

Jan Christopher Pries

Führung in Netzwerkorganisationen

Organisationspsychologische
Perspektiven

2017

1. Einleitung: Vernetzung als Problem und Lösung

1.1 Herausforderungen von Organisationen in Zeiten des Wandels

„Weg mit dem Chef!“ – Mit dieser reißerisch und utopisch klingenden Schlagzeile beginnt ein Artikel, in dem die ZEIT im März 2013 (Wissmann, 2013) eine Berliner Unternehmensberatung porträtiert. Der Gründer des Unternehmens hat den Entschluss gefasst, alle Hierarchieebenen in der Organisation abzuschaffen und die Unterscheidung von Vorgesetzten und Angestellten hinter sich zu lassen. Die Mitarbeiter können nun entscheiden, an welchen Projekten sie mitwirken möchten. Die ehemaligen Führungskräfte konkurrieren nun mit ihren ehemaligen Unterstellten um interessante Projekte. Die Eigentumsverhältnisse bleiben bemerkenswerterweise von den Veränderungen unberührt. Die Vorstandsurkunde, bisher Symbol der Macht und begehrtes Prestigeobjekt, ziert nun die Herrentoilette. Stellt diese Fallvignette nun eine avantgardistische Organisationsform dar oder handelt es sich um eine kurzlebige Stilblüte? Richtet man den Blick auf amerikanische Konzerne, festigt sich der Eindruck, dass die porträtierte Unternehmensberatung neben einigen anderen zur Avantgarde zählt. Unternehmen wie der Tomatenvertreiber Morning Star oder der Textilproduzent Gore haben die klassischen Linienhierarchien längst hinter sich gelassen. Sie experimentieren mit Formen der Selbstorganisation und begrenzen die Machthorizonte hierarchischer Führung (Laloux, 2015). Das bekannteste Beispiel für die Götterdämmerung streng hierarchischer Prinzipien stellt der Internetgigant Google dar. Das Unternehmen hat viel Autonomie von der Management- auf die Teamebene verlagert. In diesem Zuge werden die Mitarbeiter in die Lage versetzt, sich frei und aufgabenspezifisch miteinander zu vernetzen (Schmidt & Rosenberg, 2014).

Die Literatur stimmt darin überein, dass die Experimente im Innenverhältnis der Organisationen durch Umbrüche in der Wirtschaft angestoßen wurden (z. B. Uhl-Bien, Russ & McKelvey, 2007). Die Spielregeln der Ökonomie werden durch die Globalisierung und die exponentiell zunehmende Vernetzung durch IT-Technologien (Müller, 2012) grundlegend neu geschrieben. Diese Entwicklungen führen zu einer stark gesteigerten Dynamik und Volatilität in den Organisationsumwelten. Klassisch strukturierte Organisationen werden im Zuge dieser Entwicklung mit Anforderungen konfrontiert, für die keine Lösungsstrategien vorliegen. Die Konsequenzen dieser Entwicklungen bringt der Managementvordenker Peter Drucker prägnant auf den Punkt:

„[T]he basic assumptions underlining much of what is taught and practiced in the name of management are hopelessly out of date [...]. Most of our assumptions about [...] organizations are at least 50 years old. They have outlived their time“ (Drucker, 1998, S. 162).

Dieser Gegenwartsdiagnose wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit gefolgt. Vor diesem Hintergrund sind grundlegende Veränderungen im Verständnis von Organisationen und ihren Strukturen notwendig (z. B. Sydow, 2010a). Insbesondere steht die Linienhierarchie in Verdacht, den dynamischen Wirtschaftsanforderungen nicht mehr gewachsen zu sein. Sie sei, mit ihrem Ursprung im Militär (Kosiol, 1976), zur Blaupause für Organisationen im 19. und 20. Jahrhundert und zum Erfolgsmodell in der industriellen Massenproduktion geworden (Weinert, 2004). Die zugrundeliegende Vorstellung von Organisation impliziert hierarchische und über Regelwerke gesteuerte Unternehmen. Auf den gegenwärtigen Veränderungsdruck könne sie aber nicht die passenden Antworten finden (Kotter, 2014).

Um die Diskrepanz zwischen der Umweltdynamik und der internen Verfasstheit zu kompensieren, sind verschiedene Strategien zu beobachten: Typischerweise wird die Linienhierarchie um eine Projektstruktur ergänzt oder es werden bereichsübergreifende Arbeitsgruppen ins Leben gerufen. Auf diesem Wege soll Flexibilität gewonnen und ein intensiverer Austausch zwischen den Unternehmensbereichen angeregt werden. Diese Ansätze kompensieren die niedrige Reaktionsgeschwindigkeit und fehlende Agilität hierarchischer Systeme bis zu einem gewissen Grade. Die grundlegenden Spannungen zwischen den sich wandelnden Rahmenbedingungen und den auf Stabilität ausgerichteten Linienhierarchien können dadurch allerdings nicht aufgelöst werden (Kotter, 2014).

