

Annegret Bolte · Stephanie Porschen

Die Organisation des Informellen

Forschung Gesellschaft

Annegret Bolte
Stephanie Porschen

Die Organisation des Informellen

Modelle zur Organisation von
Kooperation im Arbeitsalltag



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Die der Veröffentlichung zugrundeliegenden Vorhaben „Die Organisation des Informellen als Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmens- und Beschäftigungsentwicklung“ (FKZ 01HV0003) und „KoprA - Kooperationsnetzwerk prospektive Arbeitsforschung“ (FKZ 01HN0122) wurden im Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autorinnen.

1. Auflage März 2006

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Abbildungen: Karla Kempgens, ISF München

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-531-14929-6

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	11
1 Der strukturelle Charakter des Informellen	11
2 Die Kapitel im Überblick	12
I Die Organisation des Formellen: Von der Hierarchie zur Selbstabstimmung	17
1 Nur Manager stellen Kooperation her – die Sicht der betrieblichen Organisationslehre	17
2 Institutionalisierte Selbstabstimmung und diskursive Koordinierung – oder: Meetings und andere Grausamkeiten	21
3 Die Ausblendung der informellen Kooperation – auch bei Dezentralisierung	25
II Informelle Kooperation: Von der Ausgrenzung zur partiellen Anerkennung	29
1 Die Ausgrenzung der informellen Kooperation im tayloristischen Modell: Empirische Befunde	29
2 Informelle Kooperation als unsichtbare Leistung	32
3 Selbsttätige Herstellung der Kooperation durch die Arbeitenden	34
4 Praktiker-Gemeinschaften	37
5 Situierete Kooperation als „Unterfütterung“ formaler Strukturen	41
6 Informelle Kooperation in der betrieblichen Lebenswelt	43
III Kooperation als Arbeit: Das Konzept informeller erfahrungsgeleiteter Kooperation	51
1 Vorgehensweise: Situative Selbststeuerung und exploratives Vorgehen	53
2 Geteiltes Erfahrungswissen und gemeinsame Erfahrungsräume	55
3 Gegenstands- und handlungsvermittelte Kommunikation	60
4 Persönlich-empathische Beziehungen	61

IV	Die Organisation des Informellen: Modelle zur Unterstützung informeller bereichsübergreifender Kooperation	65
1	Paradoxe Anforderung – die Organisation des Informellen	65
2	Beschäftigte im Spannungsfeld von Fremd- und Selbstkoordination	67
3	Unterschiedliche Modelle	69
V	Personalpolitik: Das Netzmodell	71
1	Netzwerke und Netze	72
2	Schlüsselfaktoren für die Entstehung und Nutzung von Netzen	80
3	Unterstützung und Entstehung von (übergreifenden) Netzen	85
4	Typ 1: Einführungsseminar für kaufmännische Auszubildende	88
5	Typ 2: Begleitprogramm für Einsteiger	91
6	Personale Netze: Organisationsmodell der Zukunft?	102
VI	Personalpolitik: Das Hospitations- und Rotationsmodell	105
1	Perspektivenwechsel als Ziel personalpolitischer Gestaltung	106
2	Typ 1: Hospitationen vor Ort	107
3	Typ 2: Partielle Mitarbeit vor Ort	110
4	Typ 3: Job Rotation	112
5	Typ 4: Gemeinsame Projekte quer zum betrieblichen Alltag	115
VII	Arbeitsorganisation: Das Beauftragten- und Wanderermodell	117
1	Wanderer, Beauftragte, Integratoren, Koordinatoren: Die Verortung des Modells in der Organisationslehre	119
2	Typ 1: Serienbetreuer als Wanderer zwischen den Welten Entwicklung und Produktion	121
3	Typ 2: Beauftragte für spezielle Schnittstellenprobleme	124
4	Typ 3: Tandems als Stützpfiler einer Brücke zwischen verschiedenen Welten	128
5	Typ 4: Promotoren	132
6	Kompetenzen für erfahrungsgelitete Kooperation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Etablierung des Beauftragten- und Wanderermodells	135

