem Punkt skizzenhaft; gewisse Vorbehalte gegen die informale Übertragung dezentraler Gestaltungskompetenz sollten im Interesse einer "objektiven" Analyse hier jedoch nicht gänzlich unerwähnt bleiben.

So wie formale Gestaltungsregelungen dann zu einer Überorganisation führen, wenn sie nicht *statt* der bereits vorliegenden Handlungsvorschriften, sondern *neben* diesen zur Anwendung gelangen - besonders deutlich ist dies im Falle sich gegenseitig ausschließender Eventualpläne -, so führen auch informale Selbstorganisationsmaßnahmen dann zu einer Irritation des operativen Handlungsträgers, wenn die formalen Regelungsvorschriften nicht ausdrücklich aufgehoben sind oder eindeutige Prioritäten der prozessualen Aufgabenbefolgung fehlen.

Die mit dezentraler Gestaltungskompetenz ausgestatteten Personen gelangen zudem nur dann zu besseren, d.h. effektiveren Ergebnissen, wenn sie zur Anwendung einer qualitativ hochwertigen, d.h. gegenüber der "Spezialistenlösung" nicht signifikant schwächeren Problemlösungsmethodik *fähig* sind. Dies setzt nicht nur die Kenntnis einschlägiger Gestaltungstechniken voraus, sondern erfordert auch eine gewisse interpersonelle Interaktionskompetenz, d.h. diverse soziale Fähigkeiten.

Drittens ist für den Erfolg dieses Gestaltungskonzepts geradezu entscheidend, daß sich die entsprechend "autorisierten" Systemmitglieder auch zur individuellen Ausfüllung der ihnen belassenen Gestaltungsspielräume *bereit* finden. Dies ist keineswegs selbstverständlich und erfordert oftmals ein gravierendes Umdenken auf seiten operativer Funktionsträger, bedeutet (teil)autonome Selbstorganisation doch nicht zuletzt auch die ausdrückliche Übernahme von Gestaltungsverantwortung. Die **menschliche Beharrungstendenzen**, das **Festhalten an gewohnten Handlungsmustern**, das subjektive **Bedrohungs-**

empfinden gegenüber Neuem/Ungewohntem sowie die erhöhten Anforderungen an die Streßfähigkeit des "Selbstorganisations" können hier ihr Übriges zu einer lediglich eingeschränkten und unvollkommenen Inanspruchnahme der gewährten Freiräume tun.

Man darf in diesem Zusammenhang auch nicht übersehen, daß das für eine effiziente Selbstorganisation unerläßliche Lernen neuer Problemlösungsschemata und -techniken unabweisbar auch ein gewisses **Entlernen überholter Wissensinhalte** erfordert.<sup>25</sup> Dieses Entlernen wird nach *Argyris* jedoch häufig durch sog. "*defensive routines*"<sup>26</sup> blockiert, die den einzelnen Gestaltungsträger in seinem weiteren Erfahrungszuwachs hemmen und seine intellektuelle Weiterentwicklung unter Umständen entscheidend beeinträchtigen können.

