



**LEUPHANA**  
UNIVERSITY OF LÜNEBURG

**Otto Group Lehrstuhl für Strategisches Management  
Institut für Unternehmensentwicklung (ICD)**

## **Führungssysteme: Eine machtpolitische Analyse**

**Markus Reihlen, Monika Lesner**

**Arbeitspapier # 3**



**Adresse:**

Otto Group Lehrstuhl für Strategisches Management  
Leuphana Universität Lüneburg  
Scharnhorststrasse 1  
21335 Lüneburg  
Fon 04131.677-2354  
E-Mail: [regina.mueller@uni.leuphana.de](mailto:regina.mueller@uni.leuphana.de)  
<http://www.leuphana.de/en/markus-reihlen.html>

**Autoren:****Prof. Dr. Markus Reihlen**

Otto Group Lehrstuhl für Strategisches Management  
Leuphana Universität Lüneburg  
Scharnhorststrasse 1  
21335 Lüneburg  
Fon 04131.677-2350  
E-Mail: [Reihlen@leuphana.de](mailto:Reihlen@leuphana.de)

**Dipl.-Kff. Monika Lesner**

Otto Group Lehrstuhl für Strategisches Management  
Leuphana Universität Lüneburg  
Scharnhorststrasse 1  
21335 Lüneburg  
Fon 04131.677-2352  
E-Mail: [Lesner@leuphana.de](mailto:Lesner@leuphana.de)

# Führungssysteme: Eine machtpolitische Analyse\*

**Markus Reihlen**

Leuphana Universität Lüneburg

**Monika Lesner**

Leuphana Universität Lüneburg

08. März 2011

## Abstract

*Unternehmen sind nicht nur rein zweck-rational organisierte Systeme. Sie sind vielmehr Austragungsort vielfältiger Machtdemonstrationen und politischen Handelns einzelner Akteure, die Einfluss auf die Entscheidungsfindungsprozesse nehmen, indem sie Machtgrundlagen zur Durchsetzung ihrer Interessen mobilisieren. Auch wenn in der organisationstheoretischen Literatur die politische Dimension von Führungssystemen nicht neu ist, so wird sie doch in der aktuellen Diskussion um neuere Organisationskonzepte häufig vernachlässigt oder ausgeblendet. Die sich in modernen Organisationsmodellen wiederpiegelnde Abkehr von streng hierarchischen Strukturen sowie die Betonung von Selbstorganisation, hoher Entscheidungsautonomie und Netzwerkstrukturen, impliziert deutliche Konsequenzen für die grundsätzliche Ausrichtung der Entscheidungsfindungs- und politischen Willensbildungsprozesse. Zielsetzung dieses Beitrages ist es, eine konzeptionelle Aufarbeitung der politischen Perspektive von Führungssystemen vorzustellen. Dabei werden vier idealtypische politische Führungssysteme entwickelt und Implikationen sowie Beispiele aus der Praxis herausgearbeitet.*

**Der Aufsatz erscheint im Sammelband von Hajnal/Knoblach/Oltmanns: Macht in Unternehmen, Gabler Verlag 2011.**

\*) Bei dem Beitrag handelt es sich um eine Überarbeitung und Erweiterung des Artikels von Reihlen, Markus „Führungssysteme machtpolitisch betrachtet“, erschienen in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 66. Jg., 1997, H. 6, S. 348-354.

## Einführung

Die Idee, Organisationen als politische Systeme zu betrachten und sie als solche zu analysieren, ist zwar bereits seit langem bekannt, jedoch in der aktuellen wissenschaftlichen Auseinandersetzung in den Hintergrund getreten. In diesem Sinne gilt auch heute noch wie Norton Long bemerkt: „People will readily admit that governments are organizations. The converse - that organizations are governments - is equally true but rarely considered“ (Pettigrew, 1973, S. 16). Die rudimentäre Betrachtung der politischen Dimension von Organisationen lässt sich auf zumindest drei Gründe zurückführen. Erstens orientieren sich die Vorschläge des analytischen Managementansatzes<sup>1</sup> an dem Ideal des rationalen Akteurs. Ähnlich wie ein Monarch repräsentiert er das Entscheidungszentrum einer Organisation. Fragen des machtpolitischen Aufbaus von Organisationen werden damit durch die Grundannahme eines einzigen Entscheidungsorgans, das einer passiven Organisation seinen Willen auferlegt, ausgegrenzt. Zweitens ist eine starke Orientierung an den formalen Aufbaustrukturen festzustellen, durch die ein rationales Management des Unternehmens gewährleistet werden soll. Das entwickelte hierarchische Aufbau- und Regelgefüge legt die Partizipationsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder genau fest. Das Einflusspotenzial der Mitarbeiter jedoch einzig auf die formale Struktur zurückzuführen, erweist sich allerdings als verkürzt. Die Aufbauorganisation eines Unternehmens begründet zwar die formalen und legitimen Machtgrundlagen einer Person, jedoch können die Organisationsmitglieder auch informale und teilweise illegitime Machtgrundlagen mobilisieren, um Einfluss auf die Führung im Unternehmen zu nehmen. Zu denken ist beispielsweise an die politischen Einflussmöglichkeiten von Experten oder die mikropolitischen Spiele, die in vielen praktischen Problemlösungsprozessen zum Tragen kommen. Drittens wird besonders bei der Analyse moderner Organisationskonzepte verstärkt auf das Wissen abgestellt, um die Strukturen und Prozesse dieser Organisationen zu verstehen. Dass Macht und Wissen nicht zuletzt seit Foucault einander implizieren und sich im Kontext sozialer Interaktionen sowie Beziehungen konstituieren und reproduzieren, findet bei der Erklärung der Innovationsfähigkeiten oder Wissensintensität der Tätigkeiten in diesen Organisationen nur wenig Berücksichtigung (Hislop, 2009).

Ein erweitertes Verständnis von Organisationen, verstanden als politische Arenen, erscheint vor diesem Hintergrund geboten.

---

<sup>1</sup> Eine ausführliche Diskussion des analytischen Managementansatzes findet sich bei Reihlen (1997).

## **Organisationen im Spannungsfeld zwischen elitären Weisungs- und pluralistischen Beteiligungssystemen**

Das politische System einer Organisation steuert die kulturellen und ökonomischen Aktivitäten seiner Mitglieder. Diese Steuerungsaufgabe wird von jenen Mitgliedern der Organisation wahrgenommen, die formell oder informell, legitim oder illegitim Einfluss auf diesen Prozess ausüben, um bestimmte Ziele zu realisieren. Dabei ist es zuerst einmal unerheblich, ob sie individuelle Ziele oder Ziele im Sinne der Gesamtorganisation verfolgen. Jene Personen mit politischer Kontrolle steuern die Aktivitäten entweder im Interesse einiger weniger Einflussnehmer oder im Interesse der Mehrheit der Organisationsmitglieder. Organisationen unterscheiden sich allgemein in der Verteilung von Entscheidungsmacht unter ihren Mitgliedern. Sie bestimmt, inwieweit die Organisationsmitglieder an der Handlungsgestaltung der Organisation partizipieren oder sogar ermächtigt sind, Probleme selbstständig zu lösen (Bunge 1979, S. 215 ff.; Morgan, 1986, S. 143 ff.). Die vorherrschenden Machtkonstellationen innerhalb einer Organisation führen zu unterschiedlichen Gestaltungskonzepten von Führungssystemen. Unter einem Führungssystem wollen wir allgemein das Zusammenwirken von Personen verstehen, die Einflusspotenziale (Machtgrundlagen) mobilisieren, um eine gemeinsame Lösung von mehr oder weniger strukturierten Aufgaben erarbeiten und umsetzen. Macht ist dabei in dem Sinne zu verstehen, dass sie als Fähigkeit verstanden werden muss, organisationale Ergebnisse zu bewirken oder zu beeinflussen (Giddens, 1979, S. 88; Mintzberg 1983, S. 4; Neuberger, 1995, S. 52 ff.).