VIII	Vor-Ort-Koordinatoren im Stahlwerk in einer Brückenfunktion zwischen zentraler IT-Abteilung und Fachabteilung: Eine Fallstudie	139
1	Das organisatorische Rahmenkonzept: Die IT-Abteilung als Dienstleister für die Fachabteilungen	140
2	Der Alltag der Vor-Ort-Koordinatoren	142
3	Fachkompetenz und Kommunikationsfähigkeit als Voraussetzungen für Akzeptanz	144
4	Die Möglichkeit zur Hospitation in der Fachabteilung: Perspektivenwechsel als mentale Brücke	147
IX	Unternehmenskultur: Verhalten und Vorbildfunktion der Führungskräfte	151
1	Unternehmenskultur als Referenz- und Orientierungsrahmen für das Handeln der Beschäftigten	152
2	Führungskräfte in Vorbildfunktion: Schaffung von Handlungskorridoren	154
X	Fazit: Die Organisation des Informellen als neue Herausforderung für die Unternehmen	161
1	Risiken und Effekte für die Unternehmen	161
2	Die Organisation informellen kooperativen Arbeitshandelns	166
	Literatur	169

Vorwort

Diese Veröffentlichung beruht auf Untersuchungen, die vom BMBF im Rahmen des Programms „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ gefördert wurden, sowie auf Arbeiten im Sonderforschungsbereich 536 „Reflexive Modernisierung“. Wir bedanken uns herzlich bei Klaus Wegner, Günther Neubauer und Ilona Kopp für die kooperative und sachkundige Betreuung unserer Arbeiten.

Unser besonderer Dank gilt den Unternehmen, in denen wir unsere Untersuchungen durchführen konnten. Wir möchten uns ausdrücklich bei den vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihre Bereitschaft bedanken, uns einen Einblick in ihr alltägliches Arbeitshandeln zu gewähren. Ohne ihre Bereitwilligkeit, uns in – teilweise mehrstündigen – Interviews Auskunft über ein breites Themenspektrum zu geben, wäre ein solches Buch nicht zu schreiben.

Last but not least bedanken wir uns bei vielen Kolleginnen und Kollegen für kritische und weiterführende Hinweise. Hier seien besonders Fritz Böhle, Wolfgang Dunkel und Eckhard Heidling vom ISF München sowie Werner van Treeck von der Universität Kassel genannt.

Schließlich danken wir den Kolleginnen im ISF, ohne deren Geduld und Sorgfalt dieses Buch nicht hätte erscheinen können: Lisa Ruedel für die Hilfe bei der Bewältigung aller im Laufe dieses Buchprojekts auftretenden Unwägbarkeiten, Heike Simon für das Schreiben der Manuskripte, Karla Kempgens für die bildhafte Umsetzung der von uns nur mit Worten beschriebenen Modelle und Christa Hahlweg für die Endredaktion.

München, im Januar 2006

Annegret Bolte
Stephanie Porschen

Einleitung

1 Der strukturelle Charakter des Informellen

Nach einer weit verbreiteten Vorstellung ist das Informelle in Unternehmen primär eine Abweichung von der formellen Organisation. Das entscheidende Kriterium ist, dass das „Informelle“ offiziell nicht anerkannt und vorgesehen ist. In dieser Sicht kann beispielsweise die Kooperation zwischen einem Ingenieur in der Entwicklung und einem Facharbeiter in der Produktion sowohl informell als auch – sofern sie offiziell anerkannt und in die betriebliche Organisation aufgenommen wird – formell bzw. Teil der formellen Organisation sein. Dagegen rückt die vorliegende Untersuchung den *strukturellen Charakter des Informellen* ins Blickfeld. Das primäre Kriterium für das Informelle ist demnach nicht, dass es kein Teil der formellen Organisation ist. Entscheidend ist vielmehr, dass es sich um Formen der Kooperation handelt, die sich infolge ihrer besonderen Struktur und ihres Inhalts nicht formell organisieren lassen. Ausschlaggebend hierfür sind ihr grundsätzlich situativer Charakter und die sich hieraus ergebenden Grenzen für ihre Festlegung, Planung und Kontrolle. Dieser Tatbestand wird auch in neuen Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation leicht übersehen.

Charakteristisch ist, dass sich diese Kooperation aus Anforderungen und Problemstellungen ergibt, die in hohem Maße situativ und kontextgebunden sind. Daraus resultieren Unwägbarkeiten, die sich weder vorhersehen noch durch technische oder organisatorische Verfahren beherrschen lassen. Ihre Bewältigung erfordert besondere Kenntnisse und Vorgehensweisen. Ein planmäßig-systematisches Handeln auf der Grundlage wissenschaftlich fundierten Fachwissens stößt hier an Grenzen. Wie die dieser Darstellung zugrunde liegenden Untersuchungen zeigen, weisen die hier notwendigen Handlungsweisen Merkmale eines erfahrungsgeleiteten, subjektivierenden Arbeitshandelns auf (vgl. Böhle, Schulze 1997). Diese besondere Form der Bewältigung von Arbeitsanforderungen wurde in vorangegangenen Untersuchungen in unterschiedlichen Arbeitsbereichen aufgedeckt. Dabei stand jedoch zunächst die unmittelbare Arbeitstätigkeit (i.e.S.) im Mittelpunkt. Soziale Prozesse wie Kooperation und Kommunikation wurden erst in neueren Untersuchungen einbezogen (vgl. Böhle, Bolte 2002; Porschen 2002).

