

3 Wie mächtig ist der Mächtige?

Annäherung an das Phänomen der Macht aus Sicht der Systemtheorie

Michael Mirow, Kurt Matzler

3.1 Macht und ihre Grenzen

In einem Wirtschaftsunternehmen konzentriert sich die Macht der Exekutive auf den Vorstand bzw. die Geschäftsführung. Nach deutschem Recht wird diese Macht in Aktiengesellschaften gesamtverantwortlich ausgeübt und über eine meist mehrstufige Hierarchie in Teilen an untergeordnete Organisationseinheiten (z.B. Divisionen, Bereiche, Abteilungen) delegiert. Diese Untereinheiten wiederum sind ihrer jeweils übergeordneten Einheit gegenüber für das Erreichen der ihnen vorgegebenen Ziele verantwortlich. Wie diese Ziele erreicht werden, liegt in der Verantwortung der jeweiligen Einheit. Dabei müssen selbstverständlich die übergeordneten Regeln des Unternehmens (z.B. Ordnungsrahmen, ethische Grundsätze, Leitlinien) beachtet werden.

In angelsächsisch geprägten Unternehmensverfassungen hat der CEO, als „Chief Executive Officer“, eine stärkere persönliche Verantwortung. Das Prinzip des gesamtverantwortlichen Handelns eines Vorstands gibt es hier nicht. Im weiteren Verlauf dieser Ausarbeitung werden wir uns nur auf die Institution „Unternehmensleitung“ als Exekutive beziehen. Sei diese nun – wie im Angelsächsischen – auf eine Person konzentriert oder – wie nach deutschem Recht – auf einen Vorstand als Kollektiv.

Soweit klingt das klar und einfach. Dennoch lehrt uns die tägliche Erfahrung Anderes: Von der Unternehmensleitung entwickelte Strategien oder auch operative Maßnahmen werden oft, kaum sind sie ausgesprochen und kommuniziert, auf allen Ebenen der Organisation infrage gestellt, erneut diskutiert, und im Endeffekt zerredet. Handlungsanweisungen werden, sofern sie nicht hoheitliche Ordnungsfunktionen betreffen, mitunter bestenfalls als unverbindliche Empfehlungen oder gar Meinungsäußerungen angesehen, deren Befolgung oder Nichtbefolgung im Belieben der Akteure zu liegen scheint.

Mehr oder weniger ausgeprägt gehört derartiges Verhalten zum unternehmerischen Alltag. Delegation, eigenverantwortliches Handeln, Autonomie oder Dezentralisierung sind einige der Vokabeln, die dieses Verhalten begleiten und – je nach Standort in der Organisation – begrüßt oder verdammt werden. Auch scheinen Organisationen, die dieses Verhalten in vernünftigen Grenzen nicht nur dulden, sondern sogar fördern, oft erfolgreicher in einem komplexen Umfeld zu agieren als andere. So seien einige Fragen erlaubt:

- Wie viel Macht (der Exekutive) verträgt ein Unternehmen?
- Wo liegt die Grenze zwischen Unführbarkeit und gesunder Selbstorganisation?

- Was bedeutet Macht in komplexen Unternehmensnetzwerken und wie kann sie ausgeübt werden?
- Was kann eine Unternehmensleitung tun, um die Umsetzung beschlossener Strategien und Maßnahmen optimal sicherzustellen?

Zur Beantwortung dieser Fragen wollen wir einen kurzen Ausflug in die Systemtheorie oder auch Kybernetik unternehmen, die sich mit Struktur und Verhaltensweisen hochkomplexer Organisationen beschäftigt. Wir werden kurz erläutern, nach welchen Grundsätzen Wirtschaftsunternehmen als hochkomplexe Organisationen aufgebaut und geführt werden können, um uns dann dem Phänomen der Macht aus Sicht der Systemtheorie zu nähern. Einige – eher theseartige – Schlussfolgerungen und Empfehlungen zum Umgang mit der Macht werden abschließend zur Diskussion gestellt.

3.2 Macht und Hierarchie aus Sicht der Systemtheorie

Macht wird allgemein bezeichnet als die Fähigkeit von Individuen und Gruppen auf das Verhalten und Denken anderer sozialer Gruppen oder Personen – im eigenen Sinn und Interesse – einzuwirken sowie die Fähigkeit, Widerstände gegen das Erreichen eines gewünschten Ergebnisses zu überwinden.³² Im hier betrachteten Kontext der Führung eines komplexen Unternehmens geht es darum, die Ziele der Unternehmensleitung und entsprechende Maßnahmen zum Erreichen dieser Ziele im Unternehmen durchzusetzen.³³

Die *Systemtheorie* geht zurück auf Norbert Wiener. Mit seinem 1948 erschienenen Buch „*Cybernetics: Communication and Control in the Animal and the Machine*“³⁴ begründete er eine neue Wissenschaft: die *Kybernetik*. Bereits mit der Wahl des Buchtitels erhob Norbert Wiener den Anspruch, allgemeine Regeln für die Gestaltung und das Funktionieren aller Arten von hochkomplexen Systemen zu entwickeln – seien es Maschinen, einzelne Lebewesen oder auch eine Gemeinschaft von Lebewesen. Seither wurde die Kybernetik oder – allgemeiner – die *Systemtheorie* in den Anwendungsdimensionen Technische Systeme, Biologische Systeme und Soziale Systeme weiterentwickelt. Zahlreiche Verbindungen zwischen den verschiedenen Gebieten wurden gefunden, neue Anwendungen in interdisziplinären Ansätzen entwickelt und die theoretischen Grundlagen erweitert. Die Systemtheorie kann daher auch als eine allgemeine Theorie der Organisation hochkomplexer Systeme bezeichnet werden.³⁵ Eine Kernfrage der Systemtheorie ist der Umgang mit Komplexität. Wie kann eine Organisation als zielgerichtetes System ihre Ziele in einer hochkomplexen und ständigen Änderungen unterworfenen Umwelt verfolgen?

³² Vgl. Pfeffer 1981.

³³ Vgl. Mintzberg 1983.

³⁴ Wiener 1948.

³⁵ Vgl. Mirow 1969; Mirow 2005.

Dazu ist zu unterscheiden zwischen Umwelt- und Systemkomplexität. *Umweltkomplexität* wird vor allem getrieben durch Wachstum und Größenwettbewerb, Globalisierung, Innovation und Zeitwettbewerb. Die *interne Systemkomplexität* wiederum wird von der Umweltkomplexität getrieben. Das geschieht zum Beispiel durch schiere Größe von Unternehmen sowie die damit verbundene Ausdifferenzierung in immer mehr und kleinere Teileinheiten mit jeweils spezifischen Produkten und Märkten. Auch die Notwendigkeit, echte Synergien aus zum Beispiel technischen und vertrieblichen Zusammenhängen zu realisieren, erhöht die Komplexität ebenso, wie die Vielzahl unterschiedlich ausgeprägter Märkte in allen Ländern der Welt.