Eine oftmals fehlende Kontrollhaltung gegenüber eigenen Gestaltungseingriffen macht die eigeninitiierten Veränderungen zudem **einer später** eventuell notwendigen **Revision schwer zugänglich**. *Jungs* Hinweis, daß die geleisteten Selbstorganisationsbeiträge "...häufig nicht auf bewußte organisatorische Gestaltungstätigkeit, sondern auf einen Prozeß der Verfestigung sich im Zuge der Aufgabenerfüllung herausbildender Ordnungsgefüge"<sup>27</sup> zurückgehen, weist vor diesem Hintergrund auf die diesbezüglichen Gefahren hin, denn naturgemäß bedeutet dieses Phänomen der "verdeckten" Handlungsfestschreibung eine gewisse Gefahr für die zukünftige Handlungsfähigkeit des Unternehmens, wenn nun nicht mehr (mehr oder weniger überprüfbare) formal-kodifizierte Richtlinien, sondern statt dessen implizit-selbstbestimmte Verhaltensstandards, d.h. sich im Zeitablauf sukzessiv herausgebildende Handlungsmuster zur Norm werden. Es besteht dann nicht nur die Gefahr, daß der einzelne Gestaltungsträger - zum Beispiel aufgrund fehlenden Methodenwissens - zu objektiv "falschen" Lösungen kommt, sondern außerdem werden auch die einsetzenden Routinisierungen und Ritualisierungen zunehmend schwerer aufzuweichen sein, wenn dem einzelnen Aufgabenträger **die normative Kraft seines Handelns** letztlich **nicht wirklich bewußt** ist. Der ursprüngliche Vorteil eines geringeren Organisationsgrades (organisatorischer Normierungsgrad<sup>28</sup>) verkehrt sich dann in sein Gegenteil: die fehlende Kodifizierung erweist sich in diesem Fall als gravierender Nachteil eines impliziten Organisationsansatzes.

## F. Fazit

Durch die Tendenz, Wissen in Strukturen abzulagern und diese möglichst dauerhaft zu institutionalisieren<sup>29</sup> - was auch heißt: bestehendes und bewährtes Wissen nicht mehr kritisch auf seinen aktuellen Lösungsbeitrag hin evaluieren zu wollen - läuft das System zunehmend Gefahr, "alte" bzw. "veraltete" Lösungsroutinen auf mittlerweile veränderte Problemstellungen anzuwenden und damit die ursprünglich beabsichtigten Strukturierungseffekte in ihr Gegenteil zu verkehren. Systemische Lernprozesse und systemischer Erkenntnisfortschritt müssen sich von daher zwingend in einer (wenn auch im Einzelfall nur marginal) veränderten Unternehmensstruktur niederschlagen; *Ulrich* spricht in diesem Zusammenhang von einer "kontinuierlichen Organisationspflege"<sup>30</sup>.

Zur Umsetzung dieser Forderung ist es erforderlich, sich von der **Assoziation von Struktur als etwas Festem** zu lösen: Struktur kann im Prozeß des Wandels nicht unverändert bestehen bleiben und partielle Strukturlosigkeiten sind als "weiße Flecken" im Organigramm keineswegs gleichbedeutend mit Chaos und Unordnung.

Trotz alledem werden die durch Selbstorganisationsleistungen der einzelnen Systemmitglieder entstandenen Strukturen im organisationalen "Alltag" selten als notwendige Ergänzung zu den vorgegebenen (formalen) Regelungsstandards akzeptiert oder gar als insgesamt gleichberechtigte Bestandteile des organisationalen Ordnungsprozesses anerkannt. Theorie und Praxis bevorzugen statt dessen nach wie vor eine voluntaristisch-konstruktivistische Sichtweise, wie sie sich in praxi typischerweise in Stellenbeschreibungen, Organigrammen, Leitungsspannen und Ablaufplänen manifestiert. Oftmals allein mit dem Hinweis auf die direktive Gestaltungskompetenz der Unternehmensleitung gestützt, transportiert diese Ausrichtung weiter die klassische Machbarkeitsillusion der herkömmlichen Organisationsgestaltung.

Empirische Befunde und zahlreiche Fallstudien auch der jüngsten Wirtschaftsgeschichte zeigen jedoch, daß sich die organisationalen Aufgabenträger immer wieder und auf vielfältige Weise gegen eine zu rigide Handlungsfestschreibung zur Wehr setzen, indem sie eine allzu offensichtliche Inkongruenz von Struktur und Problem schließlich auf "inoffiziellen" Wege zu beheben trachten. Diese Erfahrung läßt erkennen, daß es in vielen Fällen durchaus

angezeigt sein kann, diverse Probleme bewußt in einem unprogrammierten Zustand zu belassen, um so der Gefahr einer allzu großen Regelungsintensität (z.B. via Standardisierung, Formalisierung, Zentralisierung) zu begegnen.