Vor diesem Hintergrund werden derzeit Alternativen zur Linienhierarchie gesucht. Zahlreiche Publikationen preisen die neuen Organisationstypen an und präsentieren sie als umsetzbare Alternativen (z. B. Laloux, 2015). Konkrete Vorschläge zur operativen Gestaltung wurden beispielsweise im Rahmen der Soziokratie (Buck & Villines, 2007) und ihrer Weiterentwicklung, der Holakratie (Robertson, 2016), formuliert. In der IT-Branche wird mit sogenannten agilen Methoden zunehmend auf die Selbstorganisationskräfte der Teams gesetzt (Sutherland, 2015). Generell lässt sich konstatieren, dass größere Firmen einen Weg beschreiten, der sich durch Konzepte wie Öffnung und Vernetzung charakterisieren lässt (von den Eichen, Hinterhuber, Mirow & Stahl, 2003).

Mit der Vernetzung ist einer der Begriffe genannt, dem im Diskurs um neue Organisationsformen besondere Aufmerksamkeit zukommt. Das Netzwerk wird als Alternative zu vertikal integrierten und in Bereiche dif-

ferenzierten Linienhierarchien gehandelt. Hochvernetzten Organisationsformen wird das Potential zugesprochen, den Herausforderungen der zunehmenden Vernetzung in Gesellschaft und Märkten gewachsen zu sein (Kotter, 2014). In den Diskursen der Managementpraxis und der Organisationstheorie wird für die vernetzten Strukturen in den meisten Fällen der Begriff „Netzwerkorganisation“ verwendet. Damit wird auf Formen von Aufbauorganisationen rekurriert, die auf eine intraorganisationale Vernetzung der Bereiche und Hierarchieebenen setzen.¹ Aus dieser Perspektive stellt die Netzwerkstruktur zugleich Problem und Lösung der organisierten Zusammenarbeit im 21. Jahrhundert dar. Mit dem Kybernetiker William Ross Ashby (1956) lässt sich formulieren, dass die Varietät eines (Organisations-)Systems mindestens so groß sein muss wie die Varietät der auftretenden Störungen in der (Organisations-)Umwelt. Steigt die Vernetzung in den Märkten durch zunehmende Komplexität, müssen Organisationen demnach ihre interne Vernetzung erhöhen.

Netzwerkorganisationen werden aus unterschiedlichen Perspektiven und aus mitunter divergierenden Interessen befohrt. Die unterschiedlichen Disziplinen fokussieren jeweils Teilaspekte des Phänomens und wählen unterschiedliche Analyseebenen. Die Vielfalt der Perspektiven macht es zunehmend schwerer, einen Überblick über die interdisziplinäre Forschungslandschaft zu gewinnen (Kilduff & Brass, 2010). Daneben geht die Heterogenität des jungen Forschungsfeldes auch auf die Quantität der Beiträge zurück. Betriebs- und Volkswirtschaftler sowie Organisationstheoretiker publizieren zunehmend zu diesem Thema (Sydow, 2010a).

Der Diskurs um neue Prinzipien der organisierten Zusammenarbeit zeitigt Konsequenzen für die Art und Weise, wie Führung zu konzipieren und praktizieren ist. Klassische Führungstheorien formulieren den Anspruch, die organisationalen Aktivitäten durch zentralisierte Führungsfunktionen zu planen und zu steuern. Nach dieser Vorstellung machen die Führungskräfte Vorgaben und kontrollieren ihre Umsetzung durch die Unterstellten. Unzählige Forschungsstränge fokussieren sich im Rahmen dieses Paradigmas darauf, wie in Linienhierarchien effektiv zu führen ist. Das Gros der etablierten Ansätze wurde vor mehr als vier Dekaden verfasst. Ob diese Führungskonzepte auch in höher vernetzten organisationalen Kontexten anwendbar sind, wird gegenwärtig in Frage gestellt. Mit der Veränderung der Organisationsprinzipien würde sich auch die Rolle der Führung grundle-

¹ Interorganisationale Vernetzungsformen werden im Rahmen dieser Arbeit nicht zum Gegenstand gemacht.

gend verändern. Vor diesem Hintergrund wird häufig ein radikaler Perspektivwechsel gefordert. Führung müsse in alternativen Organisationsformen grundlegend neu gedacht und ausgeübt werden (Osborn, Hunt & Jauch, 2002).

