

Erich Latniak
abgeschlossen: 02.12.99

Grundlagen für die weitere Arbeit

der Abteilung Produktionssysteme im Themenfeld:

„Kohärenz und Koordination dezentraler Organisation“ (KoKodO)

| | |
|---|-----------|
| 1. Gegenstand der Arbeiten | 2 |
| 2. Grundlegende Annahmen zum Verhältnis von Koordination, Kohärenz und Führung | 4 |
| 2.1 Paradoxien bzw. Dilemmata | 4 |
| 2.2 Spannungsfelder der Gestaltung | 6 |
| 2.3 Begriffsklärungen | 6 |
| 2.3.1 Koordination | |
| 2.3.2 Kohärenz | |
| 2.4 Hilfreiche Unterscheidungen | 8 |
| 2.4.1 strategische und operative Dezentralisierung | |
| 2.4.2 Managementfunktionen | |
| 3. Hypothesen | 10 |
| 3.1 Kommunikation und Interaktion in dezentralen Organisationen | |
| 3.1.1 Aufwandsdilemma | |
| 3.1.2 Qualität der Interaktion | |
| 3.2 Formwandel von Führung | |
| 3.3 Rollenanforderungen sind nicht geklärt | |
| 3.4 Führung als zentrales Moment der Herstellung von Kohärenz und Koordination | |
| 3.5 Gestaltung neuer Schnittstellen | |
| 3.6 Management durch nicht-Manager | |
| 3.7 Gestaltungsprozesse | |
| 4. Literatur | 15 |

Die folgenden Überlegungen basieren auf mehreren Gesprächen zur Vorbereitung der weiteren Arbeiten in der Abteilung, an denen Ingeborg Bothe, Dorothea Berg, Ileana Hamburg und Erich Latniak teilgenommen haben. Das Papier ist insofern ein erweitertes Protokoll, das durch eine Reihe von Literaturangaben und Zitaten (in den ersten Teilen) angereichert wurde, und damit konzeptionelle Überlegungen präzisiert.

Gemäß Leporello der Abteilung dreht es sich bei diesem Themenbereich um fgd. Probleme:

„Im Zuge der Restrukturierung von Unternehmen entstehen oftmals weitgehend autonome, dezentrale Organisationseinheiten. Um komplexe Leistungen für Kunden erbringen zu können, müssen diese Einheiten gleichwohl zielgerichtet kooperieren und koordiniert handeln.

In diesem Spannungsverhältnis von Selbststeuerung und Koordination werden Fragen untersucht wie

- derartige Gebilde als strategisch handlungsfähige Einheiten zusammengehalten werden können,
- mit der Spannung von Kooperation und Konflikt produktiv umgegangen werden kann und
- was Führung in dezentralen Unternehmen bedeutet.“

Lesehinweis: Diskussionsbedarfe sind kursiv und kleiner gesetzt.

1. Gegenstand der Arbeiten

Im Anschluß an Reichwald/ Koller (1996, 229 f.) ist davon auszugehen, daß sich **Dezentralisierung** als Schlagwort im Zusammenhang mit Organisationsstrukturen auf eine Tendenz bezieht, im Zuge von Umstrukturierungsprozessen „Kompetenzen jedweder Art“ von der Unternehmensleitung auf die ausführenden Stellen bzw. Gruppen zu verlagern. Es gehe darum, „inwieweit Strukturen und Abläufe zentral – von einer hierarchisch übergeordneten Stelle – festgelegt werden oder inwieweit man diese Festlegung den Ausführenden selbst überläßt. Damit ist faktisch das Ausmaß der Standardisierung von Prozessen verbunden...“ (a.a.O.)

Es geht dabei um die Beschreibung von Dezentralisierungsaspekten, die sich auf zwei Ebenen beziehen (a.a.O.):

1. auf der Ebene der Unternehmensorganisation: die Einrichtung von selbständigen Unternehmenseinheiten (häufig) mit Ergebnisverantwortung (Profit-Center oder in Form von Ausgründung in rechtlich selbständige Tochtergesellschaften)
2. auf der Ebene der Arbeitsteilung: die vollständige Weitergabe von Kompetenzen an die ausführende Einheit „im Rahmen der Realisierung objektorientierter Arbeitsteilung und teilautonomer Gruppen“.