Es lassen sich in diesem Sinne zwei extreme Ausgestaltungsformen politischer Systeme unterscheiden, die hier als elitäre und als pluralistische Führungssysteme bezeichnet werden. Elitäre Führungssysteme bestehen aus einer kleinen Gruppe von Organisationsmitgliedern oder im Extremfall nur aus einer einzigen Person, die die gesamte Entscheidungsmacht auf sich vereint. Diese Entscheidungsmacht kann genereller Natur sein, d.h. ungeachtet der Probleme, mit der sich die Organisation konfrontiert sieht, oder sie kann weiter nach Funktions- und Kompetenzbereichen segmentiert sein, wie im Falle der bürokratischen Organisation. Zwar existiert auch dort eine ultimative Entscheidungsmacht der Unternehmensleitung. Jedoch delegiert diese für die Lösung bestimmter Probleme Entscheidungskompetenzen an funktional differenzierte Einheiten. Sie wiederum lösen die Probleme als spezialisierte Experten auf ihrem Gebiet und sind in ihrem Kompetenzbereich als Führungselite zu betrachten. Macht steht in dem elitären Führungssystem nur einer kleinen Gruppe zu. Es wird damit dem autokratischen Prinzip gefolgt, das bestimmten Personen Führungsmacht gewährt, ohne dass

diese von den Geführten beschränkt, kontrolliert oder widerrufen werden kann.<sup>2</sup> Das elitäre Führungssystem spiegelt sich besonders in den Werken der klassischen Organisationstheoretiker wie Frederick W. Taylor (1977) wider. Dort wo manuelle Arbeitsprozesse dominieren und eine strenge vertikale und horizontale Arbeitsteilung herrscht, ist die direkte Koordination und Kontrolle der Organisationsmitglieder und ihrer Leistungen durch nächst höhere Führungsinstanzen und durch die Unternehmensleitung möglich. Die Führung einer Organisation kann aber auch eine weitreichende Partizipation der Organisationsmitglieder gewährleisten. Sie ist im Extremfall streng demokratisch organisiert, so dass sämtliche Mitglieder an der Willensbildung der Organisation teilhaben. Im Gegensatz zu einem autokratischen zeichnet sich ein demokratisches System dadurch aus, dass die Macht der Führenden kontrolliert, beschränkt und polykratisch organisiert ist (Satori, 1992, S. 183 ff.; Schmidt, 1997). Dieses Führungssystem wird hier als pluralistisches Führungssystem bezeichnet. Pluralistisch deshalb, weil dort die unterschiedlichen Perspektiven, Wertvorstellungen, Überzeugungen und Interpretationen der Organisationsmitglieder Eingang in die Führungsentscheidungen finden.

In pluralistischen Systemen ist es üblich, dass keine einheitliche Position vorherrschend ist. Pluralistische Systeme pflegen Meinungsvielfalt, die Spannungen zwischen den politischen Koalitionen erzeugt und gleichzeitig kreatives Potenzial für die Organisation beinhaltet. Erst durch den Druck zur Begründung und Rechtfertigung wird gewährleistet, dass nicht blind einer dogmatischen Perspektive gefolgt wird, die bei der Lösung eines anstehenden praktischen Problems vielleicht keine effiziente Lösung bereitstellen kann. Pluralismus ist nicht in dem Sinne zu missverstehen, dass Meinungsvielfalt gleichgesetzt wird mit Entscheidungsunfähigkeit der Organisation, nur weil keine Zentrale mit ultimativer Entscheidungsbefugnis besteht. Vielmehr müssen in pluralistischen Führungssystemen Prozeduren entwickelt werden, durch die der grundlegende Konflikt der unterschiedlichen Positionen aufgelöst werden kann, um Entscheidungsfähigkeit zu gewährleisten (Reihlen, 1997; 1999).

Während in einem elitären Führungssystem die Führungselite allein die einzuschlagende Entwicklungsrichtung bestimmt, muss sie in pluralistischen Systemen ständig neu ausgehandelt und von den politischen Akteuren begründet werden.<sup>3</sup> Pluralistische Führungssys-

---

<sup>2</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang auch Pascale, R. T. (1990, S. 60 ff.) und Morgan (1986, S. 185 ff.). Das elitäre Führungssystem folgt dem unitarischen Weltbild. Es betont das Erreichen gemeinsamer Ziele der Gesellschaft. Die Organisation wird als hochintegriertes Team betrachtet, das gemeinsam nach vorgegebenen Zielen strebt (Morgan, 1986, S. 188).

<sup>3</sup> Der Begriff Pluralismus wird in den politischen Wissenschaften benutzt, um einen idealen Typ einer liberalen Demokratie zu charakterisieren, in der mögliche autoritäre Bestrebungen durch das freie Machtspiel unterschiedlicher Interessengruppen eingegrenzt werden. Die pluralistische Vision der Gesellschaft besteht in

teme sind z.B. im Rahmen neuerer Organisationskonzepte wie der Lernenden Organisation (vgl. Easterby-Smith & Lyles, 2003), der Netzwerkorganisation (vgl. Miles & Snow, 1995) oder der postmodernen Organisation (vgl. Clegg, 1990) zu finden, in denen Experten mit komplementärem Wissen ihre Aufgaben in multidisziplinären Teams durch Selbstkoordination und Verhandlungen abstimmen.

## **Machtgrundlagen**

Führung ist immer ein politischer Prozess, auch wenn sich die Entscheidungsträger selten als politische Akteure betrachten. Die Festlegung einer Problemabgrenzung, die Bestimmung von Planungszielen und -mitteln erfordern Willensbildung der Entscheidungsträger. Dieser Willensbildungsprozess schließt die Nutzung von Macht ein, um Einfluss auf den Managementprozess zu nehmen. Macht ist dabei in dem Sinne zu begreifen, dass sie als Fähigkeit verstanden werden muss, organisationale Ergebnisse zu bewirken oder zu beeinflussen (Giddens, 1979, S.88; Mintzberg, 1983, S. 4). Für Weber bedeutet Macht „... jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen ... (1976, S. 28).“ Macht ist die Fähigkeit eines Individuums, für seine politischen Interessen Ressourcen zu mobilisieren, mit denen die eigenen Ziele auch gegen den Willen anderer durchgesetzt werden können. Während häufig mit dem Begriff Macht etwas Negatives assoziiert wird, gewährleistet sie erst die Handlungsfähigkeit eines Akteurs. Handeln eines Akteurs setzt immer die Fähigkeit voraus, eine Reihe von Kausalkräften zu entfalten, die auf die Realisierung bestimmter Handlungsabsichten abstellen. Die Beeinflussung anderer Akteure ist dabei eingeschlossen (Giddens, 1988, S. 66; Crozier & Friedberg, 1979, S. 41). Damit ist Macht nicht ein an sich schädliches Phänomen, sondern sie muss generell als konstitutives Element unseres Handelns verstanden werden (Giddens, 1988, S. 85). Jede Person verfügt normalerweise über eine gewisse Autonomie und damit auch über Macht. Völlige Machtlosigkeit einer Person würde ihrer Handlungsunfähigkeit gleichkommen.

Erst Machtgrundlagen ermöglichen, dass einzelne Akteure politischen Einfluss auf die Entscheidungsfindung geltend machen können. Sie sind die Mittel, die mobilisiert werden, um

---

unterschiedlichen Gruppen, die ständig ihren Teil an der Führungsmacht durch Verhandeln und Wettbewerb untereinander erlangen. Sie folgt dem Aristotelesschen Ideal einer ausgehandelten Ordnung, die Einheit aus Vielfalt erzeugt (Schmidt, 1997, S. 151 ff.; Morgan, 1986, S. 185). Ferner beschreibt der Begriff des Pluralismus eine erkenntnistheoretische Position, die für Vielfalt in den kognitiven Orientierungen eintritt (Rescher, 1985, S. 116 ff., 139 ff. u. 159 ff.). Beide Diskussionsstränge sind bisher losgelöst voneinander geblieben, wie Hejl kritisch bemerkt (Hejl, 1992, S. 107 ff.). Möchte man jedoch die rationale Entscheidungsfähigkeit politischer Systeme behandeln, dann sind erkenntnistheoretische Gesichtspunkte in die politische Pluralismuskonzeption zu integrieren (vgl. dazu insbesondere die Position von Rescher, 1993).