Die zielgerichtete Beherrschung dieser doppelten Komplexität, nämlich der Umwelt- und der internen Systemkomplexität, wird zunehmend zu einer Frage des Überlebens im Wettbewerb. Immer öfter müssen sich CEOs von Großkonzernen die Frage selber stellen oder gefallen lassen, ob und wie diese komplexen Gebilde überhaupt noch geführt werden können, ob es nicht besser sei, das eine oder andere Gebiet aus der eigenen Kontrolle zu entlassen und die Führung den Kräften des Marktes zu überlassen.

Wie aber können Unternehmen, die sich trotzdem noch diesen Herausforderungen stellen, mit dieser zunehmenden Komplexität umgehen?

Die einfachste Abwehr von Komplexität wird durch *Abschirmung* erreicht. Schildkröten umgeben sich mit einem Panzer, Festungen oder Stadtmauern werden gebaut, Unternehmen schotten sich ab durch üppige Finanzpolster oder Patente. Auch die gelegentlich zu findende mentale Sperre Einzelner gegen Informationen aus Markt und Wettbewerb können als eine solche Abschirmung angesehen werden. Durch Normen, Gesetze, Richtlinien oder auch Tarifverträge wird das Verhalten der Organisation im Hinblick auf definierte Umwelteinflüsse in „genormte“ Bahnen gelenkt. Die Komplexität wird reduziert. Solange es nur um das Bewahren geht, kann eine solche Abschirmung eine Zeit lang recht wirksam sein. Abschirmung ist auch ein beliebtes Mittel, Macht auszuüben und Machtstrukturen zu erhalten. Komplexität wird reduziert und in überschaubare Bahnen gelenkt, die auch das Ausüben von Kontrolle als Mittel zur Sicherung der Macht erleichtern. Letzten Endes aber behindert Abschirmung Innovation und Anpassung. Sie fördert die Trägheit. Unternehmen müssen sich aktiv der Bewältigung von oder – besser gesagt – dem Umgang mit Komplexität stellen. Nur das sichert Wettbewerbsvorteile und damit auch das langfristige Überleben des Unternehmens.

Den Grundstein für einen systematischen Umgang mit Komplexität jenseits der Abschirmung legte W. Ross Ashby bereits in den 1950er Jahren mit seinem „*Law of requisite variety*“ (Gesetz der Komplexitätsentsprechung).³⁶ Ashbys zentrale Aussage: Ein System kann sich in einem komplexen Umfeld nur dann erfolgreich auf ein Ziel ausrichten, wenn es der Umweltkomplexität mit einer entsprechenden Systemkomplexität begegnet. „*Only variety can destroy variety.*“ Begreift man ein Unternehmen als ein System von Regelkreisen, so muss jeder dieser Regelkreise über einen Vorrat von Verhaltensweisen verfügen, der es ihm

³⁶ Vgl. Ashby 1956.

ermöglicht, alle denkbaren Umwelteinflüsse zielgerichtet zu verarbeiten. Im Allgemeinen wird ein einzelner Regelkreis nur eine begrenzte Kapazität haben zur Informationsverarbeitung und zur Umsetzung in zielgerichtete Verhaltensweisen. Auch ohne die formale Beweisführung Ashbys³⁷ ist es unmittelbar einleuchtend, dass Komplexität sehr effektiv über ein hierarchisches System von Regelkreisen verarbeitet werden kann. Jeder Regelkreis erfüllt auf seiner Stufe eine Aufgabe im Rahmen vorgegebener bzw. verabredeter Ziele. Bei Abweichungen greift die jeweils übergeordnete Regelstufe durch Ausübung von Macht ein. Je nach Breite und Tiefe der Organisation kann auf diese Weise über relativ wenige Hierarchiestufen (selbst Großunternehmen kommen meistens mit vier bis maximal sechs Hierarchiestufen aus) ein enormes Ausmaß an Komplexität verarbeitet werden. Das zeigt uns die tägliche Unternehmenspraxis. *Hierarchie* ist damit ein unabdingbares Gestaltungs- bzw. Strukturmerkmal komplexer Großorganisationen. Es kann nicht um die Frage gehen, ob Hierarchie notwendig ist oder nicht, sondern nur darum, wie flach oder tief gestaffelt die Hierarchie ist und wie das Zielsystem für die einzelnen Untereinheiten ausgestaltet ist. Es gibt keine Großorganisationen als „hierarchiefreie Räume“, so wohlklingend der eine oder andere Management-Guru eine solche Idee auch formulieren möge. Das widerspräche Ashbys „*Law of requisite variety*“.

3.3 Macht, Freiheit und Autonomie

In komplexen Großunternehmen kann Macht nur über ein hierarchisch strukturiertes System von Regelkreisen ausgeübt werden. Das ist eine Grundvoraussetzung und notwendige Bedingung. Die Einsicht, dass diese Bedingung aber nicht hinreichend ist, verdanken wir ebenfalls Ashby. Ashbys Gesetz besagt, dass eine zielgerichtete Verarbeitung von Umweltkomplexität sowie der mit ihr verbundenen internen Systemkomplexität immer eine entsprechende Komplexität des Regelungssystems erfordert. Es leuchtet unmittelbar ein, dass eine solche Forderung für keine Organisation, geschweige denn eine Unternehmensorganisation, je erfüllt werden kann. Es müsste ja gleichsam eine zweite Welt neben die bereits Existierende gestellt werden. Es wird also immer ein Komplexitätsgefälle geben zwischen Umwelt und Unternehmen. Die Frage ist nur, welche Unternehmen damit besser fertig werden. Ein Unternehmen, so komplex es auch strukturiert sei, kann immer nur ein *homomorphes* (ähnliches), nie aber ein *isomorphes* (gleiches) Abbild seiner Umwelt sein. Hinzu kommt, dass Markt und Wettbewerbsumfeld eines Unternehmens unvorhersehbar agieren. Das ergibt sich schon aus dem naturgegebenen Komplexitätsgefälle. Wenn eine Organisation ihr Umfeld nur unvollkommen abbilden kann, ist es ihr auch unmöglich, alle Aktionen der Umwelt vorherzusehen. Unvorhergesehenes, das auf uns zukommt, erfordert aber auch unvorhersehbare Reaktionen: Wenn ich nicht weiß, was passiert, kann ich auch nicht wissen, wie ich mich verhalten werde. Ich muss also grundsätzlich die Möglichkeit haben, mich ebenfalls unvorhersehbar zu verhalten. Die Fähigkeit zu unvorhersehbarem Handeln wiederum kann als *Freiheit* bezeichnet werden. Die Möglichkeit und damit auch die Macht

³⁷ Vgl. Ashby 1960, 246ff.; Mirow 1969, S. 126ff.

zu unvorhersehbarem Handeln darf sich jedoch nicht nur auf die oberste Leitungsebene beschränken. Handlungsfreiheit muss auf allen Ebenen gegeben sein, um mit unvorhersehbaren Entwicklungen fertig zu werden. Gleichzeitig brauchen Unternehmen aber auch einen Ordnungsrahmen, um ein Abdriften in chaotische Zustände zu verhindern. Damit ist die Forderung nach Freiheit keine Frage der Ideologie, sondern eine notwendige Bedingung für das Überleben und die Weiterentwicklung hochkomplexer sozialer Systeme. *Hierarchie* als Strukturmerkmal und *Freiheit* (mit ihrem Gegenpol, der *Ordnung*) als Verhaltensmerkmal sind unabdingbare Voraussetzung für die Gestaltung komplexer Organisationen.