„Gemeinsam ist beiden die Aufsplittung eines größeren Systems in relativ autonome Subsysteme, der Verzicht auf ein hohes Maß an zentraler detaillierter Planung und Steuerung zugunsten von Eigenverantwortlichkeit und Flexibilität ‚dezentralerer‘ Orga-

nisationseinheiten.“ (Reichwald/ Koller 1996, 231) – womit diese Entwicklung im Spannungsverhältnis von Hierarchie und Autonomie steht¹. Koordinations- und Kohärenzprobleme sind quasi die ‚Kehrseite‘ dieser Entwicklung, da es notwendig wird, die neu geteilten Arbeitszusammenhänge wieder zu integrieren und zu koordinieren. Dies schlägt sich – nach unseren bisherigen Erfahrungen in den Umgestaltungsprojekten – u.a. in gewandelten Aufgaben und Anforderungen an das Management nieder, die von entsprechenden organisatorischen Maßnahmen (vgl.u.) gestützt werden müssen.

Was ergibt sich aus diesen Überlegungen für die weiteren Arbeiten?

Forschungsfragen und Gestaltungsaufgaben, die in diesem Themenfeld im Rahmen der Arbeiten der Abteilung Produktionssysteme bearbeitet werden sollten, richten sich auf die **innerbetriebliche Ebene**, d.h. auf die Koordination, Kohärenz und Führung in – und nicht: zwischen – Organisationen. Damit sollen insbesondere Fragen der Koordination von Netzwerken (von formell selbständigen Unternehmen etwa im Bereich Automobilzulieferung) oder ‚innovativer Milieus‘, die von anderen Abteilungen im IAT beforscht werden, zunächst ausgegrenzt werden²

Ein zweiter wesentlicher Gesichtspunkt ist die Bedeutung **struktureller** Momente von Koordination und Führung, d.h. es kann für unsere weiteren Arbeiten nicht ausschließlich z.B. um Fragen von Führungshandeln konkreter Personen gehen, sondern die theoretischen und strukturellen Bedingungen, Voraussetzungen und Veränderungen im Zuge der Dezentralisierung von Organisationen sind zu berücksichtigen. Gleichwohl müssen sich diese strukturellen Aspekte **in konkreten Interaktions- bzw. Kommunikati-**

¹ Zu den ausgesprochen zwiespältigen Facetten des Autonomiebegriffs in diesem Kontext vgl. Peters 1997. Ob man in diesem Diskussionskontext so weit gehen kann wie Kühl (1995, 58) wage ich zu bezweifeln: „Dezentralisierung beruht auf der Zuweisung von Autonomie und Selbstverantwortung. Diese Autonomie kann per Definition nicht mehr zentral gesteuert werden. Artikulationen der Unternehmensleitung werden von wirklich autonomen Einheiten nur noch als Rauschen wahrgenommen, auf das sie nicht reagieren müssen.“ Hier ist angelegt was Reichwald/ Koller (1996, 228, Hervorh. Im Orig.) - mit einem Hauch von Ironie - benennen: „Es scheint, als stünde die *„Auflösung der Unternehmung in ein virtuelles international verteiltes Netzwerk autonomer Gruppen als Patentrezept“* unmittelbar bevor.“

² Diese Setzung hat fgd. Hintergrund: Faust et al. (1994, 23) gehen davon aus, daß sich strategische Dezentralisierung (vgl. u.) auf größere Unternehmenskonfigurationen **und** das assoziierte Netzwerk von Zulieferern und Kooperationspartnern beziehen kann. Hirsch-Kreinsen (1995, 425) interpretiert – in Verkürzung der Diskussion - die internen Strukturen solcher Unternehmen **als** Netzwerk („intraorganisatorische Netzwerke“), was die gerade erst gewonnene analytische Tragfähigkeit des Netzwerk-Begriffs wieder umwirft – wobei er sich durchaus an einen spezifischen Aspekt der Debatte anschließt (vgl. zu ‚Management Networks‘ in Unternehmen: Charan 1991, ansatzweise auch die Idee der ‚flotilla structure‘ bei Drucker 1990, 94). Führung, Strategie etc. sollten im Rahmen unserer Arbeitsarbeiten - zunächst zumindest – bezogen auf den innerbetrieblichen Kontext thematisiert werden. Dabei bleibt die konzeptionelle Frage unbeantwortet: „Wie läßt sich garantieren, daß sich die Schnellboote im Eifer des Gefechts nicht auch gegenseitig beschießen?“ (Schulz-Wild/ Lutz 1997, 11)