Ein wesentlicher Grund für das (notwendige) Informelle sind Grenzen der Objektivierbarkeit und Formalisierbarkeit der hier angesprochenen Handlungsweisen. Für das Informelle ist daher nicht allein ausschlaggebend, dass es sich um nicht-standardisierbare Prozesse handelt. Wenn nur die Grenzen der Standar-

disierung infrage gestellt würden, könnte das Informelle beispielsweise durch flexibel handhabbare und konfigurierbare formelle Regelungen in die formelle Organisation einbezogen werden. Zur Diskussion würden damit nicht die Akzeptanz und Unterstützung des Informellen stehen, sondern die – bereits hinreichend diskutierte – Flexibilisierung organisatorischer Strukturen. Doch dieser Ansatz greift – wie diese Untersuchung zeigt – zu kurz, da dieser den besonderen Charakter der Handlungsweisen, die dem Informellen in der Praxis zugrunde liegen, nicht berücksichtigt. Entscheidend ist vielmehr, dass diese Handlungsweisen nicht-objektivierbar und nicht-formalisierbar sind (vgl. Böhle 2002). Damit sind sie auch nicht per se plan- und steuerbar. Der Versuch, das Informelle organisieren zu wollen, ist somit eigentlich ein Paradoxon.

Erst vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die „Organisation des Informellen“ nur dann gelingen kann, wenn solche Formen der Organisation entwickelt werden, durch die der besondere Charakter des Informellen nicht zerstört, sondern erhalten bleibt und unterstützt wird. Die in dieser Untersuchung dargestellten Ansätze – „Modelle“ – geben Hinweise darauf, wie solche Formen organisatorischer Unterstützung aussehen und welche besonderen Merkmale sie aufweisen. Damit erfährt die im bisherigen Verständnis vorherrschende Gegenüberstellung von formeller Organisation und informeller Organisation – im Sinne von nicht-organisiert und nicht-offiziell – eine grundlegend neue Betrachtung.

Eine Anmerkung zu den empirischen Feldern, die dieser Untersuchung zugrunde liegen: Unsere Beispiele stammen überwiegend aus Unternehmen der produzierenden Industrie; sie reflektieren somit die immer noch hervorragende Bedeutung dieses Sektors. Gleichwohl haben ergänzende Untersuchungen und Gestaltungsprojekte, u.a. im Kreditwesen, im Facility Management und in der Softwarebranche, gezeigt, dass die hier vorgestellten Ergebnisse – einschließlich der Gestaltungsmodelle – auch von hoher Relevanz für den Dienstleistungssektor sind (vgl. Porschen 2002; Porschen, Bolte 2004; Bolte 2006; Bolte u.a. 2006).

2 Die Kapitel im Überblick

In der Tradition eines tayloristisch-bürokratischen Unternehmensmodells dominierte in der organisationstheoretischen Literatur lange Zeit ein Steuerungsmodell, nach dem die Koordination der verschiedenen Bereiche und Abteilungen eines Unternehmens in den Händen des Managements liegen sollte. Die durch Arbeitsteilung und Spezialisierung der Beschäftigten hervorgerufenen Abstimmungs- und Steueraufgaben wurden ausdrücklich dem Management zugewiesen. Dieses Steuerungsmodell – falls es denn wirklich einmal funktioniert haben sollte – ist schon lange an seine Grenzen gestoßen. So sind hierarchisch-büro-

kratische Steuerungsformen inzwischen durch andere Instrumente wie die Koordination durch Verfahrensanweisungen bzw. Programme ergänzt worden.