Hierarchie findet ihre Ausprägung in gestaffelten Bereichen und/oder Funktionen; *Freiheit* in der den Einheiten gewährten Autonomie; Ordnung schlägt sich in den Spielregeln („policies“) der Organisation nieder.³⁸ Handlungsfreiheit in einem Unternehmen oder auch einer beliebigen anderen sozialen Organisation sollte jedoch nicht „blind“ ausgeübt werden, wie das zum Beispiel bei genetischer Mutation in der Entwicklung von biologischen Systemen geschieht: im Erfolgsfall überlebt die neue Spezies, ein Misserfolg bedeutet das Ende. Ein Unternehmen, das darauf vertraut, erst aus den Fehlern am Markt zu lernen, wird oftmals keine zweite Chance bekommen. Der natürliche Ausleseprozess muss daher bereits vor der Umsetzung mit Hilfe von *Planungsmodellen* simuliert werden.³⁹ An modellhaften Abbildungen der Unternehmensumwelt sowie des Unternehmens selbst werden Handlungsoptionen im Hinblick auf ihre Auswirkungen durchgespielt, bevor sie konkret am Markt oder im Unternehmen umgesetzt werden. Auswirkungen können erkannt, Maßnahmen entsprechend korrigiert werden. Die Komplexität und damit auch die Realitätsnähe derartiger Planungsmodelle werden allerdings trotz der enorm gestiegenen Möglichkeiten moderner Informationstechnologien nie an die Komplexität der Wirklichkeit herankommen. Henry Mintzberg meint in seinem Buch „The rise and fall of strategic planning“ dazu: „Die chaotische Welt zufälliger Geräusche, Gerüche, Interferenzen, Impressionen und Fakten muss zu diesem Zweck auf harte Daten reduziert werden, die dann noch härter gemacht und verdichtet werden, damit sie regelmäßig und in verdaulicher Form geliefert werden können [...] bedauerlicherweise stellt sich oft heraus, dass die harten Fakten, auf denen solche Systeme beruhen, einen ziemlich weichen Kern haben.“⁴⁰

Planungsmodelle können Unsicherheit reduzieren, aber nicht beseitigen. Das Postulat der Unvorhersehbarkeit und damit auch der notwendigen Handlungsfreiheit bleibt bestehen. Das Risiko von Fehlentscheidungen wird reduziert aber niemals eliminiert.

Wie viel Freiheit aber verträgt eine Organisation? Ein Zuviel an Freiheit destabilisiert die Organisation nach innen und zerstört ihre Identität nach außen. Die gewünschte Handlungsvielfalt nach außen wird blockiert durch Chaos im Inneren. Jeder tut, was ihm gerade einfällt, die Organisation zerfällt, die Ausübung von Macht erübrigt sich. Lassen wir den Teileinheiten einer Organisation zu wenig Freiheit, so schränken wir ihren notwendigen Handlungsspielraum zu stark ein. Den Kräften der Kreativität werden Fesseln angelegt, die

³⁸ Vgl. Mirow 2004; Mirow 2005.

³⁹ Vgl. Mirow et al. 1996, S. 127; Mirow 1969, S. 109.

⁴⁰ Mintzberg 1994, S. 257; adaptiert und zitiert in: Mintzberg/Ahlstand/Lampel 2007.

Organisation erstarrt, und das Neue hat keine Chance. Macht blockiert das Neue, das nicht vorher Gesehene kommt nur durch Freiheit in die Welt. Dieses Neue muss aber auch wachsen können. Andererseits: Damit das Neue nicht im Chaos untergeht, bedarf es der Ordnung. Die Kunst der Unternehmensführung besteht darin, in einer Welt ständiger Veränderungen immer wieder ein neues Gleichgewicht zu finden zwischen Freiheit und Bindung, zwischen Chaos und Ordnung, zwischen gewähren lassen und Ausübung von Macht, zwischen Autonomie und Führung.⁴¹

Aus diesen Überlegungen heraus ist auch das Grundmodell einer völlig *zentralisierten Organisation* keine praktikable Alternative. Die Verarbeitung der Umwelt- und Systemkomplexität erfolgt nur an der Spitze der Organisation. Handlungsanweisungen werden direkt an die untergeordneten Ebenen der Organisation gegeben. Die Umsetzung erfolgt direkt, diskussionslos. Die Systemkomplexität ist gering, da es auf Ebene der Teilsysteme nur geringe oder gar keine Handlungsfreiheit gibt. Feste Regeln bestimmen das Handeln. Gleichzeitig – und das ist der Preis dafür – ist aber auch die mögliche Handlungskomplexität gering, sie ist bestimmt durch den Engpass an der Unternehmensspitze. Jede Unternehmensleitung, so kompetent sie auch sei, verfügt nur über eine beschränkte Kapazität zur Verarbeitung von Informationen in einer endlichen Zeit. Auch der Einsatz großer und kompetenter Stäbe als „Intelligenzverstärker“ löst das Problem nicht. Das Komplexitätsgefälle zwischen Umwelt und Unternehmen bleibt hoch. Ashbys Gesetz wird nicht entsprochen. Die Gefahr, dass falsche und nicht zielführende Maßnahmen durch Machtausübung angeordnet werden, ist groß. Hinzu kommt noch der Faktor Zeit: In einem begrenzten Zeitraum kann auch nur eine begrenzte Menge an Informationen verarbeitet werden. In diesem Fall helfen selbst große Stäbe nicht, denn auch diese benötigen Zeit. Auch unter den Bedingungen des Zeitwettbewerbs ist eine völlig zentralisierte Organisation kein tragfähiges Prinzip. Sie erleichtert zwar die Ausübung von Macht, behindert aber die Anpassung und Entwicklung des Unternehmens in einem dynamischen und von Innovationen geprägten Umfeld. Der Gegenpol dazu ist die *dezentrale (divisionale) Organisationsform*. Sie verkörpert eher die Idee der Freiheit. Das Unternehmen wird in einzelne für ihr Geschäft verantwortliche Einheiten aufgeteilt, meistens über drei bis maximal vier Hierarchiestufen. Diese Einheiten werden lediglich nach spezifischen Zielvorgaben geführt und verfügen über große Handlungsfreiheit. Aktionen erfolgen direkt am Ort des Geschehens. Komplexität wird dort verarbeitet, wo sie entsteht, im unmittelbaren Kontakt zum Beispiel mit dem Kunden, den Lieferanten oder auch dem Wettbewerb. Die Zentrale greift nur bei signifikanten Abweichungen ein.