Zahllose Publikationen schlagen alternative Führungsformen vor, die den gegenwärtigen Entwicklungen gewachsen sein sollen. Zum einen wird in einer radikal erscheinenden Theoriebewegung Führung als überflüssig deklariert. Der Ausruf „Weg mit dem Chef“ aus dem eingangs skizzierten ZEIT-Artikel legt nahe, dass mit den Alternativen zur Linienhierarchie das Ende von Führung gekommen sei. Mit der Veränderung der Organisationsprinzipien verändere sich die Rolle der Führung grundlegend. Führung sei im Zeitalter digitaler Zusammenarbeit und in Organisation mit gut ausgebildeten Mitarbeitern nicht notwendig und könne durch vernetzte Formen der Zusammenarbeit substituiert werden. Diese Position wird unter anderem von renommierten Akademikern vertreten, beispielsweise von der Harvard-Professorin Barbara Kellerman (2012). Ein zweiter Theoriestrang erkennt die Funktion von Führung in hochvernetzten Organisationen an, bemüht sich aber, die etablierte Führungskonzepte an den veränderten organisationalen Kontext anzupassen. Im deutschsprachigen Raum hat ein Ansatz an Relevanz gewonnen, der die Zukunft in postheroischen Führungsformen (z. B. Baecker, 2012) vermutet. Diese Führungstheorie kritisiert das Ideal allwissender und autoritärer Führungskräfte. Die Aufgaben von Führung verschieben sich vom Planen und Steuern hin zur Moderation des Teams und Coachingleistungen. Als dritte Entwicklung sind Führungstheorien zu nennen, die dafür plädieren, die Führungsfunktion nicht in die Hände einzelner oder weniger Personen zu legen, sondern an Teamstrukturen zu delegieren. An dieser Stelle seien die Arbeiten zur verteilten (z. B. Gronn, 2002) und zur geteilten Führung (z. B. Pearce & Conger, 2002) als Beispiele erwähnt.

Die skizzierten Führungskonzepte reflektieren das Verhältnis von Führung und unterschiedlichen Organisationstypen. Der organisationale Kontext wird dabei in den seltensten Fällen zum Ausgangspunkt führungstheoretischer Reflexion gemacht. Dies gilt auch für die Passung zwischen spezifischen Führungskonzepten und der Netzwerkorganisation (Davenport, 2001). Dieser Aufgabe verschreibt sich diese Arbeit nur für den Fall der Netzwerkorganisation.

1.2 Forschungsfrage und Aufbau der Arbeit

Das Forschungsfeld zu Führung in Netzwerkorganisationen ist noch relativ jung, viele Fragestellungen sind noch nicht hinreichend bearbeitet. Die Forschungsfrage, welche Auswirkungen die Struktur der Netzwerkorganisatio-

nen auf die Konzeptionierung von Führung hat, ist bisher nur in wenigen Studien zum Gegenstand gemacht worden (Sydow, 2003). In dieser Forschungslücke findet die vorliegende Arbeit ihren Gegenstand. Was heißt es, aus organisationspsychologischer Perspektive die Frage nach adäquaten Führungskonzepten in Netzwerkorganisationen zu stellen? Mit der organisationspsychologischen Perspektive rücken kognitive und emotionale Aspekte des Führungsverständnisses ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Die Arbeit fokussiert auf die Forschungsfrage, wie Führung in Netzwerkorganisationen zu konzipieren ist. Damit steht sie vor zwei Herausforderungen. Erstens ist ein theoretisches Konzept von Führung in Netzwerkorganisation zu formulieren. Zweitens gilt es, die Wahrnehmung von Praktikern hinsichtlich der Führungskonzepte zu verstehen. Im Zentrum des theoretischen Erkenntnisinteresses stehen insbesondere die folgenden Fragen:

- Was ist aus organisationspsychologischer Perspektive unter dem Begriff „Netzwerkorganisation“ zu verstehen?
- Welche Führungskonzepte erweisen sich in der Organisationsstruktur der Netzwerkorganisationen als adäquat?

Das empirische Erkenntnisinteresse stellt die folgenden Fragen in den Vordergrund:

- Welche Führungskonzepte bringen Führungskräfte mit Netzwerkorganisationen in Verbindung?
- Welche führungsspezifischen Kritikpunkte und Hoffnungen assoziieren Führungskräfte mit dem Organisationstyp der Netzwerkorganisation?