Man könnte hier Nerdinger/ von Rosenstiel (1996, 297, Hervorhebung E.L.) folgen. „Wie eine Netzwerkorganisation konkret organisatorisch zu gestalten ist, scheint beim momentanen Stand der Diskussion noch unklar. Angestrebt wird – zumindest theoretisch – eine sehr flache Organisationsstruktur mit einem Netz in sich und voneinander weitgehend autonomer Subeinheiten. Die Leitidee ‚von der Fremd- zur Selbststeuerung‘ soll durch konsequente Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen und den Abbau von Schnittstellen innerhalb der Unternehmung realisiert werden. *Letztlich bedeutet eine Netzwerkorganisation der Verzicht auf das Organisieren der Unternehmung, zumindest im Sinne einer zentralen Aufgabe der Unternehmensführung.*“ Damit ist eine wesentliche Problemdimension angerissen, allerdings eher als Tendenz denn als Wirklichkeitsbeschreibung.

onsmustern in den Unternehmen niederschlagen, die von handelnden Personen ausgeführt werden.

Für unsere weiteren Arbeiten als Thema ausgeschlossen werden sollte – mangels eigener Kompetenzen in der Abteilung – **das Problem der internen Leistungsverrechnung als Medium der Koordination** zwischen dezentralen Unternehmenseinheiten (vgl. etwa Koller 1998, 93, oder als drastisches Negativbeispiel ABB/ Neigezugtechnik bei Hoffmann/ Linden 1994, 45), das zwar ein „wichtiges und wundes Thema in der Kooperation“ (Koller a.a.O., 93) ist, aber wegen seiner Komplexität ein eigenes Forschungsgebiet für Spezialisten darstellt. Derzeit (12'98) ist nicht abzusehen, daß wir in der Abteilung Produktionssysteme entsprechenden Kompetenz haben oder bekommen werden, was eine „nicht-Beschäftigung“ aus pragmatischen Gründen nahelegt.

2. Grundlegende Annahmen zum Verhältnis von Koordination, Kohärenz und Führung

Ausgangspunkte unserer Überlegungen sind eine Reihe von prinzipiellen Widersprüchen, die im Zusammenhang mit Dezentralisierung auftauchen und mit der Verbreitung dieser organisatorischen Formen zunehmend an Brisanz gewinnen werden. Die Paradoxien eröffnen einen ersten Zugang auf das Forschungs- und Gestaltungsfeld.

2.1 Paradoxien bzw. Dilemmata

Knut Bleicher wies jüngst (1998, 193) darauf hin, daß die Probleme von Unternehmen in Umstrukturierungsphasen mithilfe von Paradoxien gut beschrieben werden können. Theoretisch anspruchsvoll und begründet argumentiert Kühl (1995, 1998), daß die wesentlichen Probleme ‚postbürokratischer‘ – dezentralisierter - Unternehmen sich entlang zentraler Dilemmata entwickeln:

1. **das organisatorische Flexibilität/Kohärenz-Dilemma:** Um Flexibilität zu gewinnen werden kleinere, dezentrale Einheiten geschaffen, die beweglicher sein sollen, als es eine hierarchische Gesamtorganisation sein könnte; gleichzeitig wird es aber schwerer, verbindliche Gemeinsamkeiten zu erhalten oder zu schaffen, die den Zusammenhalt des Unternehmens gewährleisten können. Angesprochen ist damit die Spannung zwischen nach wie vor notwendiger „sinnhafter Selektion von Entscheidungen“ für das gesamte Unternehmen, und der durch die größere Unabhängigkeit der Organisationseinheiten gleichzeitig bestehenden Bedrohung der Auflösung des Unternehmens in gänzlich unabhängige Teilorganisationen, die letztlich vom Management ausbalanciert werden muß. Hier ist ein Kern unseres Forschungsfeldes: Was hält dezentrale Organisationen eigentlich zusammen?
2. **das Politisierungsdilemma:** Ausgehend von der Überlegung, daß Macht in Organisationen mit der Kontrolle betrieblicher Unsicherheitszonen zusammenhängt (Crozier/ Friedberg 1980, Friedberg 1995), ist es naheliegend, daß eine sich entfaltende organisatorische Innovationsdynamik, wie z.B. die Ausdifferenzierung von dezentralen oder marktnäheren Einheiten, zu einer Vergrößerung der ‚Unsicher-