Der *Vorteil*: Die dezentral geführten Einheiten verfügen über eine große Handlungsfreiheit, sie können schnell agieren und reagieren. Der *Nachteil*: Die höhere Handlungsfreiheit führt zu einer entsprechend hohen inneren Systemkomplexität. Das beruht auf der gewollten Unvorhersehbarkeit des Organisationsverhaltens, gepaart mit Fehlverhalten und Kommunikationsschwächen. Das gravierendste, wenn auch „gewollte“ Problem ist jedoch das mit der verliehenen Autonomie einhergehenden Phänomen der Selbstreferenzialität. Die ein-

⁴¹ Vgl. Mirow 1999.

zelen Divisionen/Abteilungen entwickeln ihre eigene Sicht der Welt, die nicht notwendig mit der Sicht der Unternehmensleitung übereinstimmt (siehe hierzu auch Kapitel xxx in diesem Buch). Sie prägt jedoch ihr Handeln und ist durch Machtausübung nicht zu durchbrechen. Diese Handlungsfreiheit ist ja gewollt und notwendig.

Damit stellt sich zwangsläufig die mit der Forderung nach Handlungsfreiheit verbundene komplementäre Frage nach dem notwendigen Ausmaß an Führung, an Ausübung von Macht, dem sich autonome Teilsysteme zu unterwerfen haben. Wie wir bereits bemerkt haben, schließt Freiheit des Handelns auch Freiheit in der Beobachtung und Interpretation der Umwelt ein. Sich selbst überlassene autonome Systeme oder – wie im Fall der Unternehmung – Subsysteme interpretieren Informationen aus der Umwelt oder auch aus dem eigenen Unternehmen auf ihre Weise, das heißt systemspezifisch. Sie entwickeln „Eigensinn“ und handeln entsprechend. Ihr Eigenverhalten ist für einen „Systemfremden“ oft schwer zu verstehen, meist unvorhersehbar und auch nur in Grenzen beeinflussbar. Ihre Sicht der Welt deckt sich meistens nicht mit der Sicht der übergeordneten Unternehmensleitung. Ganz im Gegenteil: Impulse, ja selbst Anordnungen der Unternehmensleitung werden systemspezifisch, das heißt nach eigenen Regeln verarbeitet. Das Subsystem (die Division/Abteilung) empfindet sie eher als störend und aktiviert Abwehrmechanismen. Hierin liegt auch der Schlüssel für die vielen Fehlschläge bei dem Versuch der Implementierung zentral entwickelter strategischer Pläne in Großunternehmen. Denn: eine Unternehmensleitung bringt mit diesem Plan ihre eigene Konstruktion der Wahrheit mit ein. Sie wird in den meisten Fällen von der Wahrheit der Division/Abteilung abweichen. Dieses Verhalten erklärt auch die mit der neueren Systemtheorie entwickelte Theorie der Autopoiese. Sie beruht auf der Beobachtung, dass autonome Systeme aus dem Zustand einer selbstreferenziellen Geschlossenheit eigene systemspezifische Strukturen und Verhaltensweisen entwickeln.⁴² Sie betreiben im übertragenen Sinne Inzucht mit sich selbst. Welche Wahrheit aber ist wahr? Aus Ashbys Gesetz müssen wir ableiten, dass es keine Objektivität, kein absolut richtiges oder falsches unternehmerisches Verhalten geben kann, da es immer in die Zukunft gerichtet ist. Diese aber ist prinzipiell unvorhersehbar und wegen ihrer Komplexität auch nie vollständig in Simulationsmodellen abbildbar. Das heißt selbstverständlich nicht, dass Unternehmen alles dem Prozess der natürlichen Auslese überlassen müssen. Es gibt Leitplanken in Form von Methoden und Systematiken, die das Gelingen einer Strategie wahrscheinlicher machen. Es gibt aber auch immer wieder Beispiele, wo gerade die Unternehmer Erfolg hatten, die sich gegen überkommene Methoden und Systematiken gestellt haben. Hier tobt, um mit Carl Friedrich von Weizsäcker zu sprechen, ein unerbittlicher „Kampf der Wahrheiten“, der letzten Endes nur durch den Markt entschieden werden kann.

Ein gutes Beispiel für die Konsequenzen eines solchen Eigenverhaltens ist die lange in der Literatur diskutierte Frage nach den Möglichkeiten und Notwendigkeiten einer einheitlichen Unternehmenskultur, die letzten Endes eine entscheidende Prämisse für die erfolgreiche Ausübung von Macht durch die Unternehmensleitung ist. Die Überlegungen der neue-

⁴² Vgl. Maturana 1982; Varela 1984.

ren Systemtheorie geben hierauf eine klare Antwort: Nicht die „Gleichrichtung“, sondern das bewusste Zulassen von Heterogenität wird zur grundlegenden Maxime. Es gibt keine einheitliche Unternehmenskultur in einem breit und heterogen aufgestellten Unternehmen wie zum Beispiel der Siemens AG oder bei General Electric. Zu unterschiedlich sind die technisch und geschäftlich bedingten kulturellen Ausprägungen. Ein Bereich wie die Kraftwerkstechnik mit Innovationszyklen von vielen Jahren und oft ebenfalls über viele Jahre laufenden Großprojekten hat notwendigerweise eine völlig andere „Kultur“ als ein schnelllebiges Produktgeschäft in der Elektronik oder gar bei Konsumgütern mit Innovationszyklen, die eher nach Monaten als nach Jahren gemessen werden. Ein Dienstleistungsgeschäft im IT-Bereich „tickt“ anders als ein Großanlagengeschäft, ein Softwaregeschäft anders als der traditionelle Maschinenbau.

Ein weiteres Beispiel für Eigenverhalten ist das Verhältnis der Divisionen eines Unternehmens untereinander und die Rolle der Unternehmensleitung, wenn es um die Realisierung von Synergien geht. Synergie steht für die Lehre des Zusammenwirkens. Hieraus sollen Wettbewerbsvorteile entstehen. Diese Wettbewerbsvorteile müssen in Form von zum Beispiel Kosten-, Umsatz-, Technologie-, Qualitäts- oder auch Marktvorteilen plan-, mess- und überprüfbar sein. Durch große, häufig aber fehlgeschlagene Akquisitionen, die mit gewaltigen Synergien wortreich begründet wurden, geriet der Begriff in Misskredit. Zu oft wurde das Wort „Synergie“ zur Bemäntelung von Machtstreben und Größenwahn missbraucht, zu selten wurden echte Synergien mit spitzem Bleistift ermittelt, in ihren Auswirkungen quantifiziert, mit Maßnahmen hinterlegt und in der Folge auch tatsächlich realisiert.⁴³ Zwischen den Divisionen eines breit aufgestellten Konzerns können echte Synergien eine wichtige Quelle zusätzlicher Wertbeiträge für den Gesamtkonzern sein. Der eingebaute Konflikt zwischen der gewollten Autonomie der Divisionen und dem Wohl des Gesamtunternehmens steht dem allerdings entgegen: Die Divisionen sind alleine für ihr Geschäft verantwortlich. Es sollte nicht ihre Aufgabe sein, sich um potentielle Gemeinsamkeiten mit anderen zu kümmern, deren Vorteile nicht klar auf der Hand liegen. Lange Jahre galt die Devise, dass es mitunter klüger sei, auf Kostenersparnisse (Synergien), etwa durch zusammengelegte Fertigungen oder Vertriebe zu verzichten, als große und unflexible Einheiten zu schaffen und die unternehmerische Verantwortung für das eigentliche Geschäft zu verwässern. Unternehmertum und Flexibilität sollten Vorrang haben vor Synergien.