Ergebnisse zu bewirken oder zu beeinflussen.

Im Folgenden werden vier Faktoren unterschieden. Zwei davon sind struktureller Art, d.h. sie leiten sich aus der legitimen Ordnung einer Organisation ab. Hierzu sollen Autorität und Ideologie gezählt werden. Die verbleibenden zwei Faktoren - Expertenwissen und mikropolitische Kompetenz - sind individueller Art.<sup>4</sup>

Formale Autorität steht für die Macht einer Person, die sich aus ihrer hierarchischen Position ableitet. Sie repräsentiert deshalb auch die formale und legitime Macht einer Person, anderen Personen Entscheidungen aufzuerlegen. Sie rechtfertigt sich aus dem gegebenen organisatorischen Aufbau eines Unternehmens. Zweifelsohne stellt die Unternehmensleitung das formale Machtzentrum einer jeden Organisation dar. Sie gestaltet eine Autoritätshierarchie, durch die bestimmte Aufgaben, insbesondere die Ausführung von Detailaufgaben, an Linienmanager delegiert werden, die jedoch unter der direkten Kontrolle und Überwachung der Unternehmensleitung stehen. Jene Personen in der Hierarchie, die Macht aufgrund einer formalen Position innehaben, können diese durch persönliche Anweisungen an Untergebene ausüben. Sie können aber auch die Macht durch ein bürokratisches Kontrollsystem, das durch Ergebnis- und Prozessstandards das Verhalten der Organisationsmitglieder steuert, realisieren (Giddens, 1988, S. 86 ff.; Mintzberg, 1983, S. 14-150; Pfeffer, 1992, S. 127 ff.; Jaeger & Baliga, 1985, S. 118 f.).

Die zweite strukturelle Machtgrundlage ist die Ideologie einer Organisation. Unter einer Ideologie werden die Normen, Wertvorstellungen und Überzeugungen verstanden, die von einem Kollektiv getragen werden und diese Gruppe deutlich von anderen Gruppen unterscheiden. Eine Ideologie hält eine Organisation zusammen und gibt ihr eine allgemeine Handlungsorientierung. Erst durch eine intensive Kultivierung von organisatorischen Werten und Normen werden Zusammenhalt, Kooperationsfähigkeit, Harmonie und eine einheitliche Handlungsrichtung gewährleistet. Die Ideologie einer Organisation muss als eine stark ausgeprägte Unternehmenskultur verstanden werden, deren Schlüsselcharakteristikum in ihrer integrierenden und auf Kooperation ausgelegten Kraft liegt. Fraglich bleibt, welchen Einfluss eine starke Unternehmenskultur auf die Machtverteilung hat. Die Ideologie liefert keine unmittelbare Machtgrundlage für die Akteure. Sie wirkt vielmehr indirekt auf die politischen Prozesse ein. Es können zwei Auswirkungen herausgestellt werden. Erstens führt eine starke

---

<sup>4</sup> Im Folgenden wird sich an die Unterscheidung von Mintzberg angelehnt. Vgl. Mintzberg (1983). Etwas andere Typologien sind z.B. bei MacMillan & Jones (1986, S. 15 ff.), Giddens (1988, S. 65 ff. und 81 ff.) und Pfeffer (1992, S. 69 ff.) zu finden. Auf weitergehende Persönlichkeitsattribute, die ebenfalls Machtquellen darstellen können, wird nicht weiter eingegangen.

Ideologie dazu, dass Autorität, Expertenwissen und Mikropolitik nur schwach ausgeprägte Machtgrundlagen darstellen. Die ausgeprägte Harmonie und Kooperation der Organisationsmitglieder unterdrücken Konkurrenz und Konflikt, die durch mikropolitische Prozesse initiiert werden. Zweitens führt eine starke Ideologie tendenziell zu einer Gleichverteilung von Entscheidungsmacht in der Organisation (Mintzberg, 1983, S. 151 ff.; Jaeger & Baliga, 1985, S. 119 ff.).

Das Expertenwissen einer Person kann als bedeutende informale Machtquelle angesehen werden. Insbesondere bei der Lösung komplexer Probleme ist die Integration von Expertenwissen unabdingbar. Eine Expertin verfügt über spezielles Wissen, das nur für sie eine Machtquelle darstellt, wenn das erfolgreiche Funktionieren der Organisation von ihrem Wissen abhängig ist. Ihr Expertenwissen ist dann für die Organisation eine kritische Größe. Im Gegensatz zur formalen Autorität, die eine universelle Machtgrundlage darstellt, ist die Macht aufgrund spezieller Expertise situationsgebunden. Nur wenn das spezielle Expertenwissen zur Lösung eines Problems benötigt wird, kann die Person, die darüber verfügt, es als Machtquelle verwenden (Becker & Ortmann, 1994, S. 211; Mintzberg, 1983, S. 163-170). Je stärker die strukturellen Machtgrundlagen - Autorität und Ideologie - wirken, desto geringer ist der Einfluss des Expertenwissens bei der politischen Willensbildung (Mintzberg, 1983, S. 234).

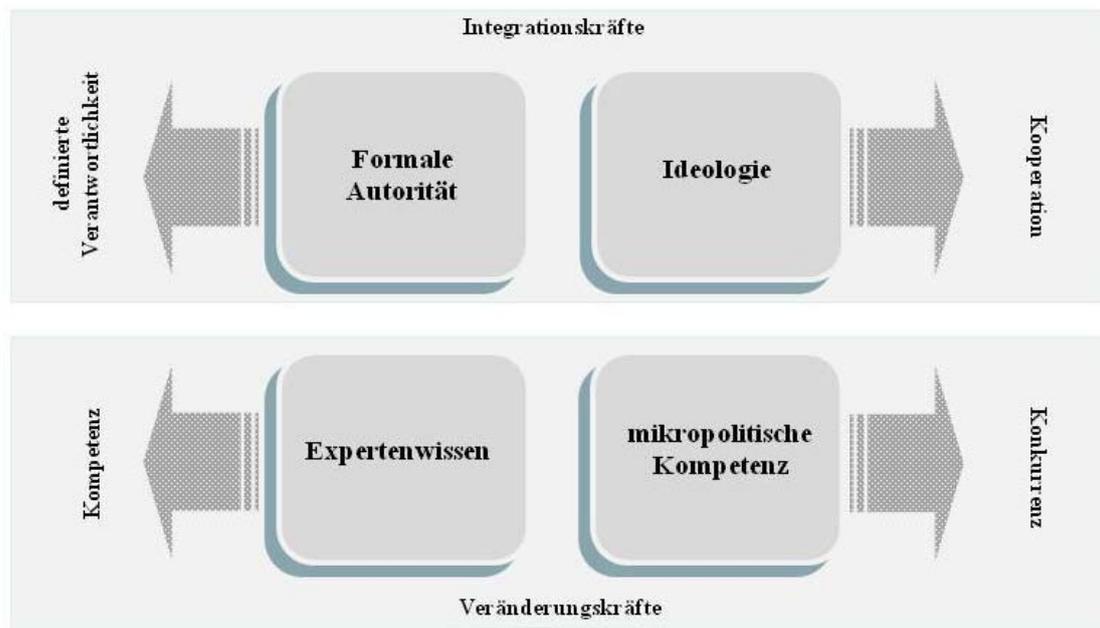
Die zweite individuelle Machtgrundlage ist die Fähigkeit einer Person, mikropolitische Spiele zu initiieren. Während Autorität und Ideologie als Integrationskräfte Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder nehmen, um Koordination und Konsens herbeizuführen, steht mikropolitische Kompetenz für die divergierende Kraft der Konkurrenz. Mikropolitik erfolgt außerhalb der legitimen Ordnung und opponiert nicht selten gegen sie. Das Verhalten derjenigen, die diese Prozesse auslösen, zielt auf ihre Interessendurchsetzung ab, ohne jedoch von der formalen Autorität, der angenommenen Ideologie oder dem begründeten Expertenwissen sanktioniert zu werden. Mikropolitisches Verhalten bringt Konflikt und Konkurrenz in die Organisation, indem einzelne Individuen oder Gruppen in Rivalität zueinander stehen. Sie versuchen, die bestehende legitime Ordnung der Organisation zu verändern oder zu ersetzen. Der Grund kann darin bestehen, dass die drei verbleibenden Einflussysteme - Autorität, Ideologie und Expertenwissen - nicht in der Lage sind, ein gegebenes Problem der Organisation angemessen zu lösen. Zum Beispiel kann es sein, dass das bestehende Autoritätsgefüge nicht jenen Personen mit problembezogenem Wissen die Führungsrolle überantwortet, sondern es lieber bei der traditionellen hierarchischen Struktur belässt, so dass jene Personen über Problemlösungen zu urteilen haben, die keine ausreichenden Kompetenzen besitzen. Oder die Bedürfnisse des Mikropolitikers werden durch das bestehende Machtgefü-

