

# **ALOB**

## **Anleitungen zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher**

### **10. Brief - 1995**

von Wolfgang Schnelle

7 Seiten

---

Stefan Kühl

**WENN DIE AFFEN DEN ZOO REGIEREN**

**Die Tücken der flachen Hierarchie**

Campus Verlag, Frankfurt/Main 1994, 187 Seiten.

---

Zunächst interessierte mich das Buch, weil ich den Autor kenne. Er stammt aus Quickborn. Während seines Studiums der Soziologie in Bielefeld, also im Umkreis von Niklas Luhmann, absolvierte er ein dreimonatiges Praktikum bei uns. Das war 1991.

Sodann reizte mich der Untertitel „Die Tücken der flachen Hierarchie“. Doch muss ich zugeben, dass mich der Buchtitel selbst abschreckte. Ich fragte mich, ob es sich um eine reißerische Schrift handelt oder um eine ernsthafte Auseinandersetzung mit der Hierarchiefrage. Ich kann hier schon sagen, dass Kühl ein Niveau erreicht, dem ich durchaus das Prädikat „organisationswissenschaftliches Buch“ zusprechen möchte. Wenn man es liest, stören zwar gelegentliche saloppe Formulierungen. Andererseits ist das Buch lebendig geschrieben; Kühl verbindet seine theoretischen Überlegungen mit Schilderungen aus vier Unternehmen, die er näher kennengelernt hat.

Das erste Unternehmen ist die Firma ENDENBURG ELEKTRONIEK, eine Elektronikfirma in den Niederlanden mit 200 Mitarbeitern. Der Inhaber, Gerard Endenburg, entwickelte in den siebziger Jahren das sogenannte soziokratische Modell, eine neue Form der kreativen Mitbestimmung.

Das zweite Unternehmen ist die BELL GROUP, eine amerikanische Vertriebsgesellschaft für die Juwelierindustrie. Der Hauptsitz ist in New Mexico. Die Bell Group vertreibt über 12.000 Produkte an 70.000 Kunden in 20 Ländern. Sie ist in fünf Divisionen untergliedert. Das Management hat, wie Kühl berichtet, die amerikanische Managementliteratur nicht nur gelesen, sondern konsequent in die Praxis umgesetzt.

Bei dem dritten Unternehmen handelt es sich um die PLOENZKE GRUPPE in Kiedrich bei Frankfurt. Es ist eins der größten deutschen Softwarehäuser mit über 1.500 Mitarbeitern. „Ihr Management hat sich in den letzten Jahren durch eine Reihe von Veröffentlichungen in Wirtschaftszeitungen hervorgetan, in denen es Ploenzke als ein Unternehmen mit einer revolutionär neuartigen Organisationsform darstellt“ (S. 157 f).

„Das vierte Unternehmen, Metaplan, Gesellschaft für Planung und Organisation, hat seine Hauptsitz in Deutschland, expandierte jedoch in den letzten Jahren nach Frankreich, Großbritannien und Schweden. Dieses Unternehmen bietet neben Seminaren in der sogenannten Metaplantchnik, einer Methode zur Strukturierung von Gruppenprozessen, ein umfangreiches Beratungsangebot im Bereich der Unternehmensentwicklung und des Gruppenmarketings.“ Und weiter heißt es (S.158): „Diese Firma ist im Gegensatz zu den andern drei Unternehmen sehr bescheiden in ihrer Selbstdarstellung und verzichtet darauf, sich als ganz besonderes Unternehmen zu präsentieren. Trotz (oder gerade vielleicht wegen) dieser Bescheidenheit hat dieses Unternehmen, angetrieben durch die zwei Firmengründer, eine verglichen mit traditionellen Managementberatungsfirmen grundlegend andere Konzeption und Struktur entwickelt.“ Das klingt schmeichelhaft. Ist die Konzeption und Struktur wirklich so grundlegend anders? Darüber lässt sich Kühl leider nicht aus.

Um zu erklären, wie er dazu kommt, diese Bemerkung über uns zu machen, muss ich den Aufbau seiner organisationstheoretischen Argumentation näher beschreiben.