3.4 Konzernzentralen - die Gehilfen der Macht

Als „Intelligenzverstärker“ der Mächtigen zur Entwicklung von Zielen und Strategien, zur Begründung echter Synergien oder auch zur Unterstützung der Leitung in der Durchsetzung ihrer Ziele (Macht!), werden oft mehr oder weniger große und ihrerseits mächtige Konzernzentralen aufgebaut. **Mit Aufkommen des Shareholder-Value-Gedankens vor allem von Konzernzentralen gestellt.** Der Glaube an das Wert schaffende Wirken einer großen und mächtigen Konzernzentrale hat weiterhin wenig Anhänger.

⁴³ Vgl. z.B. Goold/Campbell 1998.

Auch aus der Führungssystematik und hinsichtlich der Frage der Ausübung von Macht führen mächtige Konzernzentralen zu einem schwierigen Spagat: Die Divisionen sind als autonome Einheiten für ihr weltweites Ergebnis verantwortlich. Wie bereits erläutert, ist ihre Sicht der Welt nicht notwendig gleichgeschaltet mit den Weltsichten anderer Divisionen oder gar der Zentrale. Jede Aktion „zum Wohle des Ganzen“ wird als ein Eingriff in ihre Ergebnisverantwortung und damit auch – um es überspitzt auszudrücken – als ein Griff in die eigene Tasche angesehen, ist doch das Einkommen der Bereichsleiter oft eng mit dem wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Bereiches verknüpft und nur zu einem geringeren Teil an den Erfolg des Gesamtunternehmens. Es muss also gelingen, die unterschiedlichen Weltsichten einander anzunähern. Arbeitsgruppen mit allen Betroffenen, Großveranstaltungen zur Kommunikation von Zielen, Vergabe von „Synergie-Preisen“, Best Practice-Veranstaltungen oder auch Personalrotation zwischen den Bereichen sowie Divisionen und der Zentrale sind einige der Instrumente, die in diesem Zusammenhang erfolgreich eingesetzt werden.

Letztlich wird der Komplexitätsgrad der Organisation immer durch die Gewährung und Beschneidung von Autonomie, durch eine geänderte Verteilung von Macht zwischen den verschiedenen Ebenen einer Organisation gesteuert. Wird zu viel Autonomie gewährt, steigt die interne Komplexität des Unternehmens so weit an, dass es nicht mehr führbar ist und schließlich auseinander bricht. Ist dagegen der Grad der gewährten Autonomie zu gering, wird – wie bereits erläutert – die Handlungsfreiheit des Unternehmens nach außen gefährlich beschnitten. Es fällt im Wettbewerb zurück. Anderes wiederum gilt in Krisenzeiten: Autonome Systeme müssen schlimmstenfalls durch Machtausübung überstimmt werden können. Der Umgang mit Autonomie erfordert somit ein neues Selbstverständnis von Führung. Die Selbstorganisation und auch das Selbstverständnis autonomer Organisationen müssen durch Fremdorganisation – d.h. durch Führung und Ausübung von Macht – auch gebändigt werden können. Nur dadurch kann ein Abdriften in chaotische Zustände und eine Selbstauflösung des Unternehmens vor allem in Krisenzeiten verhindert werden. Dabei ist Überzeugung jeder Anordnung überlegen. Überzeugung heißt jedoch, dass es der Unternehmensleitung gelingen muss, die unterschiedlichen Annahmen, Generalisierungen und Weltbilder zu einem „Shared Mindset“ zu vereinen. Wie das zu geschehen hat, dazu gibt es kein Patentrezept, aber jede Menge Erfahrungswissen und eine Vielzahl von Instrumenten. Die Systemtheorie kann durch ihre Fragestellungen und Konzepte einen Beitrag leisten, hier die Spreu vom Weizen zu trennen.

3.5 Gewollte Instabilitäten - temporärer Machtverzicht

In den bisherigen Ausführungen haben wir uns primär mit der Frage auseinandergesetzt, wie Macht im Unternehmen ausgeübt werden kann, wo die Grenzen der Machtausübung liegen sollten und wie mit der notwendigen Balance zwischen der Autonomie untergeordneter Einheiten einerseits und der Notwendigkeit von Führung und Machtausübung um-

gegangen werden kann. Das dynamische Gleichgewicht der Kräfte im Sinne des Erhaltens der Stabilität und Überlebensfähigkeit des Unternehmens stand im Vordergrund.

Was aber kann eine Unternehmensleitung tun, wenn es darum geht, zu neuen Ufern aufzubrechen, neue Strukturen und Märkte zu finden und dabei sicherzustellen, dass nicht durch schiere Machtausübung ein großer Teil der Organisation auf dem Weg verloren wird, da sie eine andere Sicht der Welt haben. In der Sprache der Systemtheorie lautet die Frage: Wie und unter welchen Bedingungen kann eine Organisation höhere Entwicklungsstufen erreichen? Wie können über das Evolutionäre hinausgehende revolutionäre, das heißt sprunghafte Veränderungen in Richtung auf einen höherwertigen Zustand erreicht werden?⁴⁴ Eine Anleihe aus den Naturwissenschaften, genauer der Chemie, hat zu der Erkenntnis geführt, dass eine sprunghafte, revolutionäre Weiterentwicklung von Systemen eher aus instabilen Zuständen fern vom Gleichgewicht erfolgt. Die Theorie der dissipativen Strukturen⁴⁵ besagt, dass eine neue Ordnung chemisch-physikalischer Systeme aus Zuständen fern vom thermodynamischen Gleichgewicht entsteht. Ein System, das offen für Energiezufuhr bleibt, kann – allerdings mit erheblichem Energieeinsatz – aus einem bewusst herbeigeführten instabilen Zustand zu einer neuen Ordnung auf höherem Niveau kommen.

Dieser Gedanke lässt sich auch auf komplexe Organisationen übertragen. Energiezufuhr steht bei Unternehmen für die Zufuhr von Ressourcen wie zum Beispiel Management, Kapital, Maschinen und Anlagen. Instabile Zustände werden bewusst herbeigeführt mit dem Ziel, dem Neuen, dem Unternehmerischen eine Chance zu geben und eine neue Ordnung entstehen zu lassen. Sie können aber auch mit dem Ziel eingesetzt werden, ein von der Unternehmensleitung nicht mehr beherrschbares Autonomiestreben einer Einheit (Division/Abteilung) zu bändigen. Das kann etwa durch einen plötzlichen Führungswechsel ebenso geschehen wie durch eine organisatorische Änderung oder auch die Beschneidung des finanziellen Spielraums. Dazu bedarf es des Einsatzes von Macht. Sie wird eingesetzt, um sich selbst in dem anschließenden autonomen Restrukturierungsprozess quasi wieder außer Kraft zu setzen. Kräfte der Selbstorganisation ersetzen dann externe Macht.