ge nicht befriedigt, weil er z.B. nicht bei jenen Entscheidungen ein Wort mitzusprechen hat, die ihn selber betreffen (March, 1988, S. 101-115; Mintzberg, 1983, S. 171 ff.; Narayanan & Fahey, 1982, S. 25-34).

Der Unterschied zwischen den hier dargelegten strukturellen und individuellen Machtgrundlagen besteht darin, dass die strukturellen Machtgrundlagen einem Akteur ungeachtet seiner tatsächlichen Fähigkeiten zur Verfügung stehen. Er leitet sie aus der bestehenden legitimen Ordnung ab. Die individuellen Machtgrundlagen begründen sich hingegen aus seinen Fähigkeiten und Kompetenzen, d.h. entweder aus der Position als Experte oder durch die Fähigkeit, mikropolitische Spiele zur Umsetzung seiner Interessen zu initiieren. Die Machtgrundlagen eines Akteurs müssen mit dem Willen zum politischen Handeln gekoppelt sein. Die Machtgrundlagen stehen nur für das Potential des Akteurs, politisch tätig zu werden. In Verbindung mit dem Handlungswillen kann dieses Potential aktiviert werden. Aus praktischer Perspektive unterscheiden sich politische Akteure noch durch ihre politischen Fähigkeiten. Nicht jeder verfügt über das notwendige „Fingerspitzengefühl“, über Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft, um seine Interessen auch gegen die Interessen anderer durchsetzen zu können.

## **Das Zusammenwirken von Autorität, Ideologie, Expertenwissen und mikropolitischer Kompetenz**

Die dargelegten Einflussfaktoren sind nicht getrennt zu betrachten, sondern existieren immer nebeneinander, jedoch mit unterschiedlichem Gewicht. So mag es Zeiten geben, in denen sie im Gleichklang eine bestimmte Ausrichtung der Organisation unterstützen, während sie wiederum in anderen Zeiten sich in einem Zentrum zugunsten einer der Machtgrundlagen bündeln. Macht in einer Organisation ist kein statisches Phänomen, sondern verändert sich mit jedem Wandel in der Organisation. Dieser kann bewirken, dass sich durch einen ständigen Lernprozess die Kompetenzen der Entscheidungsträger erweitern, dass die formale Organisation verändert wird und sich somit das Autoritätsgefüge verschiebt, dass neue Normen und Werte das Verhalten der Mitglieder prägen oder dass durch Rivalitäten der Organisationsmitglieder Machtverschiebungen eintreten. Jede Veränderung in der Organisation kann gleichzeitig eine Verschiebung des Machtgefüges auslösen. Im Folgenden werden einige Aspekte diskutiert, die sich auf das Zusammenspiel der Machtfaktoren beziehen (siehe Abbildung 1).



Die erste Beziehung, die diskutiert wird, knüpft an das Verhältnis von mikropolitischer Kompetenz und Ideologie an. Mikropolitik steht für die divergierende Kraft der Konkurrenz. Sie erzeugt Wettbewerb und Rivalität zwischen den Organisationsmitgliedern und stellt damit ein notwendiges Mittel dar, Wandel in Organisationen zu initiieren. Ein Übermaß an Konkurrenz führt hingegen zur Zersplitterung der Organisation. Sie verfängt sich dann in ihren mikropolitischen „Grabenkriegen“, verliert ihre eigentliche Aufgabe aus den Augen und ist nicht mehr in der Lage, ihre Aktivitäten zu einem konsistenten Handlungsmuster zu integrieren. Auf der anderen Seite repräsentiert die Ideologie die Kraft einer Organisation zu kooperieren, Vertrauen aufzubauen und eine einheitliche Handlungsrichtung untereinander zu teilen. Sie ist eine Möglichkeit, die Aktivitäten einer Organisation zu integrieren. Integration erfolgt nicht über ein festes Autoritätsgefüge und ein bürokratisches Kontrollsystem, sondern das Teilen von Werten, Überzeugungen und Normen vermittelt den Mitgliedern eine einheitliche Handlungsorientierung. In diesem Sinne können sie in Kooperation untereinander ihre Aktivitäten selbstorganisierend aufeinander abstimmen. Kooperation dämpft damit die Zersplitterung der Organisation, die durch die mikropolitischen Prozesse ausgelöst wird. Jedoch führt ein Übermaß an Kooperation zum Unterdrücken von Wandel und zur dogmatischen Verblendung der Organisationsmitglieder. Die Grundannahmen, Überzeugungen und Werte werden dann nicht mehr durch ein Mindestmaß an Konkurrenz herausgefordert. Beide Kräfte sind deshalb in ein dynamisches Gleichgewicht zu bringen (Bunge, 1989, S. 343 ff.; Mint-

zberg, 1983, S. 219 ff.; 1989, S. 276 ff.).

Die zweite Beziehung behandelt die beiden Machtgrundlagen formale Autorität und Expertenwissen. Das Expertenwissen ist die Fähigkeit einer Person, bestimmte Probleme der Organisation zu lösen. Das Expertenwissen ist immer eine kritische Machtgrundlage, denn es ist für das Überleben und für die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation unumgänglich. Es steht damit für die Kraft der Kompetenz, die notwendig ist, um Wandel nicht nur politisch zu initiieren, sondern auch das Wissen zu besitzen, diesen auch tatsächlich umzusetzen. Ansonsten sind die politischen Willenserklärungen nur „Schall und Rauch“. Expertenwissen allein hingegen ist nicht ausreichend, um die Handlungen der Organisation auch zu einem koordinierten Ganzen zusammenzuführen. Es bedarf vielmehr einer integrierenden Kraft. Diese integrierende Kraft stellt - neben der Ideologie - das formale Autoritätsgefüge mit seinen bürokratischen Kontrollmechanismen dar. Durch fokussierte Verantwortlichkeiten, die Rechte und Pflichten der Organisationsmitglieder genau festlegen, und direkte persönliche und bürokratische Kontrolle ist eine Integration der Aktivitäten möglich. Idealtypisch korrespondiert die Autoritätshierarchie einer Organisation mit der Verteilung der Kompetenzen unter ihren Mitgliedern. In diesem Fall besteht keine Unstimmigkeit zwischen beiden. Jedoch wird gerade in bürokratischen Organisationen eine zunehmende Kluft zwischen Kompetenz und Autorität offenkundig. Die Handlungsfreiheit nimmt von der obersten bis zur untersten Ebene stetig ab, was zu einer starken Zentralisierung der Entscheidungsmacht führt, während die Kompetenzen und das Wissen, das für eine fundierte Lösung von Detailproblemen benötigt wird, dezentralisiert ist. Die Unternehmensleitung besitzt damit zwar formal die Entscheidungsmacht, verfügt jedoch nicht über das nötige Wissen, um ihre Rechte angemessen auszufüllen (Scott, 1986, S. 109)<sup>0</sup>. Zwischen beiden Machtgrundlagen besteht deshalb eine Austauschbeziehung. Je stärker eine Organisation als dominierende Machtgrundlage das Autoritätsgefüge betont, desto weniger hat das Expertenwissen Einfluss auf die Aktivitäten des Unternehmens. Denn im Zweifelsfall wird durch das Autoritätsgefüge entschieden und nicht auf der Grundlage rational begründeten Wissens. Dies schließt jedoch nicht aus, dass sich beide Machtgrundlagen gegenseitig ergänzen können. Insbesondere kann dies der Fall sein, wenn formale Autorität und Kompetenz einer Person zusammenfallen oder die Ausübung formaler Autorität auf den Rat von internen oder externen Experten beruht.