Da individuelle Selbstorganisationsprozesse darüber hinaus einen deutlich höheren Lerngehalt besitzen, als es vergleichsweise die passive Anwendung von "verordnetem" Wissen zu vermitteln vermag, wird ein derartig dezentrales Führungs- und Gestaltungskonzept letzten Endes auch zu einer insgesamt höheren Problemlösungsfähigkeit des Systems führen. Ein Unternehmen wird zukünftigen Veränderungsanforderungen folglich dann in angemessener Qualität und Geschwindigkeit begegnen können, wenn sich die Geschwindigkeits- und Effizienzvorteile der dezentralen Problemlösung durch einen möglichst problem- und situationsgerechten **Mix zwischen informaler Selbst- und formaler Fremdgestaltung** mit den methodisch-konzeptionellen Vorsprüngen der zentralen Lenkungsinstanzen verbinden lassen. Die Fähigkeit und Bereitschaft der operativen Aufgabenträger, auf im obigen Sinn unprogrammierbare Problemstellungen angemessen, d.h. unter Vermeidung zeitaufwendiger Informations- und Kompetenzklärungsprozesse schnell und kosteneffizient "antworten" zu können, begründet insofern ein zusätzliches, bislang jedoch immer noch weitgehend unerschlossenes Flexibilitätspotential im Unternehmen, mit denen von seiten der Unternehmensführung zugleich auch besser den in dieser Hinsicht zumeist veränderten Mitarbeiterbedürfnissen entsprochen werden kann.

Dies alles scheint jedoch letztlich nur möglich, wenn strukturfreie, oder zumindest im obigen Sinne strukturbeschränkte Aufgaben- und Funktionsbereiche im System bestehen, in denen es den einzelnen Systemmitgliedern frei von jeder organisatorischen "Einmischung" möglich ist, auf der Grundlage eigener Erfahrungen situativ geeignete Lösungsinstrumentarien zu entwickeln und diese gleichzeitig auch ohne zeitraubende Genehmigungs- und Kompetenzklärungsprozesse anzuwenden. Die offizielle Legitimierung mikrostruktureller Gestaltungsbefugnis durch die bisherigen "Gestaltungsmonopolisten" ist somit als unverzichtbar anzusehen.