heitszonen' im Unternehmen, also der nicht vollständig plan- bzw. kontrollierbaren Bereiche oder Aufgabenzusammenhänge führt. Die Kontrolle über die jeweilige „Unsicherheitszone“ des Marktes liegt bei den dezentralen Einheiten, an deren Informationstropf letztlich das Management des Gesamtunternehmens hängt. Die Sanktionsfähigkeit der Zentrale gegenüber der dezentralen Einheit wird damit zwangsläufig geringer. Zusammen mit der häufig gleichzeitigen „Enthierarchisierung“ der Organisation (der Reduzierung der Hierarchiestufen im Unternehmen), wird dies die mikropolitisch motivierten Auseinandersetzungen im Unternehmen eher verschärfen und den innerbetrieblichen Machtkampf der unterschiedlichen individuellen Interessen und Akteure noch forcieren. Resultat (gem. Kühl): „un panier des crabes“.

3. **das Komplexitätsdilemma:** Der Versuch, durch Enthierarchisierung und Rückverlagerung dispositiver Kompetenzen zu einfacheren Abläufen zu kommen, führt faktisch zu wachsender Komplexität in den dezentralen Organisationseinheiten. Es entstehen (für den Externen) unübersichtlichere und damit auch (von zentralen Unternehmenseinheiten) unkontrollierbarere Binnenprozesse in den dezentralen Einheiten.
4. **das Standardisierungsdilemma:** Kühl vertritt die These, daß Kompetenzverlagerungen in dezentrale Einheiten erst auf der Basis von Standardisierungen in Arbeitsabläufen und Zuständigkeiten sinnvoll werden, da sonst der Kommunikations- und Abstimmungsbedarf bei jedem Geschäftsvorgang beliebig groß werden würde. (vgl auch Koller/ Reichwald 1996, 229f.)

Überträgt man diese theoretisch abgeleiteten, strukturellen Grundprobleme auf Managementpraxis, so stellt sich damit

5. **ein Glaubwürdigkeitsdilemma,** da das zentrale Management zur Aufrechterhaltung seiner eigenen Machtbasis und Position im dezentralisierten Unternehmen einerseits glaubhaft damit drohen können muß, über organisatorische Alternativen zur bestehenden Organisation zu verfügen und diese durchsetzen zu können (d.h. weiterhin mit Sanktion drohen zu können, bis hin zu Outsourcing), gleichzeitig aber ebenso glaubhaft Vertrauen schaffen zu müssen (als Grundlage für Motivation und Sozialintegration, vgl.u.), um langfristige strategische Orientierungen ins Unternehmen vermitteln zu können.
6. **ein weiteres Flexibilitätsdilemma:** das Management erkaufte sich die Flexibilität der dezentralen Einheiten dadurch, daß es selbst an operativer Handlungs- bzw. Entscheidungsfähigkeit einbüßt (es muß mit den Mitarbeitern bei Veränderungen erst verhandelt werden, und „per ordre de Mufti“ geht nicht mehr...), also selbst inflexibler wird.
7. **das Selbstorganisationsdilemma,** das auf die Widersprüchlichkeit einer durch Fremdorganisation geprägten Form von Selbstorganisation verweist (i.S. einer gewährten oder gar angeordneten Autonomie, vgl. hierzu Peters 1997). Seine These ist, daß durch die spezifische Prägung der Beschäftigten sich die „alten“ Handlungsmuster innerhalb der neuen Einheiten reproduzieren, und insofern es zu einer

Bildung von „selbst-ähnlichen Mustern (Fraktalen)“ in einer gänzlich unerwünschten Form kommt. Organisationseinheiten in Unternehmen bilden sich eben nicht spontan und von selbst!