Grenzen sind aber auch diesem Vorgehen gesetzt: Zum einen darf das herbeigeführte Chaos nicht so weit gehen, dass das Unternehmen oder die jeweilige Einheit in ihren Grundstrukturen nachhaltig beschädigt und in ihrer Existenz gefährdet werden. Zum anderen erfordert das Entstehen einer neuen Ordnung oft einen erheblichen Einsatz von Ressourcen, analog zum Energieeinsatz bei der autonomen Neustrukturierung chemisch-physikalischer Systeme. Dieser kann vor allem in Krisenzeiten, wie wir sie in den vergangenen zwei Jahren in vielen Industrien erlebten, zu einer wichtigen Beschränkung werden. Ein derartiger Mechanismus zur Selbstorganisation in Richtung auf ein höheres Niveau im Wechsel zwischen stabilen Zuständen und bewusst herbeigeführten Instabilitäten kann, gezielt und mit Augenmaß eingesetzt, helfen, verkrustete Strukturen aufzubrechen, neue Spielregeln für eine Branche zu definieren und damit einen Wettbewerbsvorsprung zu erreichen.

⁴⁴ Vgl. hierzu auch Mirow 2005.

⁴⁵ Vgl. Prigogine 1988.

3.6 Vernetzte Unternehmenswelten - Markt statt Macht?

Die Bedingungen, unter denen Unternehmen Werte schaffen müssen, haben sich in jüngster Zeit dramatisch gewandelt. Die Wertschöpfung ist immer weniger durch einen integrierten und sequentiellen Prozess beschreibbar, der mit Beschaffung von Rohstoffen beginnt und mit der Bereitstellung des fertigen Produktes endet. Sie gleicht heute einem Flickenteppich. Die Branchen, einst abgegrenzter Lebensraum ähnlicher Unternehmen, werden zu vernetzten Wertschöpfungsräumen. Altbekannte, nun aber neu konfigurierte Unternehmen, neue Unternehmen, die sich aus „alten“ Wertschöpfungszellen verschiedener Herkunft zusammensetzen, sowie Unternehmen, die früher als „branchenfremd“ bezeichnet worden wären, beginnen ein neues Spiel. Was einmal unter dem Dach einiger weniger großer und ähnlich konfigurierter Unternehmen gediehen ist, nehmen jetzt viele miteinander vernetzte Wertschöpfungszellen in Angriff. Die Unternehmung klassischer Prägung, breit aufgestellt, geschlossen, hoch integriert und hierarchisch tief strukturiert, wird zunehmend ersetzt durch fokussierte, offene und vernetzte Hochleistungsorganisationen.⁴⁶ Ausgelöst wurde diese Bewegung vor allem durch die modernen Möglichkeiten der Breitbandkommunikationstechnik sowie die daraus entstandene weltweite Vernetzung von Informationsströmen. Informationen über Wertschöpfungsprozesse, Kunden, Märkte und zum Teil auch Wettbewerber sind an jedem Ort und zu jeder Zeit nahezu kostenlos verfügbar. Informationen innerhalb einer Wertschöpfungskette waren bisher ein proprietäres Gut, das sozusagen als „Kitt“ diente, die Organisation zusammenhielt und damit auch ihre Grenzen definierte.⁴⁷ Die Aufgabe dieses Postulates führt dazu, dass die Zusammengehörigkeit einzelner Stufen der Wertschöpfung im Rahmen einer Wertschöpfungskette in Frage gestellt wird. Sie werden gegebenenfalls herausgelöst und in andere Konfigurationen eingebracht. Die Wertschöpfungskette wird dekonstruiert und in einer anderen Konstellation über die Grenzen der bisherigen Unternehmen hinweg neu konfiguriert. Beispiele hierfür gibt es genug: Medienlandschaften sind im Umbruch, Tankstellen werden zu Supermärkten, Unternehmen gliedern ihre Fertigungen aus und bringen sie in Konfigurationen ein, die ihnen Kostenvorteile aus Größendegression versprechen. Buchhaltungen – bisher eine eher als notwendig angesehenen Verwaltungstätigkeit ohne unternehmerische Komponente – werden ausgegliedert und Unternehmen überlassen, die eine kostengünstige und zuverlässige Abwicklung dieser Vorgänge als ihre unternehmerische Kernkompetenz sehen. Das gleiche gilt für unterstützende Tätigkeiten wie Gebäudemanagement, Fuhrparks oder auch – als wichtiger Bestandteil des Flusses innerhalb einer Wertschöpfungskette – interne Logistiksysteme eines Unternehmens. Auf diese Weise entstehen komplexe Wertschöpfungsnetze. Sie überschreiten in den angeführten Beispielen die Unternehmensgrenzen. In ähnlicher Weise werden jedoch auch innerhalb eines Unternehmens Wertschöpfungsnetzwerke geknüpft, sei es zwischen geschäftsführenden Bereichen, oder zwischen Bereichen und internen Dienstleistungseinheiten.

⁴⁶ Vgl. Friedrich von den Eichen et al. 2003.

⁴⁷ Vgl. Evans et al. 2000.

Wichtig im Rahmen unserer Argumentation ist, dass auch fremdbezogene Leistungen über ein zuverlässiges, schnelles und kostengünstiges Informationsnetz im gesamten Prozess so behandelt werden können, als seien sie voll in die unternehmensinterne Wertschöpfungskette integriert. Gleiches gilt selbstverständlich auch für den Umgang verschiedener Bereiche eines divisionalisierten Unternehmens miteinander. Jede Leistung, die nicht direkt aus dem hierarchischen Führungsgefüge eines Unternehmens heraus erbracht wird, muss letztes Endes wie eine Zulieferung behandelt werden. Sie wird gekauft, geliefert und bezahlt. Die Konsequenz: Unternehmen werden stärker voneinander abhängig. Sie müssen sich operativ und zunehmend auch strategisch miteinander koordinieren. Das gilt auch im unternehmensinternen Lieferverkehr: Die den Divisionen gewährte Autonomie erfährt die gleichen Einschränkungen wie die externer Lieferanten. Das hat auch erhebliche Auswirkungen auf die Gestaltung der Führungs- und Entscheidungsstrukturen. Wie und wo kann in einem solchen Netzwerk noch mit Führungsmacht umgegangen werden?