## Anmerkungen

- 1 Vgl. Malik, F. (1989), S.62
- 2 Vgl. Schreyögg, G./Noss, C. (1994), S.20
- 3 Ashby, W.R. (1961), S.207
- 4 Maier, K. (1982), S.107
- 5 Vgl. v.d. Oelsnitz, D. (1994), S. 71ff.  
Zu einem vergleichbar erweiterten Begriffsverständnis vgl. Hillmer, H.-J. (1987), S.20
- 6 Vgl. stellvertretend Kern, W.: Zeit als Dimension, S.41ff.; Simon, H.: Zeit als Erfolgsfaktor, S.70ff. oder auch Lingg, H.R.: Wettbewerbsfaktor "Zeit", S.73ff.
- 7 Vgl. Bleicher, K. (1991), S.15; Maul, C. (1993), S.720f.  
Programmatischer Ausgangspunkt dieser Aufgabenstellung ist dabei die systemtheoretische Forderung nach einer korrespondierenden Kongruenz von Umwelt- und Systemkomplexität, die sich zentral in dem von Ashby formulierten "law of requested variety" ("Gesetz der erforderlichen Varietät") ausdrückt. Vgl. hierzu Ashby (1961), S.82 f.
- 8 Vgl. zu einem solchen Komplexitätsbegriff u.a. Probst, G. (1985), S.186  
Diese Beziehung zwischen Komplexität und Problemlösungsgüte läßt sich anschaulich am Beispiel einer typischen Situation im Schach illustrieren. Stehen einem Angreifer gegen Ende des Spiels nur noch wenige Figuren zur Verfügung, dann ist zwar die Komplexität seiner Stellung gering (hier ausgedrückt durch die Zahl denkbarer Zugalternativen), zugleich sind aber auch seine potentiellen Angriffsmöglichkeiten zunehmend beschränkt. Demgegenüber erhöht sich mit zunehmendem Figurenbestand sowohl seine Stellungskomplexität als auch die Zahl seiner potentiellen Angriffsalternativen und damit seiner Problemlösungsgüte.
- 9 Vgl. Reiß, M. (1993), S.54 ff.  
Zu einem entsprechenden Managementverständnis vgl. auch Schmidt, D. (1992), S.7 ff.
- 10 Vgl. zu einem derartig eingeschränkten Strategieverständnis exemplarisch Röpke, J. (1973), S.255
- 11 Dementsprechend tritt denn auch an die Stelle der in älteren Systemansätzen noch einseitig geforderten Reduktion von Umweltkomplexität inzwischen zumeist die (allgemeinere) Forderung nach (zunächst nicht näher definierter) Übereinstimmung von System- und Umweltkomplexität. So spricht denn auch Reiß bezeichnenderweise nicht von einer erforderlichen Komplexitäts*reduktion* des Systems, sondern vielmehr von einer notwendigen Komplexitäts*handhabung* durch das System.  
Vgl. Reiß, M. (1993), S.54
- 12 Vertreter des populationsökologischen Ansatzes in der Organisations-  
theorie sehen dies natürlich anders. Sie gehen - analog zur Darwinschen Auslesetheorie - davon aus, daß es die Umwelt ist, die optimiert, und die "fitten" von den nicht "fitten", d.h. nicht optimal angepaßten Organisationen/Populationen trennt. Zu den Einzelheiten vgl. Kieser, A. (1993), Sp.1760 ff.
- 13 Luhmann, N. (1968), S.261
- 14 Vgl. Rosner, S. (1991), S.44
- 15 Vgl. Reiß, M. (1993), S.135
- 16 Probst, G. (1992), Sp.2255

- 17 Vgl. Jung, R. (1987), S.313
- 18 Vgl. Malik, F. (1989), S.492
- 19 Vgl. hierzu insbesondere Luhmann, N. (1984), S.24f.; S.59ff. sowie zum Konstrukt der Selbstreferenz auf der Ebene des individuellen Handelns ders. (1981), S.139f. und Kirsch, W. (1992), S.277f.
- 20 Vgl. Alioth, A. (1987), Sp.1824
- 21 Vgl. Knyphausen, D.z. (1991), S.52. Dementsprechend bestünde "Führung" dann "...zu einem guten Teil darin, auf Führung zu verzichten..." Ebenda, S.47
- 22 Vgl. Oelsnitz, D.v.d. (1994), S. 144 ff.
- 23 Vgl. Rosner, S. (1991), S.44
- 24 Der Verfasser hat z.Zt. eine Veröffentlichung zu den Risiken und Grenzen eines mikrosystemischen Selbstgestaltungskonzepts in Arbeit, die voraussichtlich in der Juli-Ausgabe der Zeitschrift "Die Unternehmung" erscheinen wird.  
An anderer Stelle hat sich der Verfasser zudem ausführlich mit den erkenntnistheoretischen Problemen einer systemkybernetischen Welt-sicht auseinandergesetzt; vgl. Oelsnitz, D.v.d. (1994 b).
- 25 Vgl. Nystrom, P./Starbuck, W. (1984), S.55ff.
- 26 Vgl. Argyris, C. (1985), S.7ff.
- 27 Jung, R. (1987), S.315
- 28 "Der Begriff des organisatorischen Normierungsgrads bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die Verhaltensmöglichkeiten von Subjekten durch Vorschriften, Regeln und strukturelle Bedingungen eingengt werden. Der Ausdruck 'erlaubte Falsifizierbarkeit' umschreibt das Gemeinte genau: das Maß an personaler Falsifizierbarkeit, das die Mitglieder von Organisationen in ihnen realisieren dürfen." Wagner, C.: Struktur, S.45.  
Zur Untersuchung des Zusammenhangs Normierungsgrad - Innovationsfähigkeit bzw. individuelle Kreativität vgl. insbes. S.73ff. und 121ff.
- 29 March, J.G./Olsen, J.P. (1975), S.157
- 30 Geleitet von der Einsicht in die lediglich temporäre Zweckdienlichkeit organisationaler Strukturen hat sie - laut Ulrich - an die Stelle entweder künstlich stabil gehaltener oder andernfalls zyklisch radikal veränderter Unternehmensstrukturen zu treten.  
Vgl. Ulrich, H. (1985), S.10