Mit der Einführung neuer Organisationsformen wird die Herstellung von Kooperation in den 90er Jahren auch zu einer Anforderung an Arbeitskräfte außerhalb des Managements: Gruppenarbeit ist die derzeit wohl am weitesten fortgeschrittene Form der – auch formal geregelten – Integration von Kooperation in die Arbeitstätigkeit. Eine genaue Analyse entsprechender Konzepte zeigt allerdings, dass auch hier Kooperation vor allem mit dispositiven Aufgaben verknüpft ist und kooperatives Handeln – vor allem in den Gruppengesprächen – außerhalb der sonstigen Arbeitstätigkeiten verbleibt. Aber Arbeitskräfte stellen das Funktionieren der Abläufe in ihrem alltäglichen Arbeitsalltag sicher, indem sie situativ, gegenstandsbezogen und explorativ kooperieren. Jedoch blendet die aktuelle Fokussierung auf die institutionalisierte Kooperation in Gremien solche Formen informeller Kooperation aus (Kap. I).

Doch es gibt auch zahlreiche Untersuchungen, die zeigen, dass die Arbeitenden in ihrem alltäglichen Arbeitshandeln darüber hinaus kooperativ handeln (müssen), um ihre Arbeitsaufgaben zu erfüllen. Allerdings bleiben diese Arbeitsleistungen in den Unternehmen vielfach „stille Leistungen“, die weder gesehen noch gewürdigt werden. Kooperatives Handeln erweist sich als unabdingbar zur Bewältigung von Störungen oder zur Unterfütterung formaler Strukturen. So sind in den letzten Jahren zahlreiche Studien erschienen, in denen das kooperative Wirken von Praktiker-Gemeinschaften beschrieben wird, die parallel zu den formalen Strukturen agieren. Allerdings bleibt in all diesen Untersuchungen offen, wie die auftauchenden situativen, nicht-planbaren Abstimmungserfordernisse im Arbeitsalltag bewältigt werden (Kap. II).

Auch im täglichen Arbeitshandeln von Mitarbeitern beispielsweise aus dem Vertrieb und der Personalabteilung eines Stahlwerks oder des Callcenters einer Bank entstehen Kooperationsanforderungen, die nicht unter Rückgriff auf formale Regeln und die Abstimmung in Gremien zu erfüllen sind. Gleichwohl „regeln“ die Beschäftigten die anfallenden Probleme. Dabei ist nicht allein entscheidend, dass sie dies außerhalb formeller Gremien tun. Ausschlaggebend ist die Art und Weise, „wie“ sie das tun: Die Kooperation findet situativ statt, sie ist gegenstandsbezogen, explorativ und dialogisch. Ein solches erfahrungsgeleitetes kooperatives Handeln ergibt sich aus den konkreten Erfahrungen in der alltäglichen Arbeit; es ist eng mit persönlichen Beziehungen und dem Rückgriff auf gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse verknüpft.

Im Folgenden wird beschrieben, wie sich diese informelle erfahrungsgeleitete Kooperation von der herkömmlichen Kooperation in Gremien unterscheidet. Dabei wird insbesondere auf vier Dimensionen eingegangen: auf die Vorgehensweise bei der Herstellung der Kooperation, auf das als gemeinsamen Refe-

renzrahmen genutzte Wissen, auf die verwandten Medien und Darstellungsweisen sowie schließlich auf die Beziehung zwischen den Kooperationspartnern. Das besondere Kennzeichen informeller erfahrungsgeleiteter Kooperation liegt darin, die Kooperation selbsttätig zu initiieren, geeignete Kooperationspartner ausfindig zu machen und entstandene bzw. erwartete Probleme in einem dialogisch-explorativen Handeln gemeinsam zu lösen. Die Integration der Kooperation in die alltäglichen Arbeitsabläufe rückt zudem die gegenstandsvermittelte – in Ergänzung zur sprachlichen – Kommunikation in den Vordergrund: Unterschiedliche Sichtweisen und Kenntnisse können auf dem Weg praktischen Handelns und unter Einbeziehung konkreter Arbeitsgegenstände – wie des zu fertigenden Werkstücks – durch Ausprobieren und schrittweises Vorgehen ausgetauscht und abgeglichen werden. Aus dem Aufbau gemeinsamer Erfahrungs- und Erlebnisräume resultiert ein geteilter Wissensfundus, auf den die Beteiligten gerade in kritischen Situationen zurückgreifen können. Zudem ist ein gemeinsamer Erfahrungshintergrund auch Grundlage für empathisch-persönliche Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern (Kap. III).