Eine neue, über traditionelle Kunden-/Lieferantenbeziehungen hinausgehende Qualität kommt noch hinzu: beide Unternehmen – Abnehmer und Lieferant – müssen die jeweils relevanten Prozessketten informationstechnisch direkt vernetzen. So bekommt zum Beispiel ein Automobilzulieferer direkten Zugriff auf die detaillierten wöchentlichen oder gar täglichen Produktionspläne der für seine Zulieferungen relevanten Typen. Damit kann er seine eigene Produktion und Anlieferung entsprechend steuern. Ein Einzelhändler kann sich mit seinen Großhändlern so vernetzen, dass seine Produkte automatisch nachgeordert und angeliefert werden, wenn der Bestand an Ware in den Regalen sich einem festgelegten unteren Schwellenwert nähert. Die Entwicklung komplexer Softwaresysteme kann inzwischen über Online-Vernetzung rund um die Uhr über alle Kontinente hinweg durchgeführt werden.

Gerade diese neuen Möglichkeiten der Vernetzung bergen aber auch die Gefahr von Übertreibungen.⁴⁸ Nicht immer zum Beispiel ist die Frage ernsthaft genug gestellt und zufriedenstellend beantwortet worden, was die wirklichen Kernkompetenzen eines Unternehmens, die Kraftlinien seines Erfolgs sind. Welchen Stellenwert haben sie im Wertschöpfungsprozess und welchen Trumpf gibt man aus der Hand, wenn man sie ausgliedert? So macht sich etwa in der Automobilindustrie ein erstes Unbehagen breit, ob das Outsourcing der zunehmend den Wert und auch die Fahreigenschaft eines Autos bestimmenden Elektronik vielleicht einen Schritt zu weit gegangen ist. Noch ist auch das letzte Urteil nicht darüber gesprochen, ob die derzeitige Tendenz von manchen Herstellern der Kommunikations- und Datentechnik, nahezu alle Elektronikfertigungen auszugliedern und an spezialisierte Unternehmen mit hohen Fertigungsvolumina als Auftragsfertigungen überwiegend nach Asien zu geben, auch auf lange Sicht eine tragfähige Strategie ist. Das ist vor allem dort angesagt, wo die Fertigung eine Kernkompetenz für die Gestaltung und Weiterentwicklung von Produkten und wo die enge Zusammenarbeit zwischen Entwicklung, Fertigung und Kunde entscheidend für den Erfolg ist. Trotz aller Möglichkeiten der Informationstechnologie ist es ein Unterschied, ob Kernkompetenzen innerhalb eines Unternehmens

⁴⁸ Vgl. Mirow et al. 2004.

mit einer Identität und klaren Prioritäten zusammengehalten werden oder ob sie sozusagen als Dienstleistung von Fremden eingekauft werden. Konflikte sind auch programmiert, wenn es bei Auftragnehmern darum geht, Prioritäten im Fall von Kapazitäts- oder Lieferengpässen zu setzen. Weiterhin besteht die Gefahr, dass zum Beispiel ein großer Elektronikproduzent seine Kompetenz nutzt, um mit seinem Volumen und seinen Kostenvorteilen über kurz oder lang selbst mit einer eigenen Marke am Markt aufzutreten. Zweifel werden daher neuerdings auch in der Öffentlichkeit laut, ob es zum Beispiel der richtige Weg ist, einem Unternehmen wie Foxconn in China mit mittlerweile über 900.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von ca. 84 Mrd. Dollar einen Großteil der Elektronikfertigung der US-amerikanischen Computer- und Telekommunikationsindustrie anzuvertrauen.⁴⁹

Vernetzte Unternehmensstrukturen verlangen auch angepasste Führungsstrukturen – und selbstverständlich einen anderen Umgang mit oder ein geändertes Selbstverständnis von Macht.

3.7 Welche Hilfestellung kann die Systemtheorie bieten?

Zunächst sei festgehalten: Entgegen mancher öffentlicher Äußerungen wird es weiterhin Unternehmensgrenzen geben. Ein Unternehmen definiert sich über seine Grenzen und kann somit auch nicht „grenzenlos“ sein. Nur müssen diese Grenzen aktiver als bisher gestaltet und immer wieder in Frage gestellt werden. Sie müssen auch durchlässiger sein. Wie wird mit Unternehmen jenseits der Grenzen im Rahmen eines Wertschöpfungsnetzwerks umgegangen? Wer sind die richtigen Partner? Wie definiert sich das eigene Unternehmen im Rahmen eines Netzwerks von Kompetenzen und Wertschöpfungszellen?

Im Grundsatz gelten die aus der Systemtheorie abgeleiteten Thesen auch für derartige Netzwerke. Die Schwerpunkte allerdings verschieben sich. Dazu einige Beispiele: Im Gegensatz zu einer in sich geschlossenen Unternehmung entfällt in einem Wertschöpfungsnetzwerk die Möglichkeit der Ausübung von Macht über Hierarchie. Es gibt keine übergeordnete Autorität, um Streitfälle zu schlichten, Zielabweichungen zu ahnden oder auch Ressourcen zu verteilen. Ein derartiges Netzwerk ist darauf angewiesen, sich selbst zu organisieren. Das geschieht nach den Gesetzen des Marktes. Die übergeordnete Zielsetzung, an der sich die Selbstorganisation des Netzes definiert, kann nur aus den Einzelzielen der Wertschöpfungszellen dieses Netzwerks abgeleitet werden: es ist die gemeinsame Wertschaffung. Das Ziel der individuellen Wertschaffung einzelner Unternehmen wird überlagert von dem Ziel der gemeinsamen Wertschaffung aller Teilnehmer des Netzwerks. Diese wird naturgemäß dann erreicht, wenn alle individuellen Teilnehmer sich ebenfalls an diesem Ziel orientieren. Der Gesamtnutzen aus dem Netzwerk wird durch die Summe des individuellen Nutzens geprägt. Das ist das Prinzip der Marktwirtschaft. Asymmetrien in dieser Wertschaffung drücken die unterschiedlichen Machtverhältnisse aus, etwa im Hin-

⁴⁹ Vgl. Wirtschaftswoche 42/2010.

blick auf Schutzrechte, die Stärke einer Marke, die Beherrschung bestimmter Prozesse oder Kostenvorteile aus Größe, um nur einige zu nennen.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied ergibt sich aus der Komplexität des Gesamtsystems: Statt einzelner, wohl abgegrenzter, integrierter und tief gestaffelter Unternehmen, gilt es jetzt, ein komplexes Netz von Wertschöpfungszellen in seinen Beziehungen zu gestalten und zu führen. Viele dieser Netzwerke sind nur temporär. Sie ähneln eher den Zelten von Nomaden, die sich an den jeweils saftigsten Weidegründen orientieren, als den Palästen herkömmlicher Unternehmen. Ein weiterer Treiber der Komplexität sind die Beziehungen innerhalb eines Wertschöpfungsnetzwerkes. Sie gehen über reine Einkaufs-/Lieferantenbeziehungen hinaus. Strategien müssen aufeinander abgestimmt werden, Produktlebenszyklen, Kapazitäten, Qualitätsstandards und vor allem auch Prozesse gilt es zu verabreden. Die entsprechenden Informationen müssen auf der strategischen und operativen Ebene ausgetauscht werden. Das setzt neben klaren vertraglichen Vereinbarungen auch viel Vertrauen in die jeweilige Kompetenz und Integrität des Partners voraus. Dieses wiederum ist ein Stabilisierungsfaktor in einer von Eigennutz geprägten Zeltstadt einzelner Wertschöpfungszellen. Vertrauen muss aufgebaut, erhalten und auch immer wieder neu erworben werden.