Nachdem die vertikalen Beziehungen in der obigen Abbildung dargestellt wurden, soll dieses Kapitel mit einigen Anmerkungen zu den horizontalen Beziehungen schließen. Wie bereits oben erörtert, bilden die Machtgrundlagen formale Autorität und Ideologie die Integrationskräfte einer Organisation. Zwischen ihnen bestehen ebenfalls Austauschbeziehungen. Je

stärker die Bereitschaft zur Kooperation, eine geteilte Handlungsorientierung und Vertrauen in einer Organisation bestehen, desto weniger bedarf es eines Autoritätsgefüges und eines bürokratischen Kontrollsystems, um die Integration der Aktivitäten zu einem konsistenten Handlungsmuster zu gewährleisten. Bürokratische und autoritäre Integrationsmechanismen sind in jenen Organisationen umso erforderlicher, in denen keine gemeinsame Verantwortung, keine Vertrauensbasis und Kooperationsbereitschaft bestehen, so dass eine Abstimmung der Aktivitäten von oben „verordnet“ werden muss und nicht von den Mitgliedern selbst initiiert wird. Die Machtgrundlagen Expertenwissen und mikropolitische Kompetenz sind auf der anderen Seite die treibenden Kräfte für Veränderungen. Konkurrenz sorgt für die Herausforderung der bestehenden Strukturen und der bestehenden Handlungskonzepte. Durch sie wird der kreative Entwicklungsprozess stimuliert, indem neue politische Handlungsabsichten in die Diskussion gebracht werden. Andererseits müssen diese politischen Absichtserklärungen mit profunder Kompetenz gekoppelt werden, damit sie auch umgesetzt werden können.

## **Machtgrundlagen und politische Führungssysteme**

Vor dem Hintergrund der Diskussion über den Einfluss unterschiedlicher Machtgrundlagen lassen sich vier idealtypische politische Führungssysteme unterscheiden (vgl. Tabelle 1). Je nachdem, welche Machtgrundlage dominierend ist, wird zwischen dem elitären (formale Autorität), dem ideologischen (Ideologie), dem politisierten (mikropolitische Kompetenz) und dem pluralistischen Führungssystem (Expertenwissen) unterschieden. Jedes dieser politischen Führungssysteme wird im Folgenden kurz vorgestellt.

**Tabelle 0** Typologie politischer Führungssysteme

	<b>Elitäres Führungssystem</b>	<b>Ideologisches Führungssystem</b>	<b>Politisiertes Führungssystem</b>	<b>Pluralistisches Führungssystem</b>
Stellung in der Organisation wird bestimmt durch	formale Autorität	Ideologie	mikropolitische Kompetenz	Expertenwissen
zentrale Entscheidungsträger	Unternehmensleitung und Delegierte	alle	alle	alle
Entscheidungsfindung	autokratisch oder delegativ/ monozentrisch	konsensorientiert/ prinzipiell polyzentrisch	nur koalitionsbezogen/ polyzentrisch	partizipativ bzw. kollegial/ polyzentrisch
ultimative Verantwortung	Unternehmensleitung	alle	niemand	alle
Organisationsstruktur	zentral/hierarchisch	dezentral	dezentral	heterarchisch
Unterstützung des organisatorischen Wandels	gering, erfordert Neukonfiguration der Autoritätshierarchie	gering, ideologischer Widerstand	stark, aber destruktiv und unlenkbar	stark, innovationsfreundlich und wissensgesteuert
Rolle von Autorität	-	ggf. aus der Ideologie abgeleitet	ggf. Grundlage für Mikropolitik	keine
Rolle von Ideologie	soll die Akzeptanz der Autoritätshierarchie unterstützen	-	ggf. Grundlage für Mikropolitik	Kooperation gewährleistet Handlungsintegration
Rolle von Mikropolitik	unterdrücken durch Autorität	unterdrücken durch Indoktrination	-	Konkurrenz gewährleistet die Kultivierung von Vielfalt
Rolle von Expertenwissen	segmentiertes Expertenwissen	ideologiekonformes Expertenwissen	ggf. Grundlage für Mikropolitik	-

Wie bereits oben dargelegt, zeichnet sich das elitäre Führungssystem durch die grundsätzlich zentral erfolgende Willensbildung und Planung aus. Die Lösung von Detailproblemen kann an spezialisierte Experten delegiert werden, ohne dass jedoch die ultimative Verantwortung und Entscheidungsautorität der Unternehmensleitung berührt wird. In der Managementliteratur haben insbesondere die Managementklassiker für die Verbreitung elitärer Führungssysteme in Theorie und Praxis gesorgt.<sup>5</sup> Der Kerngedanke der elitären Führungssysteme besteht darin, ein Unternehmen so zu strukturieren, dass eine von der Unternehmensleitung erteilte Anweisung auf einem genau vorher bestimmten Weg eine präzise festgelegte Wirkung auf der unteren Ebene der Organisation auslöst. Die Unternehmensleitung soll in die Lage

<sup>5</sup> Vgl. dazu die Arbeiten von Taylor (1977), Weber (1976, S. 551 ff., 122 ff.) und Simon, der als Neoklassiker in der Managementlehre betrachtet werden kann (vgl. March & Simon, 1958; Simon, 1957) und dazu auch Scott (1986, S. 101 ff.).

vollständiger Kontrolle über die Organisation versetzt werden. Die formale Autorität, unterstützt durch persönliche und bürokratische Kontrollsysteme, dient als Mittel, um das Verhalten der Organisationsmitglieder im Sinne der Präferenzen und Ziele der Unternehmensleitung zu instrumentalisieren. Die Struktur eines elitären Führungssystems muss deshalb der monozentrischen Willensbildung Rechnung tragen. In kleinen Organisationen kann dies vielleicht noch durch eine zentrale Struktur gewährleistet werden, in der die Unternehmensleiterin selbst direkte Anweisungen erteilt und ihre Einhaltung selbst kontrolliert. Zu denken ist hierbei an die „Simple Structure“ bzw. Autokratie nach Henry Mintzberg (1979, 1983). Diese Systeme werden über die schiere Kraft der Unternehmerpersönlichkeit und direkte Interventionen des Autoritätsträgers geführt. In größeren Organisationen muss die Willensbildung hingegen auf einer bürokratischen und hierarchischen Struktur basieren. Hierzu gehören vor allem große, diversifizierte Organisationen sowie die auf Standardisierungsvorteile beruhende „Unitary-Form“ (U-Form) (Miles, Miles, Snow, Blomqvist & Rocha, 2009). Elitäre Führungssysteme messen der Gestaltung formaler Strukturen, dem Moment der Kontrolle sowie der zentralisierten Entscheidungskompetenz großes Gewicht bei. Dadurch können die meisten Organisationsmitglieder nicht nach freiem Ermessen handeln und darüber hinaus auch keine Selbstkontrolle ausüben. Vielmehr werden sie zum Steuerungsobjekt höherer Managementebenen (Scott, 1986, S. 115 ff.). Der Schlüssel zur erfolgreichen Führung liegt bei diesem Typ in dem optimalen Arrangement der Bestandteile des Systems, so dass die Organisation wie eine gut konzipierte und eingestellte Maschine funktioniert (Haas & Drabek, 1973, S. 37; Morgan 1986, S. 27). Veränderungen vollziehen sich in solchen Systemen nur schwerfällig. Sie sind nicht darauf ausgelegt, Bestehendes zu hinterfragen, Lernprozesse zu initiieren und Innovationen umzusetzen.<sup>6</sup>