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine sozialwissenschaftliche Grundfrage verschärft: **Wie gelingt unter diesen Bedingungen die Abstimmung und Koordination kollektiven Handelns in der Organisation?** (Friedberg 1995, 3 ff.)

2.2 Spannungsfelder der Gestaltung

Wendet man diese Dilemmata in Gestaltungsanforderungen bzw. in Gestaltungsdimensionen, die bei einem organisatorischen Umbau hin zu einer dezentraleren Struktur beachtet werden müssen, dann läßt sich in Anlehnung an Schultz-Wild/ Lutz (1997, 35) für Gestaltungsprojekte vermutlich an folgenden Punkten mit Entwicklungs- und Forschungsbedarf rechnen:

1. Wie lassen sich Synergieeffekte trotz dezentraler Strukturen auf der Ebene des Gesamtunternehmens realisieren?
2. Wie lassen sich Profitcenter-Erfolge erzielen, die gleichzeitig zu einem Unternehmenserfolg insgesamt beitragen?
3. Wie läßt sich ein dezentrales Controlling vermeiden, das mit den Controlling-Instrumenten von gestern operiert (vgl. Kinkel 1999)?
4. Wie läßt sich für die Umstrukturierungsphase und die neuen Organisationsmuster eine geeignete Balance zwischen Mitbestimmung und Co-Management erreichen?
5. Wie lassen sich stabile Wertemuster, die ein Element für die soziale Integration des Unternehmens darstellen, in turbulenten Zusammenhängen aufrechterhalten, pflegen, anpassen?
6. Wie schafft es das Management, Zeit zu haben und Zeit zu lassen?

2.3 Begriffsklärungen

2.3.1 Koordination

Bezogen auf die Grundfrage nach **Koordination** sei hier zunächst an einen Klärungsversuch von Endres/ Wehner (1993b, 16) angeknüpft, der Kooperation von Koordination abgrenzt:

| Kriterien und Formen | Kooperation | Koordination |
|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| <i>Voraussetzung</i> | Vertrauensbeziehung | Gemeinsame Regeln |
| <i>Modus</i> | Konsensuelle Abstimmung | Sequentielle Zuordnung |
| <i>Aufgabenstruktur</i> | Überlappend | Abgegrenzt |
| <i>Syntax</i> | Zeichenorientierter Austausch | Algorithmisierung |
| <i>Anwendung</i> | Unerwartete ad-hoc-Ereignisse | Antizipierbare Ereignisse |
| <i>Inhalt</i> | Erfahrungswissen | Planungswissen |

Wichtig erscheint für unseren Zusammenhang, daß Koordination mit Hilfe dieser Eigenschaften in einer ersten Näherung gut charakterisiert werden kann.³

Aus einem vollkommen anderen Diskussionskontext stammen die Überlegungen zur Koordination, die Reichwald/ Koller (1996, 253ff. – vgl. dazu auch die Kritik a.a.O.) diskutieren. Sie beschreiben drei Grundmodelle betrieblicher Koordination in dezentralen Organisationen:

- das Modell der Koordination durch Schaffung interner Märkte (autonome Einheiten als Anbieter auf einem internen Markt zu Verrechnungspreisen); Koordinationsmodus: Markt.
- die Integration der teilautonomen organisatorischen Einheiten in eine Hierarchie (Koordination über Anweisungen vorgesetzter Instanzen- evtl. mit Partizipation der Mitarbeiter bei der Festlegung von Rahmenbedingungen/ Zielvereinbarungen bis hin zur Mitsprache bei der Besetzung von Führungspositionen); Koordinationsmodus: Hierarchie.
- Selbstkoordination der Gruppen über „linking pins“ (Koordinationsgruppen zu unterschiedlichen Themen, deren Mitglieder aus den zu koordinierenden Gruppen stammen); Koordinationsmodus: Netzwerk.

Ihr Fazit: „Alle betrachteten Koordinationsmechanismen laufen mit unterschiedlichen Schwerpunkten auf eine Ergänzung der zweifellos vorteilhaften dezentralen Regelung auf der ausführenden Ebene durch hierarchische Elemente hinaus – von dirigistischen Eingriffen auf internen Märkten über hierarchisch festgelegte Rahmenbedingungen bis hin zur partizipativen Gestaltung der Hierarchie.“ (a.a.O., 259)

Frage an uns: Wo liegen die Bezüge der beiden Koordinationsverständnisse? Können bzw. sollten diese integriert werden?