Ziel dieser Arbeit ist es, neue Perspektiven auf das Phänomen Führung in Netzwerkorganisationen zu eröffnen. Die Arbeit verfolgt dabei einen explorativen Ansatz. Ziel dieser Promotionsschrift ist die Formulierung eines akademisch fundierten Orientierungswissens. Es geht in dieser Arbeit also weniger darum, mikrotheoretische Fragen abschließend zu beantworten. Es wird auch nicht angestrebt, Verfügungswissen im Sinne unmittelbar handlungsleitender Erkenntnisse oder praktische Hinweise im Sinne eines Leitfadens zu schaffen. Ein solcher Anspruch erscheint in Anbetracht des jungen Forschungsfeldes verfrüht: Die praktische Implementierung von neueren Führungskonzepten in Netzwerkorganisationen und auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Führung in Netzwerkorganisationen stehen noch am Anfang.

Um dem genannten Erkenntnisinteresse nachzugehen, wird wie folgt verfahren. Im theoretischen Teil wird ein Überblick über die relevanten Theorien zu Netzwerkorganisationen und zu adäquaten Führungskonzepten in Netzwerkorganisationen gegeben. Der theoretische Teil der Arbeit verschreibt sich der Aufgabe, ein begrifflich und konzeptionell fundiertes Nach- und Vordenken möglich zu machen.

Im zweiten Kapitel wird dargelegt, wie Netzwerkorganisationen aus organisationspsychologischer Perspektive theoretisch gefasst wird. Zunächst werden die gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen aufgezeigt, die den Hintergrund des Diskurses zur Netzwerkorganisation darstellen. Hieraus werden die Herausforderungen abgeleitet, mit denen sich Linienorganisationen konfrontiert sehen (Kapitel 2.1). Abschließend werden die organisationspsychologisch relevanten Erkenntnisse zur Netzwerkorganisation vorgestellt (Kapitel 2.2). Den Forschungsarbeiten zu informellen sozialen Netzwerken in Organisationen kommt im ersten Schritt Aufmerksamkeit zu (Kapitel 2.2.1). Im nächsten Schritt wird ein differenzierter Blick auf das Verhältnis von Netzwerk und Hierarchie in Netzwerkorganisationen geworfen (Kapitel 2.2.2). Anschließend wird der organisationstheoretische Forschungsstand zur Netzwerkorganisation vorgestellt und eine Arbeitsdefinition der Netzwerkorganisation erarbeitet (Kapitel 2.2.3). „Netzwerkorganisation“ wird als flexible und anpassungsfähige Aufbauorganisation definiert, die sich durch einen hohen Grad an hierarchie- und bereichsübergreifender Vernetzung auszeichnet. Die Interaktionen der vernetzten Akteure führen in den hierarchischen Netzwerkstrukturen zu nicht vorhersagbaren Systemzuständen. Dieser Theorieansatz versteht Netzwerkorganisationen folglich als komplexe Strukturen, für die Phänomene wie Emergenz und Selbstorganisation charakteristisch sind.

Im dritten Kapitel wird die organisationspsychologische Führungsforschung thematisiert. Es wird untersucht, welche Konsequenzen der Organisationstyp der Netzwerkorganisation hinsichtlich Führung mit sich bringt. Im ersten Schritt werden die Grundlinien der psychologischen Führungsforschung nachgezeichnet (Kapitel 3.1). Hierzu wird zunächst ihre historische Entwicklung skizziert (Kapitel 3.1.1). Anschließend wird der organisationale Kontext als relevante Dimension für die Konzeptionierung von Führung eingeführt (Kapitel 3.1.2). Im nächsten Schritt werden Netzwerkorganisationen als Kontext von Führung vorgestellt (Kapitel 3.2.1). Anschließend werden psychologische Theorieansätze zur Frage nach adäquaten Führungskonzepten für Netzwerkorganisationen vorgestellt (Kapitel 3.2.1). Im Kern des Kapitels steht die Komplexitätstheorie der Führung (Kapitel 3.2.2). Die Komplexitätstheorie fasst Führung in hochvernetzten Organisationsstrukturen als zu komplex auf, um sie lediglich als Interaktion

zwischen Führendem und Geführtem zu umschreiben. Vielmehr wird auf die komplexe Interaktion zwischen zahlreichen Akteuren im Netzwerk fokussiert. Führung in Netzwerkorganisationen wird dabei als emergentes Phänomen definiert, das in dynamisch-komplexen Interaktionen entsteht. Drei Führungsrollen werden erläutert. Zuerst die administrative Führung, der bürokratische und strategische Führungsaufgaben zugeschrieben werden. Als zweites Führungskonzept wird die adaptive Führung genannt. Ihr wird die Aufgabe zugeschrieben, die netzwerkimmanente Dynamik zu stimulieren und die Vernetzungsdichte zu erhöhen. Die Komplexitätstheorie ergänzt die hierarchische und adaptive Führung schließlich um das Konzept der befähigenden Führung, der die Aufgabe zukommt, die hierarchische und adaptive Führung zu synchronisieren. Ziel der befähigenden Führungsfunktion ist es, Hierarchie und Netzwerk so ins Verhältnis zu setzen, dass produktiv mit der inhärenten Widersprüchlichkeit der Netzwerkorganisation umgegangen werden kann.