Aber Unternehmen können sich nicht darauf verlassen, dass anfallende Abstimmungsprobleme von den Beschäftigten immer unter Rückgriff auf Formen der erfahrungsgeleiteten Kooperation gelöst werden. Dazu bedarf es einer Form der Unterstützung, die über die bloße Akzeptanz der selbstgesteuerten Kooperation hinausgeht: Die Unternehmen können aktiv Einfluss auf die Ausformung der Kooperationsprozesse nehmen. Wir haben bei unseren Recherchen Modelle gefunden, in denen die Organisation selbstgesteuerter Kooperation explizit zum Thema von Gestaltungsmaßnahmen gemacht wurde und die wir in den folgenden Kapiteln vorstellen. Diese Modelle können sowohl auf der Ebene der Personalpolitik als auch auf der der Arbeitsorganisation ansetzen: Entscheidend ist aber, dass sie nicht auf der Ebene der Organisation stehen bleiben, sondern Freiräume für selbsttätiges Handeln eröffnen (Kap. IV).

In Kapitel V wird mit dem Netzmodell zunächst ein personalpolitisches Modell sehr ausführlich vorgestellt. Daran schließt sich in Kapitel VI als weiteres personalpolitisches Modell das Hospitations- und das Rotationsmodell an, bevor in Kapitel VII mit dem Beauftragten- und Wanderermodell ein arbeitsorganisatorisches Modell dargestellt wird. In einer Fallstudie aus einem Stahlwerk wird gezeigt, wie sich das Beauftragten- und Wanderermodell mit dem Hospitationsmodell kombinieren lässt (Kap. VIII).

Ob die Beschäftigten bereit und in der Lage sind, abteilungsübergreifend informell zu kooperieren, hängt wiederum von der betrieblichen Akzeptanz ab. Ob diese Akzeptanz geschaffen wird oder nicht, hängt ganz entscheidend von den Führungskräften in den Unternehmen ab: Zum einen benötigen die Beschäftigten die aktive Unterstützung ihrer Vorgesetzten; zum anderen stehen diese in einer

Vorbildfunktion, die Handlungskorridore öffnen kann. In diesem Sinne stellt die Unternehmenskultur den Rahmen dar, innerhalb dessen sich informelle Kooperation leichter oder schwerer realisieren lässt (Kap. IX).

Im abschließenden Kapitel X werden dann noch einmal die Effekte einer gelungenen informellen Kooperation für Unternehmen und Beschäftigte zusammengefasst: Dies sind in erster Linie die Erhöhung der Flexibilität durch Erhöhung der Reagibilität, die Verbesserung von Produkten und Prozessen sowie die Steigerung der Innovationsfähigkeit für die Unternehmen. Für die Mitarbeiter sind die Erweiterung ihrer Qualifikationen, die Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen sowie die Vermeidung von Belastungen von großer Bedeutung. Solche Effekte mögen ein Ansporn für die Unternehmen sein, die bislang überwiegend naturwüchsig entstandenen Modelle der Organisation des Informellen systematisch weiterzuentwickeln und in der betrieblichen Praxis zu verankern.

I Die Organisation des Formellen: Von der Hierarchie zur Selbstabstimmung

Wie stellt man in einem Unternehmen sicher, dass das arbeitsteilige Geschehen im Betrieb möglichst reibungslos im Sinne des Gesamtziels zusammengefügt werden kann? Um diese Frage zu beantworten, hat die betriebliche Organisationslehre eine Reihe von Instrumenten – wie persönliche Weisungen durch das Management und Verfahrensanweisungen – beschrieben und entwickelt. Diese klassischen Verfahren kommen nicht nur durch im alltäglichen Arbeitsablauf entstehende Unwägbarkeiten,¹ sondern auch aufgrund einer erhöhten Komplexität der zu steuernden Prozesse an ihre Grenzen. Es wird deutlich, dass diese Instrumente und Modelle auf einer sehr formalen Ebene stehen bleiben und somit die Widersprüche zwischen einer formal geregelten Arbeitsorganisation und den tatsächlichen Anforderungen an Arbeitskräfte kaum thematisieren. Die situative, mit der unmittelbaren Arbeitstätigkeit verbundene Kooperation bleibt aus der Perspektive der Organisationstheorie weiterhin ausgespart.

1 Nur Manager stellen Kooperation her – die Sicht der betrieblichen Organisationslehre

Die betriebliche Organisationslehre behandelt die Koordination betrieblicher Abläufe neben Arbeitsteilung, Leitungssystem, Kompetenzverteilung und Formalisierung als eine ihrer fünf Hauptdimensionen. Welche konkreten Koordinationsinstrumente in einem Unternehmen tatsächlich zum Einsatz kommen, ist immer eng mit den konkreten Ausgestaltungen der vier anderen Dimensionen verknüpft. Dabei steigt der Koordinationsbedarf in größeren im Vergleich zu kleineren Unternehmen überproportional an: Je mehr die zur Leistungserstellung notwendigen Aktivitäten auf verschiedene Personen bzw. Abteilungen aufgeteilt sind und der Grad der Spezialisierung steigt, desto größer wird der Koordinationsbedarf.