2.3.2 Kohärenz

Offensichtlich gehört Kohärenz in eine völlig andere begriffliche Kategorie als Koordination und Kooperation. Kohärenz ist eher Urteil des Beobachters („Ich nenne ein XY kohärent, wenn...“), während Koordination ähnlich wie Kooperation eine aktive Handlung oder ein Handlungstyp eines sozialen Gebildes bzw. mehrerer Handelnder ist. Damit würde Kohärenz den (Wunsch?-)Zustand eines strategisch handlungsfähigen Unternehmens beschreiben, das eine dezentrale Organisation hat/ ist.

Um es noch weiter zu komplizieren: Kieser/ Kubicek (1983, 130) sprechen von **Kohäsion**, wenn sie den Zusammenhalt in sozialen Systemen beschreiben (im Zusammenhang von Koordination, Personalmaßnahmen und Information). Die Kohäsion sei tendenziell um so größer, je länger die Mitglieder der Organisation miteinander interagieren. Hierdurch entstehe Vertrauen.

³ In der Terminologie von Kieser/ Kubicek (1983, 103 ff.) wäre damit allerdings lediglich die planmäßige Vorauskoordination erfaßt (die auf dem Einsatz flexibler Ressourcen aufbaut), während eine Feedback-Koordination, die Störungen ‚auszuregeln‘ versucht (und ‚slack‘, d.h. überschüssige Ressourcen voraussetzt), damit nicht erfaßt wird – bei Endres/ Wehner wäre dies in der Kategorie ‚Kooperation‘ zu verorten.

Eine Möglichkeit, die Begriffe aufeinander zu beziehen, könnte so aussehen: **Kohärenz** bezeichnet die Zustandsqualität einer Organisation hinsichtlich Integration und Zusammenhalt auf struktureller wie auf Handlungsebene. **Koordination** bezieht sich dabei auf die strukturellen Elemente, die zur Kohärenz beitragen, also alles was mit Abstimmung/ Harmonisierung, Ordnung und sozialer Kontrolle zu tun hat. **Kohäsion** bezieht sich dann auf die interaktiven und emotionalen Momente, d.h. auf die soziale Bindekraft, das Gefühl von Zusammenhalt, die „Verklebung“. Kohäsion ist ein Produkt der Interaktion bei **Kooperation** (i.S. v. Wehner/ Endres).

2.4 Hilfreiche Unterscheidungen

Für die weitere Beschäftigung mit dem Themenfeld bietet es sich an, zunächst einige Unterscheidungen einzuführen, mit deren Hilfe die Problembeschreibung verdeutlicht und verfeinert werden kann.

2.4.1 Strategische und operative Dezentralisierung

Eine erste Differenzierung ist angebracht, um den Fokus der aktuellen Dezentralisierungsprozesse in den Unternehmen zu präzisieren, was zu einer genaueren Betrachtung der jeweiligen Prozesse führen kann. Es geht dabei – im Anschluß an Faust et al. (1994, 23 ff.), Reichwald/ Koller (s.o.) und Hirsch-Kreinsen (1995, 1996) - um die Unterscheidung von **strategischen und operativen Dezentralisierungsmaßnahmen**⁴:

Unter **strategischer Dezentralisierung** werden Maßnahmen auf der Ebene der Unternehmensorganisation verstanden, wobei Kompetenzen auf neu definierte Unternehmenseinheiten oder – bei bestehenden Strukturen – in marktnahe Bereiche verlagert werden. Häufig erfolgt dies im Zusammenhang mit der Auslagerung bestimmter Funktionen (Verringerung der Fertigungs-/ Dienstleistungs-/ Entwicklungstiefe oder Auslagerung best. Service-Funktionen). Diese Maßnahmen beziehen sich in erster Linie auf größere Unternehmenskonfigurationen, wobei Faust et al. (1994, 24) festhalten, daß dies durchaus mit einer Zentralisierung von strategischen Kompetenzen in Stabsabteilungen und so „ mit einem Neuzuschnitt von Zentralisierung und Dezentralisierung zu Lasten mittlerer Ebenen und zentraler Dienstleistungsstäbe“ einhergeht⁵.