Der empirische Teil der Arbeit wird in den Kapiteln vier und fünf entfaltet. Im vierten Kapitel wird die „Erhebung organisationsspezifischer Führungskonzepte“ erläutert. Im ersten Schritt werden das empirische Erkenntnisinteresse und die wissenschaftstheoretische Position vorgestellt (Kapitel 4.1). Anschließend wird in den Projektrahmen und das Studiendesign eingeführt (Kapitel 4.2). In den Interviewgesprächen haben 250 deutsche Manager in eineinhalbstündigen persönlichen Gesprächen ihre Wahrnehmung von Führung in Netzwerkorganisationen geschildert. Das in der Studie eingesetzte Interviewverfahren, die Repertory-Grid-Methode, ist in der Erforschung von Führung in Netzwerkorganisationen bislang noch nicht zum Einsatz gekommen und wird daher in seinen methodischen Grundzügen und in der Durchführung beschrieben (Kapitel 4.3).

Im fünften Kapitel wird auf Grundlage der Interviews die „Wahrnehmung von Führung in Netzwerkorganisationen“ behandelt. Zunächst wird das Spektrum der in den Interviewgesprächen beschriebenen Führungskonzepte zusammengefasst (Kapitel 5.1). Die Frage nach Führung in Netzwerkorganisationen wird in diesem Abschnitt über das von den Befragten wahrgenommene Gegenmodell angegangen. Hierzu werden in gebotener Kürze jene Führungskonzepte vorgestellt, die die Befragten mit Führung in Linienhierarchien assoziieren (Kapitel 5.2). Im nächsten Schritt wird analysiert, welche Führungskonzepte sie mit Netzwerkorganisationen in Verbindung bringen (Kapitel 5.3). Sowohl die Hoffnungen und damit angestrebten Führungskonzepte (Kapitel 5.3.1) als auch die Befürchtungen der Befragten und damit die abgelehnten Führungskonzepte (Kapitel 5.3.2) werden betrachtet. Abschließend werden die Unterschiede in der Wahrnehmung zum Thema gemacht und drei unterschiedliche Perspektiven auf Führung in

Netzwerkorganisationen vorgestellt (Kapitel 5.3.3). Führung in Netzwerkorganisationen wird von den Befragten äußerst positiv bewertet. Netzwerkorganisationen werden eng mit Konzepten wie Selbstorganisation und Partizipation, team- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie ergebnisoffene Prozesse und Effizienzorientierung verknüpft. Die Wahrnehmung der Befragten ist dabei heterogen. Es werden drei unterschiedliche Perspektiven auf Führung in Netzwerkorganisationen differenziert, die in sich jeweils relativ homogen sind. Aus den Ergebnissen wird der Schluss gezogen, dass Führung in diesem Kontext als komplexe und facettenreiche Aufgabe zu verstehen ist. Netzwerkorganisationen scheinen eine Sehnsucht nach einer anderen und humaneren Form der Zusammenarbeit anzusprechen, die es durch eine kritisch-differenzierende Perspektive zu ergänzen gilt.

Abschließend werden im sechsten Kapitel die im theoretischen Teil erarbeiteten Erkenntnisse mit den empirischen Befunden abgeglichen. Dazu werden die empirischen und theoretischen Kernergebnisse zusammengefasst und ins Verhältnis zueinander gesetzt (Kapitel 6.1). Abschließend werden ein Fazit aus den Erkenntnissen dieser Arbeit gezogen, zukünftige Forschungsbedarfe aufgezeigt und das Vorgehen kritisch reflektiert (Kapitel 6.2). Die Wahrnehmung von Führung in Netzwerkorganisationen wirkt in einigen Aspekten undifferenziert positiv und utopistisch. Führung in Netzwerkorganisationen wird nicht als zweckgebundene organisationale Ressource konstruiert, sondern vielmehr durch eine Sehnsucht nach einer humaneren Zusammenarbeit bestimmt.