1 Das Auftreten dieser Unwägbarkeiten wird von der betrieblichen Organisationslehre allerdings immer noch kaum beachtet.

Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre unterscheidet zwei Arten von Koordination: die Vorauskoordination und die Feedback-Koordination. Vorauskoordination meint die vorausschauende Abstimmung, in der globale Ziele des Unternehmens Schritt für Schritt von oben nach unten konkretisiert werden; sie werden auf konkrete Handlungsanweisungen für die ausführenden Stellen „heruntergebrochen“: Wenn alles nach Plan lief, wären damit die Koordinierungsbedarfe erfüllt. In der Realität kommt es jedoch aufgrund mannigfaltiger Störungen zu einem Bedarf an sog. Feedback- oder Korrekturkoordination, da sich die Planungen nicht 100-prozentig realisieren lassen. Diese Störungen machen sich meist zuerst auf den unteren Hierarchieebenen bemerkbar; sie müssen auf die oberen Stufen der Hierarchie hinaufbefördert werden, wo Entscheidungen über Reaktionsweisen getroffen werden. Auf welcher Ebene diese Entscheidungen fallen, hängt von den definierten Befugnissen der jeweiligen Instanz ab.

Das klassische Koordinationsinstrument ist das der persönlichen Weisung durch Vorgesetzte. Dieses Instrument ist leicht zu gestalten: Es sind lediglich die Entscheidungskompetenzen der einzelnen Instanzen vorzugeben; die Inhalte der Koordinationsentscheidungen können an die jeweils auftretenden Problemlagen angepasst werden. Diese hierarchische Koordinierung verläuft entlang des Instanzenweges: Die jeweils mit einem Problem befassten Stellen müssen solche Probleme, die ihre Kompetenzen überschreiten, an übergeordnete Instanzen weitergeben. Alle Abstimmungsbedarfe, für die keine explizite Regelung (durch Programme oder explizite Entscheidungsdelegation) vorgesehen ist, fallen unter dieses Verdikt.

Allerdings: Wenn wirklich alle Abstimmungsprobleme auf den dafür formal zuständigen Ebenen gelöst werden sollten, käme die Tätigkeit an bestimmten Stellen in Unternehmen schnell zum Erliegen. In vielen – nicht vorhersehbaren – Situationen entsteht ein unmittelbarer Handlungsbedarf, der einer schnellen und direkten Reaktion bedarf. Neben dieser verzögerten Abstimmung gibt es noch weitere gravierende Nachteile der hierarchischen Koordinierung, die auch in der Managementliteratur durchaus gesehen werden: die potenzielle Überlastung von Vorgesetzten sowie die Gefahr unangemessener Entscheidungen aufgrund einer mangelhaften Informationsgrundlage (vgl. Steinmann, Schreyögg 2000, S. 423).

Folgerichtig soll die Koordination durch Programme bzw. Verfahrensanweisungen den Aufwand an persönlicher Koordination durch die Vorgesetzten verringern: Verfahrensanweisungen beinhalten Handlungsvorschriften, wer was wann in welchem Fall zu machen hat. Damit standardisieren sie die Aufgabenerfüllung. Solche Verfahrensanweisungen werden sowohl für die Koordination der Arbeitsinhalte innerhalb einzelner Bereiche als auch für die Koordination unterschiedlicher Bereiche eingesetzt. Allerdings ist die Anwendung von Programmen an die Antizipation auftauchender Abstimmungsprobleme gebunden. Zudem

sind Programme nur dann effektiv anwendbar, wenn sich Abstimmungsprobleme wiederholen und sie einer Standardisierung zugänglich sind. So verweisen Steinmann und Schreyögg auf die Problematik eines zu starren Rahmens, der eine zu geringe Reagibilität bei veränderten Situationen bewirkt. Die Hauptgefahr von Programmen liegt aber darin, dass „sie auch für Probleme eingesetzt werden, die eigentlich eine innovative Problemlösung erfordern“ (Kieser, Kubicek 1992, S. 113). Zudem können sie nur für erwartete und vorhersehbare Abstimmungssituationen entwickelt werden; im Fall unerwarteter Abstimmungserfordernisse sind sie nicht anwendbar. Zudem sind sie nicht in Situationen einzusetzen, die zunächst vage und damit nicht genau zu definieren und zu beschreiben sind.