Das ideologische Führungssystem ist ein ähnlich stabiles politisches System. Der wesentliche Unterschied liegt in dem Umstand, dass hier Stabilität nicht durch eine aufgezwungene Autoritätshierarchie sichergestellt wird, sondern durch die Tatsache, dass alle Mitglieder die gleiche Ideologie teilen. Das ideologische Führungssystem begründet sich aus den geteilten Überzeugungen und Normen aller Mitglieder der Organisation. Sie entwickeln eine kollektive Vision oder Ideologie, die zu Handlungsabsichten und Zielen aller Akteure werden. Während die Ziele und Handlungsabsichten bei dem elitären Führungssystem von einem Zentrum ausgehen und von den restlichen Mitgliedern der Organisation durch die Anwendung von Autorität angenommen werden, formieren sich die Intentionen im ideologischen Füh-

---

<sup>6</sup> Vgl. zum elitären Führungssystem insb. die politischen Konfigurationen, die Mintzberg "instrument" und "autocracy" nennt (Mintzberg, 1983, S. 320 ff. u. 355 ff.). Ferner vgl. das unitarische Führungssystem bei Morgan (1986, S. 188 f.).

runssystem aktiv bei jedem Organisationsmitglied. Formal begründete Führungspersönlichkeiten haben damit kein Monopol auf die Etablierung einer geteilten Ideologie, da diese einem sozialen System nicht einfach aufgezwungen werden kann. Sie entwickelt sich eher als Produkt sozialer Interaktionen unter den Organisationsmitgliedern. Sie identifizieren sich selbst mit den Zielen der Organisation. Eine so stark manifestierte Handlungsabsicht einer Organisation versucht jeglichem Wandel zu widerstehen und ist infolgedessen besonders schwer zu verändern. Aus diesem Grund findet hier zwar prinzipiell eine polyzentrische Willensbildung statt, die aber im Extrem einer monozentrischen Willensbildung gleichkommt. Dadurch, dass alle Organisationsmitglieder die gleiche Perspektive, die gleichen Überzeugungen und Werte teilen, also eine Art „Glaubensgemeinschaft“ darstellen, bestehen kaum unterschiedliche Handlungsabsichten.<sup>7</sup>

Ein in der Literatur oft zitiertes Erfolgsbeispiel stellt die Ideologie von Hewlett Packard (HP) dar (Morgan, 1986)<sup>0</sup>. Das in den 1940ern von Bill Hewlett und Dave Packard gegründete Unternehmen ist bekannt für seine Betonung einer starken Teamkultur sowie der Innovationsfähigkeiten seiner Mitarbeiter. Erfolgreiche Mitglieder des HP Teams teilen nicht nur einen ausgeprägten Enthusiasmus für die eigene Arbeit, sondern auch die Überzeugung, dass es Probleme und Ideen in einer offenen Atmosphäre auszusprechen gilt. Viele Geschichten, Legenden und Mythen besonders über die Gründerjahre des Unternehmens zirkulieren innerhalb der Organisation, verbreiten und erhalten damit die kulturellen Werte auf denen HPs Erfolg fußt.

Ein besonders positives öffentliches Image einer Organisation kann allerdings auch das Ergebnis einer elaborierten Fassade sein. Ein Beispiel hierfür ist Disneyland. Anstelle des vom Marketing kommunizierten heiteren Umfelds, hatte Disneyland mit vielen gestressten Mitarbeitern und Gästen zu kämpfen (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2005, S. 279). Jeder versuchte die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen zu seinem eigenen Vorteil zu nutzen. Trotz dieser Tatsachen wurde eine positive Unternehmenskultur proklamiert, die über Mitarbeiteruniformen, einer Disneyland Universität oder ein Mitarbeiterhandbuch sicherstellen sollte, dass sich jeder getreu der Disney Philosophie verhält. Hinter den Vorhängen des Freizeitparks fanden die Mitarbeiter aber ihre eigenen Methoden, um mit den Massen an Besuchern fertig zu werden. Für besonders unangenehme Gäste entwickelten die Mitarbeiter eigene inoffizielle Mechanismen, um sie zu disziplinieren. Hierzu gehörten beispielweise das übertriebene Festzurren des Sicherheitsgurtes bei Fahrgeschäften („seatbelt squeeze“) oder

---

<sup>7</sup> Vgl. dazu die politische Konfiguration, die Mintzberg "missionary" nennt (Mintzberg, 1983, S. 367 ff.; 1989, S. 221 ff.). Ferner vgl. die ideologische Strategie bei Mintzberg & Waters (1985, S. 262)<sup>0</sup>.

die Aufteilung von offensichtlich zusammengehörenden Gästen in unterschiedliche Wagen („break-up the party“). An diesem Beispiel wird einmal mehr deutlich, dass die Ideologie das Ergebnis der geteilten interpretativen Schemata aller Organisationsmitglieder ist und damit nicht von oben vorgegeben werden kann, sondern in direkter Auseinandersetzung mit der organisationalen Umwelt entsteht.

Das politisierte Führungssystem ist durch Konflikt unter seinen Mitgliedern charakterisiert. Es ist unter Wettbewerbsdruck kein längerfristig überlebensfähiges politisches System, denn durch die mikropolitischen Spiele, Rivalitäten und Auseinandersetzungen der Organisationsmitglieder und Koalitionen untereinander mangelt es ihm an einer konsistenten und überlebensfähigen Strategie. Politisierte Führungssysteme regen zwar Veränderungen und Wandel an, jedoch führt die politische Streitkultur der Organisation zu einem permanenten Richtungswechsel, zur Institutionalisierung des Konfliktes und des Widerspruchs, so dass sie letztendlich zerstörerisch wirkt. Aus diesem Grund ist es eher als Übergangsform zu betrachten, bis ein neues, stabiles politisches System gefunden wird.<sup>8</sup> Als Ausnahme können jedoch solche Organisationen gelten, in denen tiefverwurzelte Klassen- oder Rassenkonflikte oder Diskriminierungen zwischen unterschiedlichen Arbeiterschichten vorherrschen, die zu einem dauerhaften und institutionalisiertem politischen Konflikt zwischen den verschiedenen Koalitionen führen und damit Merkmale eines politisierten Systems reflektieren.

Der abschließende Typ - das pluralistische Führungssystem - wird durch die Macht des Expertenwissens dominiert. Sie bestimmt die Position des einzelnen in der Organisation. Im Gegensatz zum elitären Führungssystem vollzieht sich die Willensbildung im pluralistischen System polyzentrisch. Alle Organisationsmitglieder sind zumindest als potenzielle Entscheider und Träger von Kontrollaufgaben zu betrachten. Sie alle partizipieren an jenen Entscheidungsprozessen, zu denen sie substantielles Wissen beitragen können und/oder von denen sie selbst betroffen sind. Aus diesem Grund ist dieses Führungssystem heterarchisch strukturiert, d.h., es nimmt keine pyramidenförmige, hierarchische Form an, sondern ist organisch und netzwerkartig aufgebaut (Reihlen, 1999, 2009; Reihlen & Mone, 2011). Prominente Vorschläge pluralistischer Führungssysteme in der Literatur sind die Adhokratie nach Mintzberg (1979) oder die I-Form nach Raymond E. Miles und Charles C. Snow (1995). Bei den Organisationskonzepten gemein sind der flexible Transfer und das Management von Wissen über inter- und intra-organisationale Grenzen hinweg. Dies wird realisiert über interdisziplinäre Teams und Netzwerke von miteinander kooperierenden komplementären

---

<sup>8</sup> Vgl. dazu die politische Arena bei Mintzberg (1983, S. 420 ff.) sowie das radikale Führungssystem bei Morgan (1986, S. 188 f.).