Der Umgang mit Autonomie und ihrem Bruder, dem Eigensinn, wird damit zu einem Schlüsselthema in der Führung oder – besser – Selbstführung eines komplexen Netzwerkes autonomer Wertschöpfungszellen. Wie gelingt es, ein derartiges Netz auf das Ziel einer gemeinsamen Wertschaffung einzuschwören, und wie gelingt es, die jeweiligen Bilder über das Ist und das Werden in den Köpfen zu synchronisieren? Wir sehen hier eine völlig neue Dimension des Begriffes „Macht“. Hier geht es nicht mehr alleine um Führungsmacht. Ganz andere Dimensionen wie zum Beispiel die Macht der Kompetenz oder auch der schieren Größe oder des Geldes kommen ebenso ins Spiel, wie die unter dem Begriff „Leadership“ ausgedrückte Macht des Wortes einer charismatischen Führung.⁵⁰

3.8 Fazit

Wie mächtig ist der Mächtige? – Das war die Ausgangsfrage, die uns zu einem kurzen Ausflug zum Phänomen der Macht aus Sicht der Systemtheorie führte. Wir fassen zusammen in sieben Thesen:

- In komplexen Organisationen wie zum Beispiel einem Wirtschaftsunternehmen greifen die traditionellen Vorstellungen von Macht und Hierarchie nicht.
- Ashbys „*Law of Requisite Variety*“ lehrt uns, dass Freiheit und Autonomie unabdingbare Voraussetzungen für ein funktionsfähiges Führungssystem komplexer Unternehmens sind.

⁵⁰ Vgl. Hinterhuber 2010.

- Autonomie wiederum führt zu Selbstreferenzialität und damit zu Eigensinn.
- Eigensinn führt zu einer eigenen Sicht der Welt und der notwendigen Maßnahmen zur Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit.
- Strategische Entscheidungen übergeordneter Gremien werden in Frage gestellt, mitunter als Störung empfunden und systemspezifisch abgewehrt.
- Eine Organisation muss bewusst Instabilitäten herbeiführen, wenn es darum geht, eine neue Zukunft zu erfinden. Neue Strukturen entstehen dann aus Selbstorganisation und nicht aufgrund der Ausübung von externer Macht.
- In vernetzten Wertschöpfungsketten über Unternehmensgrenzen hinaus wird Führungsmacht durch die Macht von Marktmechanismen ersetzt.

Es bedarf zweifelsohne der Macht, um ein komplexes Unternehmen zu führen. Nur wenn es gelingt, das Denken und Handeln aller am unternehmerischen Geschehen Beteiligten unter ein gemeinsames System von Zielen zu stellen, wird das Unternehmen langfristig gesund sein und überleben können. Die Ausübung von Macht in einer von Autonomie und Freiheit geprägten und über die traditionellen Grenzen hinausgreifenden Unternehmenswelt ist allerdings eine besondere Kunst. Dazu bedarf es nicht nur tragfähiger unternehmerischer Konzepte. Dazu gehören ebenso Überzeugungskraft, Integrität und auch das eigene Vorbild der leitenden Personen. Sanktionen oder andere „Machtmittel“ sollten nur als ultima Ratio eingesetzt werden. Langfristiger Erfolg kann nicht herbeigezwungen werden. Es gilt, alle am Wertschöpfungsprozess Beteiligte zu überzeugen und auf gemeinsame Ziele und Maßnahmen einzuschwören und dieses dann auch konsequent durchzuhalten. Macht kann in einer komplexen Organisation nur über ein hierarchisches System von Regelkreisen durchgesetzt werden.

Literatur

- Ashby, W.R. (1960): Design for a brain, The origin of adaptive behavior. London.
- Ashby, W.R. (1956): An Introduction to Cybernetics. London.
- Evans, P./Wuster, W. (2000): Web Att@ck. Strategien für die Internetrevolution, München, Wien.
- Friedrich v. d. Eichen, S.A./Hinterhuber, H.H./Mirow, M./Stahl, K.H. (2003): Das Netz neu knüpfen. Harvard Business Manager, August, S. 99-107.
- Goold, M./Campbell, A. (1998): Desperately seeking synergy. Harvard Business Review, Vo. 76, No. 6, pp. 131-143.
- Hinterhuber, H.H. (2010): Die 5 Gebote für exzellente Führung. Frankfurt/Main.
- Maturana, H.R. (1982): Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig, Wiesbaden.
- Mintzberg, H. (1994): The rise and fall of strategic planning. New York.

- Mintzberg, H. (1983): Power in and around organizations. Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H./Ahlstand, B./Lampel, J. (2007): Strategy Safari. München.
- Mirow, M. (1969): Kybernetik. Grundlage einer allgemeinen Theorie der Organisation. Wiesbaden.
- Mirow, M. (2005): Wie praktisch ist eine gute Theorie? Thesen zur Umsetzung systemischen Denkens in der Gestaltung von Führungssystemen. In: W. Krieg, K. Galler und P. Stadelmann (Hrsg.): Richtiges und gutes Management: vom System zur Praxis. Festschrift für Fredmund Malik. Bern, S. 35-58.
- Mirow, M. (1999): Von der Kybernetik zur Autopoiese. Systemtheoretisch abgeleitete Thesen zur Konzernentwicklung. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg., S. 13-27.
- Mirow, M./Friedrich von den Eichen, S.A. (2005): Wertschaffende Unternehmenszentralen gestalten. In: T. Sommerlatte, M. Mirow, C. Niedereichholz und P. v. Windau (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensberatung – Organisationen führen und Entwickeln, Kap.1130, Berlin.
- Mirow, M./Friedrich von den Eichen, S.A. (2004): Wie schaffen Zentralen Mehrwert – heute und morgen. In: H. Wildemann (Hrsg.): Personal und Organisation. München, S. 159-175.
- Mirow, M./Aschenbach, M./Liebig, O. (1996): Governance Structures im Konzern. Ein systemtheoretischer Beitrag zu Fragen der Konzernentwicklung. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg., Ergänzungsheft 3, S. 125-144.
- Pfeffer, J. (1981): Power in organizations. Marshfield, MA.
- Prigogine, I. (1988): Vom Sein zum Werden, Zeit und Komplexität in den Naturwissenschaften. München.
- Varela, F. (1984): Two principles of self-organization. In: H. Ulrich und G.J.B. Probst (Eds.): Self-organisation and management of social systems: Insights, promises, doubts and questions. Berlin, pp. 25-32.
- Wiener, N. (1948): Cybernetics. Communication and control in the animal and the machine. Paris, Cambridge, MA.
- Wirtschaftswoche (2010): Heft Nr. 42.