Koordination ist immer kosten- und zeitaufwendig. Je komplexer die Interdependenzen, je größer die Differenzierung, je geringer das Vertrauensverhältnis, je größer die räumliche Distanz zwischen den Abteilungen und je größer die Organisation ist, desto schwieriger ist es, die Integration zwischen den Abteilungen zu erzielen und aufrechtzuerhalten. Nun ist aber in den letzten Jahrzehnten in den Unternehmen ein Trend zu einer zunehmenden Differenzierung zu beobachten; Maßnahmen wie die Einführung der Matrixorganisation haben die organisatorische Binnenkomplexität erhöht. Daraus ergibt sich ein steigender Abstimmungsbedarf, für den die oben geschilderten Integrations- und Koordinationsinstrumente an ihre Grenzen stoßen.

Auf diese Situation haben viele Unternehmen in den 90er Jahren mit der Einführung neuer Organisationsstrukturen reagiert: Das propagierte Business Reengineering soll nicht mehr nur die negativen Folgen der durch Arbeitsteilung unvermeidlich gewordenen Systemdifferenzierung durch immer neue Integrationsinstrumente abmildern, sondern die Ursachen der Probleme funktionaler Organisation beseitigen. Mit dem Bestreben, die Differenzierung wieder abzubauen und die Arbeitsteilung partiell zurückzunehmen, ist unter dem Stichwort Prozessorientierung – zumindest auf der Oberfläche – die alte funktionale Gliederung abgelöst worden (vgl. Steinmann, Schreyögg 2000, S. 432).² Dies soll – zumindest nach Hammer und Champy, den „Vätern“ des Business Reengineering – nach dem Tabula-rasa-Prinzip geschehen: Nicht einzelne Funktionen oder Teilprozesse, sondern alle Arbeitsstrukturen und -abläufe werden vollständig

2 Bei einer funktionalen Gliederung werden die Organisationseinheiten der zweiten Hierarchieebene (nach der Geschäftsleitung) nach funktionalen Gesichtspunkten (z.B. Entwicklung, Materialwirtschaft, Produktion, Vertrieb) gegliedert. Bei einer divisionalen oder Spartenorganisation, wie sie im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts in vielen Unternehmen eingeführt wurde, erfolgt die Gliederung auf dieser zweiten Hierarchieebene nach Objekten (zumeist nach Produkten oder Produktlinien, aber auch Regionen oder Kunden bzw. Kundengruppen). Die Gründe für solch eine Zusammenfassung liegen darin, dass so Abteilungen entstehen, die die wichtigsten Funktionen umfassen und quasi selbständig als Unternehmen in der Unternehmung agieren können (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 88 f.).

infrage gestellt und – ausgehend vom Unternehmenszweck und mit Blick auf den Kunden – neu definiert (Hammer, Champy 1996, S. 12 f.). Vormalig getrennte Positionen und Aufgaben werden integriert und zu einem Prozess zusammengefasst. Oberstes Gestaltungskriterium ist die Orientierung an der Wertschöpfungskette: Die zeitlich-logische Abfolge und damit die Notwendigkeiten der Prozesse sind der Fokus, nicht die hierarchisch gegliederte Aufgabenteilung (vgl. Vahs 2001, S. 202). Produktivitätsfortschritte sollen dementsprechend nicht mehr vorrangig durch Arbeitsteilung erzielt werden, sondern durch einen ganzheitlichen Aufgabenvollzug und die damit mögliche Orientierung am Abnehmer (vgl. Staehle 1999, S. 432).

Wenngleich der Theorie nach mit der prozessorientierten Organisationsgestaltung die Koordinations- und Abstimmungsprobleme der sich wechselseitig abschottenden Funktionsbereiche beseitigt sein sollten, sieht die Realität anders aus: Es ist „eine Illusion, anzunehmen, man könnte die Leistungsprozesse so gut voneinander abtrennen, dass sie für sich stehen könnten. Es werden immer tiefgehende Interdependenzen zwischen den Prozessen verbleiben, die nach einem prozessübergreifenden Integrationsmanagement verlangen. Im Ergebnis werden vertikale Schnittstellen zwischen den Funktionen durch horizontale Schnittstellen zwischen den Prozessen ersetzt“ (Steinmann, Schreyögg 2000, S. 433). Die Apologeten einer Prozessorganisation vertreten die Vorstellung, sie könnten die Prozesse so voneinander trennen, dass nur noch fertige „Produkte“ übergeben werden müssten. Der Betriebsrat eines sich in einem solchen Reorganisationsprozess befindlichen Unternehmens beschrieb die Vorstellungen des Managements folgendermaßen: „Die Führungskräfte dachten doch tatsächlich, dass sich nach der Reorganisation die Kooperationsprobleme zwischen Entwicklung und Produktion in Luft auflösen würden, weil diese Kooperation in Zukunft gar nicht mehr gebraucht würde.“