Unternehmen. Führungsverantwortung liegt nicht allein bei der Unternehmensleitung, sondern prinzipiell bei allen Organisationsmitgliedern, insbesondere jedoch bei jenen, die aufgrund ihrer Fachkompetenz in Bezug auf ein anstehendes Problem die Führung des Systems übernehmen.

Das pluralistische Führungssystem bedarf zweier ergänzender Machtgrundlagen, die seine Funktionsfähigkeit erst gewährleisten: Erstens besteht das System aus verschiedenen Experten, teilweise mit unterschiedlichem professionellen Hintergrund, so dass sie nicht, wie im Falle der ideologischen Organisation die gleiche Perspektive und das gleiche Weltbild teilen. Damit ist ein gewisses Maß an Konkurrenz und Konflikt zwischen den Experten als wesentliches Charakteristikum des pluralistischen Führungssystems gegeben. Diese Konkurrenz ist jedoch nur in einem konstruktiven Sinne zu verstehen, ansonsten würde das pluralistische zu einem politisierten Führungssystem konvergieren.

Darüber hinaus bedarf es eines Mechanismus, der auf die einzelnen Mitglieder integrierend wirkt und eine Handlungsintegration gewährleisten kann. Erst Kooperationsbereitschaft und das Teilen gemeinsamer Werte, Normen und grober Handlungsziele stellen sicher, dass die vielfältigen Expertenhandlungen sich zu einem konsistenten Handlungsmuster formieren. Eine ausgeprägte kooperative Kultur des pluralistischen Führungssystems ist deshalb eine notwendige Voraussetzung für seine Funktionsfähigkeit. Alternativ wäre auch an bürokratische Kontrollmechanismen und autoritäre Anweisungen als Integrationsinstrumente zu denken, jedoch kommen sie aufgrund ihrer zentralistischen Grundorientierung nicht in Betracht, da dies der Kernidee des pluralistischen Systems zuwiderlaufen würde. Das Gesagte bedeutet hingegen nicht, dass keine formalen Planungs- und Kontrollinstrumente in diesem System genutzt werden; sie dienen hier nur nicht als Instrumente, um Autorität gegenüber anderen Organisationsmitgliedern auszuüben. In pluralistischen Führungssystemen haben sie nur dann ihre Berechtigung, wenn sie die Lernfähigkeit des einzelnen und der Organisation stärken, denn die zentrale Machtgrundlage, die von Personen in pluralistischen Systemen mobilisiert wird, ist gerade das Expertenwissen. Dieses ist für die Stellung einer Person in der Organisation maßgeblich.

Bekannte Praxisbeispiele sind die adhokratische Struktur von Pixar und das australische Unternehmensnetzwerk Technical and Computing Graphics (TCG).

Pixar, ein Pionierunternehmen im Bereich computeranimierter Filme mit einer einmaligen Erfolgsgeschichte, beispielsweise fördert die kollektive Kreativität seiner Experten über grundlegende Führungsprinzipien, wie sie für das pluralistische Führungssystem typisch sind. Hierzu gehören die Übertragung der Entscheidungsmacht an die Kreativen über alle Stufen

der Ideenfindung und –umsetzung, die Etablierung einer sogenannten „Peer Culture“, das Ermöglichen einer barrierefreien Kommunikation über alle horizontalen und vertikalen Organisationsebenen hinweg sowie die Schaffung einer gemeinsamen Lernumgebung für die Mitarbeiter (Catmull, 2008).

Bei TCG handelt es sich um eine Gruppe kleiner Unternehmen, die zu einem von Australiens erfolgreichstem Innovator im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie aufgestiegen sind (Miles & Snow, 1995; Reihlen, 2009). Das TCG-Netzwerk operiert wie ein vielgliedrig organisiertes, pluralistisches System, das die kreative Vielfalt der beteiligten Partnerunternehmen für die Neuproduktentwicklung in einer Struktur zusammenführt, die sowohl Kooperation als auch Wettbewerb fördert. Entscheidend dabei ist die Idee der Rollendifferenzierung, wobei die Definition von Zuständigkeiten im Führungssystem problemorientiert unter den Partnern ausgehandelt wird. So übernimmt beispielsweise jenes Partnerunternehmen im TCG-Netzwerk die Führungsrolle im Produktentwicklungsprozess, welches eine neue Geschäftschance im Markt identifiziert hat. Der Projektführer hat die Aufgabe, Entwicklungspartner zu finden, den Markt nach potenziellen Kunden zu untersuchen und andere TCG-Unternehmen in den Entwicklungsprozess zu involvieren. Darüber hinaus kann er als temporärer Netzknoten bezeichnet werden, durch den Informationen und Ressourcen ins Netzwerk hinein und hinaus fließen. Damit bilden sich im TCG-Netzwerk unterschiedliche, fluktuierende Hierarchien mit überlappender Mitgliedschaft aus. Während einem Unternehmen bei der Entwicklung eines Neuproduktes die Rolle der Projektführung zugewiesen wird, kann es in einem anderen Projekt die Rolle des Implementierers oder Co-Entwicklers übernehmen. In diesem Sinne gelingt es dem TCG-Netzwerk, eine flexible Spezialisierung von Personen, Gruppen und Unternehmen zu ermöglichen, mit denen wiederum bestimmte Rollenerwartungen korrespondieren. Gleichzeitig verfügt TCG über wenige gemeinsame Regeln und kein hierarchisches Management, wodurch die Organisation die Fähigkeit erlangt, sich kontinuierlich zu reformieren, um sich an veränderte Bedarfe anzupassen. Der Erfolg bei TCG liegt in der Abwendung vom klassischen pyramidal-hierarchischen zugunsten eines pluralistisch, heterarchischen Führungsverständnisses.

Das pluralistische Führungssystem stellt jenes Führungssystem dar, welches am besten Innovationen des Unternehmens unterstützen kann, denn es ermöglicht eine interprofessionelle Teambildung, mit Organisationsstrukturen, die sich an den Problemen orientieren, und mit Führungsverantwortlichen, die ihre Funktion durch Kompetenz und nicht allein durch eine

hierarchische Position erlangen.<sup>9</sup>

## Ausblick

Die politische Perspektive von Organisationen legt im Gegensatz zur klassischen Organisationstheorie ein erweitertes Verständnis von Entscheidungs- und Willensbildungsprozessen in Unternehmen zugrunde, das nicht nur klassisch-bürokratische, sondern auch innovative Organisationsmodelle zu verstehen hilft. Organisationen werden nicht allein durch formale Auf- und Ablaufstrukturen bedingt, sondern sie sind Schauplatz informaler und illegitimer Machtspiele. Die Art und Weise, wie Unternehmen tatsächlich ihre Probleme handhaben, wird gerade auch durch die bestehende Unternehmenskultur, mikropolitische Spiele und die Mobilisierung von Expertenwissen beeinflusst. Fragt man danach, wie aktuelle Führungs- und Organisationskonzepte<sup>10</sup> in ein solches Schema einzuordnen sind, dann kann eine deutliche Tendenz zugunsten pluralistischer Führungssysteme konstatiert werden. Mit der Dynamik und Komplexität des Wettbewerbsumfeldes wachsen auch die Anforderungen an die Organisation durch entsprechend flexible Entscheidungsstrukturen neues Wissen zu generieren und das bestehende, dezentralisierte Wissen gezielt zu nutzen. Unternehmen in einem wissensbasierten Wettbewerb<sup>11</sup> konkurrieren vornehmlich auf der Grundlage ihrer Lernfähigkeiten, um neue Problemlösungen für den Kunden schneller, effizienter und qualitativ besser als die Konkurrenz zu entwickeln. So fordert denn auch Tom Peters demonstrativ: „Get innovative or get dead“ (Peters, 1990, S. 9). Die zukünftige Diskussion in Wissenschaft und Praxis wird sich deshalb stärker den Anwendungsbedingungen, Grenzen und Problemen pluralistischer Organisationen und Führungssysteme zuwenden müssen, um Selbstorganisation nicht in Entscheidungsunfähigkeit, Vielfalt nicht in Orientierungslosigkeit und kreatives Lernen nicht in ineffizienten Implementierungsversuchen enden zu lassen.