## Literaturverzeichnis

- Alioth, A. (1987): Selbststeuerungskonzepte, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart
- Argyris, C. (1985): Strategy, Change and Defensive Routines, London
- Ashby, W.R. (1961): An Introduction to Cybernetics, 4.Aufl., London
- Bleicher, K. (1991): Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt-New York
- Hillmer, H.-J. (1987): Planung der Unternehmensflexibilität, Frankfurt a.M.
- Jung, R. (1987): Selbstorganisationsleistungen zur Gestaltung der betrieblichen Mikroorganisation, in: ZfO, Vol. 56, S. 313-319
- Kern, W. (1992): Die Zeit als Dimension betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 52, S. 41-58
- Kieser, A. (1992): Evolutionsorientierte Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 1758-1777
- Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität, Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München
- Knyphausen, D.z. (1991): Selbstorganisation und Führung, in: Die Unternehmung, Vol. 45, S. 47-63
- Lingg, H.R. (1992): Von der Bedeutung des Wettbewerbsfaktors "Zeit", in: IO-Management Zeitschrift, Vol. 61, S. 73-78
- Luhmann, N. (1968): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Tübingen
- Luhmann, N. (1981): Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Opladen
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme - Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M.
- Maier, K. (1982): Die Flexibilität betrieblicher Leistungsprozesse, Frankfurt a.M.
- Malik, F. (1989): Strategie des Managements komplexer Systeme, 3.Aufl., Bern-Stuttgart
- March, J.G./Olsen, J.P. (1975): The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity, in: European Journal of Political Research, Vol. 3, S. 147-171

- Maul, C. (1993): Der Beitrag der Systemtheorie zum strategischen Führungsverhalten in komplexen Situationen, in: ZfB, Vol. 63., S. 715-740
- Nystrom, P./Starbuck, W. (1984): To Avoid Organizational Crisis - Unlearn, in: Organizational Dynamics, Vol. 12, Spring, S. 53-65
- Oelsnitz, D. v.d. (1994): Prophylaktisches Krisenmanagement durch antizipative Unternehmensflexibilisierung, Bergisch-Gladbach
- Oelsnitz, D. v.d. (1994 b): Der Systemansatz und seine Erkenntnisgrenzen. Wissenschaftstheoretische Grundgedanken zur Erkenntnislogik eines angeblich universalen Forschungsprogramms. Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der TU Braunschweig, Nr. 94/2, Braunschweig
- Probst, G. (1985): Regeln des systemisches Denken, in: Probst, G./Siegwart, H.(Hrsg.): Integriertes Management, Bern-Stuttgart
- Probst, G. (1992): Selbstorganisation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 2255-2269
- Reiß, M. (1993): Komplexitätsmanagement, in: WISU, Vol. 22, S. 54-59; 132-137
- Röpke, J. (1973): Die Strategie der Innovation - Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozeß, Tübingen
- Rosner, S. (1991): Die Selbstmodernisierung des Industriesystems, in: Zeitschrift für Personalforschung, Vol.5, S. 33-49
- Schmidt, D. (1992): Strategisches Management komplexer Systeme, Frankfurt
- Schreyögg, G./Noss, C. (1994): Hat sich das Organisieren überlebt?, in: Die Unternehmung, Vol. 48, Heft 1, S. 17-33
- Simon, H. (1989): Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: ZfB, Vol. 59, S. 70-93
- Ulrich, H. (1985): Organisation und Organisieren in der Sicht der systemorientierten Managementlehre, in: ZfO, Vol. 54, S. 7-11