Diese Illusion bestand (leider) nicht nur in diesem Unternehmen, sie ist weit verbreitet. Mit der Prozessorganisation hat man sich eine Unternehmensorganisation geschaffen, in der die Abläufe so gestaltet und geregelt sind, dass Abstimmungsprobleme nur noch in seltenen Ausnahmefällen auftauchen sollen. Diese Erwartung selbst ist eine explizite Koordinationsbarriere. Wenn es doch eigentlich keine Abstimmungsbedarfe und -probleme mehr gibt, wird jedes Bemühen um eine solche prozessübergreifende Abstimmung mit Misstrauen betrachtet: Warum soll man sich um eine nicht nötige Abstimmung kümmern? Ist das nicht ein unnötiger Aufwand?

2 Institutionalisierte Selbstabstimmung und diskursive Koordinierung – oder: Meetings und andere Grausamkeiten³

Spätestens mit der Durchsetzung neuer Organisationskonzepte wie Dezentralisierung, Produkt- und Prozessorientierung, Just-in-time-Produktion oder Gruppenarbeit sind also die traditionellen Instrumente der hierarchischen Koordinierung durch das Management – persönliche Weisung und technisch-organisatorische Koordinierung durch Programme – an ihre Grenzen gestoßen (vgl. exemplarisch Kieser, Kubicek 1992; Staehle 1999; Steinmann, Schreyögg 2000). Die mit diesen Organisationskonzepten verbundenen Reorganisationsmaßnahmen zielen vor allem darauf ab, die Koordination betrieblicher Abläufe zu dezentralisieren. Unternehmen erkennen die Bereitschaft der Beschäftigten, sich untereinander abzustimmen, als Ressource an und nutzen sie. Die Koordination der betrieblichen (Teil-)Prozesse ist nicht mehr an eine Management- oder Vorgesetztenposition gebunden. Die institutionalisierte Selbstabstimmung – als diskursive Koordinierung und durch die Arbeitskräfte selbst gesteuerte Kooperation – wird als Ergänzung zur hierarchischen Koordinierung propagiert und angewandt: Unternehmen setzen im Rahmen dezentralisierter Organisationsformen zahlreiche Gremien ein, die die Abstimmung zwischen verschiedenen Abteilungen und Bereichen übernehmen sollen. Solche Gremien sind beispielsweise Arbeitskreise oder abteilungsübergreifende Planungs- und Koordinierungsgruppen. Eine andere Form sind Projekt- und Arbeitsgruppen, an die das Management die Bearbeitung bestimmter (Teil-)Aufgaben delegiert. Hier werden nicht nur verschiedene Tätigkeiten koordiniert, sondern die Teilnehmer erarbeiten gemeinsam inhaltlich relevante Ergebnisse; sie kooperieren also. Ein dafür typisches Beispiel ist die Einrichtung von Projektgruppen zur Planung eines neuen Produkts im Rahmen eines Simultaneous Engineering, an denen neben Vertretern aus der Entwicklung auch Vertreter aus dem Vertrieb, der Fertigung, dem Einkauf usw. beteiligt sind. Ein anderes Beispiel sind Arbeitsgruppen, in denen größere Investitionen geplant werden.

Gemeinsames Kennzeichen dieser unterschiedlichen Formen der institutionalisierten Selbstabstimmung ist die Übertragung von Verantwortung und Selbststeuerung an die Mitarbeiter. Gleichwohl erfolgt eine vergleichsweise hohe Formalisierung und Festlegung der Formen, in denen sich die Koordination und die Kooperation vollziehen. Die Selbsttätigkeit soll in „geregelten Bahnen verlaufen“: Vorgesetzte müssen über wichtige Entwicklungen informiert werden, damit sie weiterhin ihre Gesamtverantwortung wahrnehmen können; Entscheidungen müssen nachvollziehbar und transparent sein und deshalb dokumentiert

3 Diese Überschrift wurde in Anlehnung an ein Dilbert-Buch (Adams 2001) gewählt.