Kühl stellt Organisationen als Gebilde dar, die „ein Faible für Sicherheit und Gewissheit“ haben (S.24f). „Luhmann spricht von der permanenten Neigung, Strukturen zu kondensieren und damit Stabilität zu erhöhen. Für Unternehmen bedeutet das salopp ausgedrückt: Allem Innovations- und Flexibilitätsgerede zum Trotz bleibt der geheime `Wunschtraum` des normalsterblichen Managers, dass sich der Arbeitsprozess auf ewige Zeit ökonomisch durchkalkulieren und standardisieren lässt und dadurch das Verhalten des Personals völlig bestimmbar und kontrollierbar wird.“

Kühl meint, „in der herkömmlichen bürokratisch-hierarchischen und tayloristisch-fordistischen Organisationsform ist der Vorliebe für Sicherheit nicht nur Rechnung getragen worden, sondern die Erzeugung von Stabilität wurde zum Patentrezept für erfolgreiche und effiziente Organisationsführung erklärt“ (S.26). Doch kommt man in unseren Zeiten mit dieser Organisationsform nicht mehr weiter. Die Veränderungen des Marktes - statt uniformer Massenprodukte werden immer differenziertere Erzeugnisse nachgefragt - bringen neue Unsicherheiten mit sich, die sich in den bürokratisch-hierarchischen Formen nur schwer in Sicherheiten verwandeln lassen. Das ist uns allen ja gut bekannt. Interessant wird es dann, wenn Kühl den Leser darauf aufmerksam macht, dass die modernen Informationstechnologien nur auf den ersten Blick die unternehmensinternen Prozesse zu stabilisieren helfen, sondern durch ihren integrierenden und vernetzenden Charakter eine inhärente Komplexität erzeugen, die die Entwicklung von Abstimmungsmechanismen auf einem höheren Niveau erfordern. „Es kommt zu einem zunehmenden Kommunikationsbedarf in hochtechnisierten Organisationen“ (S.39).

Kühl meint, dass sich die veränderten Marktbedingungen und die neuen Technologien, die mit der Vielfalt fertig werden wollen, gegenseitig hochschaukeln, Ungleichgewichte vermehren und so die Unternehmen herausfordern, ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Dies kann durch technische als auch organisationelle Innovationen erreicht werden. Insbesondere bekommt die organisationelle Innovationsfähigkeit eine neue Qualität.

„Es geht nicht mehr nur um das Fortschreiten von einem Organisationstypus zum nächsten, sondern um eine neuartige Gestaltung des Wandlungsprozesses...der innerorganisatorische Prozess des Wandels selbst steht im Mittelpunkt.“

Im Unterschied zu den tradierten bürokratisch-hierarchischen Unternehmen bezeichnet Kühl diejenigen Unternehmen, die den Wandel über alles stellen, als postbürokratische Unternehmen. Deren Organisation ist auf Dezentralisierung, Enthierarchisierung, Entformalisierung der Kommunikation aus. „Die neuen Leitlinien sind klar: Grenzenlosigkeit nach innen und außen, Labilität von Strukturen, lose Kopplungen und Verbundsysteme von unabhängigen Leistungszentren“ (S.62).

Man sollte diese Seiten gelesen haben, um anschließend den Teil des Buches zu verstehen und zu genießen, in dem Kühl dem Leser die Dilemmata postbürokratischer Unternehmen vor Augen führt. Seine These lautet: „Sich wandelnde Unternehmen stehen vor dem Dilemma, dass es angesichts der wachsenden Flexibilitätsanforderungen keinen Weg zurück zu tayloristisch-bürokratischen Organisationsformen gibt, dass aber die losen Kopplungen postbürokratische Organisationen einer fundamentalen `Auflösungs-` und `Politisierungsgefahr` aussetzen“ (S.81).

## **1. Das Flexibilitätsdilemma: Die (notwendigen) Grenzen von Unternehmen**

„In postbürokratischen Unternehmen sind die Beziehungen zu Zulieferern, Kunden, Behörden und der Öffentlichkeit nicht mehr in einem Unternehmensbereich monopolisiert. Dies erlaubt potentiell jedem Mitarbeiter, von diesen offen gestalteten Umweltbeziehungen Gebrauch zu machen. Die in postbürokratischen Unternehmen beliebten Maximen `Unser Ziel ist es, demn Kunden das zu geben, was er braucht, wann er es braucht` (Bell Group) und `If you want things to be done - just do it` (Ploenzke) legitimieren, ja verlangen die Aufnahme von Kontakten mit anderen Organisationen durch die einzelnen Mitarbeiter. Dies erschwert ersichtlich die Grenzziehung der Organisation gegenüber der Umwelt, weil die Umweltkontakte nicht mehr durch klar definierte `Grenzstationen` kanalisiert werden“ (S.86).