---

<sup>9</sup> Vgl. dazu auch die politische Konfiguration, die Mintzberg "meritocracy" bezeichnet. Vgl. Mintzberg (1983, S. 388 ff.). Ferner vgl. das pluralistische Führungssystem bei Morgan (1986, S. 188 f.) und die philosophische Pluralismuskonzeption bei Rescher (1993).

<sup>10</sup> Als aktuelle Führungs- und Organisationskonzepte können insbesondere die „Lernende Organisation“ (z.B. Argyris & Schön, 1978; Dodgson, 1993; Nonaka & Takeuchi, 1995), die „Netzwerkorganisation“ (z.B. Bartlett & Ghoshal, 1990; Heckscher & Donnellon, 1994; Nohria & Eccles, 1992) und die evolutionären Managementansätze (z.B. Burgelman, 1991; Kagono, Nonaka, Sakakibara & Okumura, 1985 und Kirsch, 1992) betrachtet werden.

<sup>11</sup> Vgl. dazu Reihlen und Mone (2011) sowie die dort angegebene Literatur.

## Literatur

- Argyris, C. & Schön, D.A. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. 1990. *Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing*. Frankfurt/M. - New York.
- Becker, A. & Ortmann, G. 1994. *Management und Mikropolitik: Ein strukturationstheoretischer Ansatz*. In: Hofmann, M./Al-Ani, A. (Hrsg.), *Neue Entwicklungen im Management*, Heidelberg.
- Bunge, M. 1979. *Treatise on Basic Philosophy, Vol. 4, Ontology II: A World of Systems*. Dordrecht et al.
- Bunge, M. 1989. *Treatise on Basic Philosophy, Vol. 8, Ethics: The Good and the Right*. Dordrecht et al.
- Burgelman, R. A. 1991. Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption. Theory and Field Research. *Organization Science*, Vol. 2, 3, S. 239-262.
- Catmull, E. 2008. How Pixar Fosters Collective Creativity. *Harvard Business Review*, September 2008, S. 1-14.
- Clegg, S. 1990. *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. London, Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. 2005. *Managing and Organizations*. London, Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Crozier, M. & Friedberg, E. 1979. *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*, Königstein/Ts.
- Dodgson, M. 1993. Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, Vol. 14, 3, S. 375-394.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (Eds.) 2003. *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden, MA, Oxford: Blackwell.
- Giddens, A. 1979. *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. London, Basingstoke.
- Giddens, A. 1988. *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt/M. - New York.
- Haas, J. E. & Drabek, T. E. 1973. *Complex Organizations: A Sociological Perspective*. New York – London.
- Hejl, P.M. 1992. *Politik, Pluralismus und gesellschaftliche Selbstregelung*. In: Busshoff, Heinrich (Hrsg.), *Politische Steuerung: Steuerbarkeit und Steuerungsfähigkeit*, Baden-Baden.

- Heckscher, C. & Donnellon, A. 1994. *The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change*. Thousand Oaks.
- Hislop, D. 2009. *Knowledge Management in Organizations*. 2. überarb. Aufl., Oxford University Press, Oxford.
- Jaeger, A. M. & Baliga, B. R. 1985. Control Systems and Strategic Adaption: Lessons from the Japanese Experience. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 2, S. 115-134.
- Kagono, T., Nonaka, I., Sakakibara, K. & Okumura, A. 1985. *Strategic Versus Evolutionary Management. A U.S. - Japan Comparison of Strategy and Organization*. Amsterdam u.a..
- Kirsch, W. 1992. *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre*. München.
- MacMillan, I. C. & Jones, P. E. 1986. *Strategy Formulation. Power and Politics*. 2. überarb. Aufl., St. Paul et al..
- March, J. G. 1988. *The Business Firm as a Political Coalition*. In: March, J. G. (Hrsg.): *Decisions and Organizations*, Oxford - New York.
- March, J. G. & Simon, H. A. 1958. *Organizations*. New York et al..
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1995. The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy. *Organizational Dynamics*, Vol. 24, 4, S. 5-18.
- Miles, R.E., Miles, G., Snow, C.C., Blomqvist, K. & Rocha, H. 2009. The I-Form Organization. *California Management Review*, Vol. 51, 4, S. 61-76.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1983. *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York, London.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 3, S. 257-272.
- Morgan, G. 1986. *Images of Organization*, Beverly Hills et al..
- Narayanan, V. K. & Fahey, L. 1982. The Micro-Politics of Strategy Formulation. *Academy of Management Review*, Vol. 7, 1, S. 25-34.
- Neuberger, O. 1995. *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart.
- Nohria, N. & Eccles, R. 1992. *Networks and Organizations. Structure, Form, and Action*. Boston, Mass.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York – Oxford.

- Pascale, R. T. 1990. *Managing on the Edge. How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*. New York et al..
- Peters, Th. 1990. Get Innovative or Get Dead. *California Management Review*, Vol. 33, 1.
- Pettigrew, A. M. 1973. *The Politics of Organizational Decision-Making*, London.
- Pfeffer, J. 1992. *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston, Mass.
- Reihlen, M. 1997. *Entwicklungsfähige Planungssysteme. Grundlagen, Konzepte und Anwendungen zur Bewältigung von Innovationsproblemen*. Wiesbaden.
- Reihlen, M. 1999. *Moderne, Postmoderne und heterarchische Organisation*. In: G. Schreyögg (Hrsg.), *Organisation und Postmoderne*. Wiesbaden: Gabler, S. 265-303.
- Reihlen, M. 2009. *Führung in Heterarchien*. In: Albers, S. & Reihlen, M.; (Hrsg.), *Management integrierter Wertschöpfungsnetzwerke*, Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, S. 75-111.
- Reihlen, M. & Mone, M. 2011. *Professional Service Firms, Knowledge-based Competition, and the Heterarchical Organization Form*. In: Reihlen, M. & Werr, A.; (Hrsg.), *Handbook of Research on Entrepreneurship in Professional Services*, Edward Elgar.
- Rescher, N. 1985. *The Strife of Systems: An Essay on the Grounds and Implications of Philosophical Diversity*. Pittsburgh.
- Rescher, N. 1993. *Pluralism: Against the Demand for Consensus*. Oxford.
- Satori, G. 1992. *Demokratietheorie*. Darmstadt.
- Schmidt, M. G. 1997. *Demokratietheorie*. 2. überarb. Aufl., Opladen.
- Scott, W. R. 1986. *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt/M. - New York.
- Simon, H. A. 1957. *Administrative Behavior*. 2. überarb. Aufl., New York.
- Taylor, F. W. 1977. *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Weinheim – Basel.
- Weber, M. 1976. *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. 5., überarb. Aufl., Tübingen.

## **List of previously published Discussion Papers**

**# 1** Reihlen, Markus; Smets, Michael; Veit, Andreas (2010) Management Consulting Firms as Institutional Agents: Strategies for Creating and Sustaining Institutional Capital.

**# 2** Reihlen, Markus; Nikolova, Natalia (2010) Knowledge Production in Consulting Teams: A Self-Organization Approach.

**# 3** Reihlen, Markus; Lesner, Monika (2011) Führungssysteme: Eine machtpolitische Analyse.