„Die Reaktion auf solche Diffusionserscheinungen ... ist in der Regel eine Verhärtung der inneren Strukturen: autoritäre Regelungen, klare Abgrenzung von Zuständigkeiten und stärkere interne Gliederung. Das Dilemma postbürokratischer Organisationen ist, dass diese Reaktionen die Organisation intern stabilisieren, dadurch jedoch die Flexibilitätsanforderungen nicht mehr erfüllt werden können.“

Und weiter führt er aus (S.87): „Ausdruck der Diffusionsgefahr für postbürokratische Unternehmen ist die zunehmende Schwierigkeit, sich territorial zu bestimmen. Die postbürokratische Unternehmung wird zu einer `Organisation ohne Land`. Die Tätigkeiten in postbürokratischen Unternehmungen finden mehr und mehr außerhalb des Stammhauses statt: Die Wertschöpfung der untersuchten Softwarefirma und der Unternehmensberatung geschieht überwiegend „direkt beim Kunden“.

Kühl weist auch auf eine zunehmende Unklarheit, wer zu einer Organisation gezählt werden kann und wer nicht. Die Verwischung bzw. Auflösung der Grenzen lässt Zweifel entstehen, was man von anderen erwarten kann.

„Die ständige Gefahr flexibilitäts- und wandlungsorientierter Organisationsformen, im Reich der unbegrenzten Möglichkeiten aufzugehen, stellt postbürokratische Unternehmen vor ein zentrales Dilemma: Wie kann der Anforderung nach Wandel Rechnung getragen werden, ohne sich nach außen oder nach innen hin aufzulösen?“

## **2. Das Politisierungsdilemma: Machtkämpfe in postbürokratischen Unternehmen**

Kühl verwendet die Machttheorie von Crozier/Friedberg: Macht basiert auf der Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen. „Die Dynamik der Machtbeziehungen in fordistisch-tayloristischen Unternehmen bestand in dem Versuch des Managements, die bereits stark strukturierten Machtbeziehungen dafür zu benutzen, neue Unsicherheitszonen der Arbeiter und Arbeiterinnen zu kontrollieren.“ Demgegenüber sieht Kühl in postbürokratischen Unternehmen ein diffuses, unübersichtliches Machtgefüge - die Arena, in der sich Machtbeziehungen ausbilden, ist anders geworden.

Kühl zeigt dies anhand dreier Arten von Unsicherheitszonen auf:

### **2.1 Die Kontrolle der Beziehungen zur Umwelt**

In postbürokratischen Unternehmen ist die Trennung von Produktionskern und Funktionsbereichen, die auf die Umweltbeziehungen spezialisiert sind, nicht mehr möglich. „Das bedeutet, dass ein Arbeiter, der intensive Beziehungen zu einem Zulieferer entwickelt, genauso wie der Angestellte, der über persönliche Kontakte zu einem zentralen Kunden verfügt, wichtige Trümpfe in organisationsinternen Aushandlungsprozessen in der Hand hält. Die beiden untersuchten Beratungsfirmen würden bei der Kündigung einer Mitarbeiterin nicht nur ihre - mit hohen Investitionskosten geschaffenen - Qualifikationen verlieren, sondern auch das Verbindungsglied zu bestimmten Kunden.“

### **2.2 Die Kontrolle über die intraorganisationellen Informations- und Kommunikationsflüsse**

Wenn die feste Strukturierung intraorganisationeller Informations-, Weisungs- und Entscheidungsabläufe verlassen wird, um bessere Flexibilität und Innovationsfähigkeit zu gewinnen, so entgleiten dem Management immer mehr Organisationsprozesse der formalisierten Kontrolle. „Menschen zu kennen, Beziehungen zu haben und als informeller Führer akzeptiert zu werden, alles Kriterien, die das deutsche Softwarehaus seinen Mitarbeitern offiziell zugesteht, bedeutet, dass die Mitarbeiter auch verstärkt die intraorganisationellen Prozesse beherrschen werden“ (S.93). In postbürokratischen Unternehmen übernehmen die Mitarbeiter selbst die früher in den Personalabteilungen

monopolisierten Funktionen der Entscheidung über Einstellung, Entlassung, Entlohnung und Beförderung.

### 2.3 Die Kontrolle über Qualifikationen

„In tayloristischen Unternehmen bestand die Managementstrategie darin, durch Zerteilung der Arbeit die Mitarbeiter zu dequalifizieren und damit diese Unsicherheitszone zu kontrollieren.“ Wo es notwendig wird, Qualifikationen in die Hände einzelner Mitarbeiter durch Jobenrichment und Jobenlargement zusammenzuziehen, muss eine Dequalifizierungsstrategie versagen.

Obwohl dem Management die Kontrolle über wesentliche Unsicherheitszonen entgleitet, findet, so stellt Kühl fest, dennoch keine grundsätzliche Umverteilung der Machtressourcen statt, solange die Unsicherheitszonen separiert und isoliert bestehen. Deren Verknüpfung bleibt weiterhin in der Hand des Managements. Deshalb hat Kühl in den vier von ihm untersuchten Unternehmen weiterhin `Führungskräfte` gefunden.

Auch wenn dadurch keine Machtübernahme durch die Mitarbeiter stattgefunden hat, verklompizieren sich für alle Beteiligten die `Machtspiele` in postbürokratischen Unternehmen. „Eine Enthierarchisierung und Entstrukturierung führt dazu, dass Macht sich in voller Blüte entfalten kann.“ Die Enthierarchisierung zur Folge, dass Sachentscheidungen von jedem kritisiert und in Frage gestellt werden können. Die Verfügbarkeit vereinheitlichter Informationen macht eben diese Informationen und Entscheidungen offen für interessengeleitete Interpretationen der Akteure. Und mit jeder Innovation werden neue Unsicherheitszonen produziert und werden andere Unsicherheitszonen weniger relevant.

„Diese Politisierungstendenzen werden häufig begleitet durch eine Tabuisierung von Macht in Unternehmen. In der Selbstwahrnehmung wenigstens einiger postbürokratischer Unternehmen ist die Abschaffung oder Reduzierung von Hierarchie gleichbedeutend mit der Abschaffung von Macht und Machtkämpfen.“ Kühl zitiert aus einer Fallstudie, die Erhard Friedberg zusammen mit einer Mitarbeiterin erstellt hat: „Bei Prométhée (dies ist ein anonymisierter Name), einem großen französischen Unternehmen für Softwareanwendung, führte die Enthierarchisierung und Dezentralisierung dazu, dass weder Machtspiele noch Probleme offen thematisiert werden konnten. Prométhée entwickelte Unternehmensprinzipien, nach denen jeder Mitarbeiter seine Arbeit autonom verrichtet und Koordination auf freundschaftliche, nicht hierarchische Weise erfolgt. Die auf den ersten Blick positive Unternehmensatmosphäre führte jedoch zu einer Art `Selbstzensur`: Probleme und Machtkonflikte wurden tabuisiert. Der Selbst- und Fremdanspruch, dass man Probleme autonom löst und man das gute Unternehmensklima nicht durch unnötige Spannungen gefährden dürfe, führte dazu, dass Machtverhältnisse und Schlüsselprobleme nicht mehr kommunizierbar waren.“

Ja, und dann nimmt er wohl uns als Beispiel, wenn er schreibt (S.103): „Bei einem der von mir untersuchten Unternehmen hat sich das ganze Unternehmen aufgrund von nicht gelösten Konflikten formal in zwei Teile geteilt, die nur noch rudimentär miteinander kommunizieren.“ Inzwischen hat sich das Unternehmen ja auch formal geteilt.

### 3. Das Komplexitätsdilemma: Die komplizierenden Vereinfachungsstrategien

„Wir haben es in bürokratischen und tayloristischen Organisationen mit dem Paradox zu tun, dass zwar die Managementstrategie auf eine Komplexitätsreduzierung zielt, das Resultat jedoch...eine hochkomplexe Form des Produzierens ist.“ Doch droht bei Lean Management das gleiche Dilemma wie im Taylorismus: „Komplexitätsvereinfachung, die letztlich nichts anderes als verdeckte Komplexitätssteigerung ist.“ Bei Outsourcing verschiebt sich die Komplexität von den organisationsinternen Bereichen zu den Abteilungen, die für die Beziehungen zu den externen Dienstleistern zuständig sind. Just-in-time-Konzepte müssen von intensiven Wartungs- und Qualitätssicherungsanstrengungen und veränderten Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen begleitet sein. Die Fertigung durch interdisziplinäre Teams ist in der Regel wesentlich komplexer als eine funktional bis ins kleinste zergliederte Produktion.

Jede Reduzierung der Komplexität führt wiederum zu neuer, gesteigerter Komplexität. Die Gefahr dieses Dilemmas besteht nach Kühls Ansicht, nicht so sehr in dem Dilemma selbst, „sondern im Unwillen oder der Unfähigkeit, dieses wahrzunehmen“ (S.115). Auf den letzten Seiten seines Buches versucht Kühl, Auswege aus den Dilemmata aufzuzeigen. Das hat mich nicht mehr so gepackt. Schließlich will er auch keine Rezepte geben. So bleibt es bei allgemeinen Ratschlägen. Ich kann jedem empfehlen, das Buch zu lesen.

© Wolfgang Schnelle, Metaplan, Quickborn, 1995

---

#### **Metaplan**

Goethestrasse 16  
25451 Quickborn

Tel: +49 – 4106 – 61 70  
Fax: +49 – 4106 – 61 71 00  
Quickborn@metaplan.com  
www.metaplan.de

---