Operative Dezentralisierung⁶ meint dagegen Aktivitäten auf der Ebene der Fabrik- bzw. Arbeitsorganisation, und beschreibt die Verlagerung von eher dispositiven Kompetenzen in ausführende Bereiche (Reintegration planender und ausführender Tätigkeiten). „Reorganisation der indirekten Bereiche und der Hierarchie und veränderte Anforderungen an Vorgesetzte und deren Führungsverhalten sind zu beobachten. Dies um

⁴ Es wäre zu klären, inwieweit ‚strategisch – operativ‘ auch im Zusammenhang mit Führung (evtl. als Alternative zu Unternehmensf.- Mitarbeiterf.) passen würde.

⁵ Ein interessanter, aber ziemlich journalistisch-reisserischer Erfahrungsbericht hierzu ist Hoffmann/ Linden (1994) zur Dezentralisierung und dem (damals einsetzenden) Roll-Back bei ABB.

⁶ Als weitere Unterscheidung operativer Dezentralisierungstypen führen Faust et al. (1994, 35 ff.) die Unterscheidungen zwischen paralleler und ‚echter‘ Dezentralisierung (Qualitätszirkel/ strukturbegleitend und temporär – Gruppenarbeit/ strukturell und permanent) ein, und differenzieren bei der „echten“ Variante noch nach einem ‚Selbstorganisations‘- und einem ‚Intrapreneur‘-Modell (Verantwortung an die Gruppe delegiert – Verantwortung an den Meister/ Gruppenleiter delegiert).

so mehr, je deutlicher die Dezentralisierungsprojekte von weiterreichenden Überlegungen zum Overhead, starren funktionalen Kompetenzabgrenzungen und bürokratischen Regelungen begleitet sind.“ (a.a.O., 23).

Die Veränderung der fertigungsnahen Bereiche haben dabei erhebliche Bedeutung: „Dies nicht nur wegen der Veränderungen der in diesen Bereichen Beschäftigten, sondern auch weil der Erfolg der Dezentralisierungsbestrebungen einerseits von dem gelungenen Neuzuschnitt der indirekten Abteilungen und Vorgesetztenpositionen und einem neuen Selbstverständnis ihrer Aufgaben abhängt, und andererseits diese Abteilungen und Positionen betriebspolitisch Einfluß auf die Entscheidungen über Formen, Arbeitsweise und letztlich den Erfolg der Dezentralisierungsbestrebungen ausüben.“ (a.a.O., 24 f.)

Für Faust et al. sind in der Praxis häufig beide Formen der Dezentralisierung aufeinander bezogen. Hirsch-Kreinsen (a.a.O.) nennt der Vollständigkeit halber noch einen Mischtyp aus beiden Formen, bei dem Aktivitäten des einen mit Maßnahmen des anderen Typs zusammentreffen.⁷

Die darauf bezogenen Maßnahmen zur Koordination und Herstellung von Kohärenz lassen sich gem. Nerdinger/ v. Rosenstiel (1996, 300) in den Dimensionen von **Sozialintegration** (= Abstimmung der Handlungsorientierung der Beteiligten durch den normativ gesicherten oder kommunikativ hergestellten Konsens) und **Systemintegration** (die versachlicht erfolgt, über die Strukturen der Organisation) interpretieren. „Der Zusammenhalt der klassisch tayloristischen Organisation beruht weitgehend auf deren systemintegrativen Wirkungen. Dezentralisierung der Kompetenzen schwächt aber die Systemintegration.“ (a.a.O.) Es ist damit zu erwarten, daß zunehmend sozialintegrative Elemente zur Herstellung von Kohärenz im Unternehmen zum Einsatz kommen dürften.

2.4.2 Managementfunktionen

Es lassen sich drei grundlegenden Typen von Managementfunktionen unterscheiden:

- **strategisches Management:** Aufgabe des strategischen Managements ist es, langfristige Orientierungen zu erarbeiten, festzulegen und zu vermitteln, wodurch ein entsprechender (in Budgets umgesetzter) Handlungsrahmen für die nächsten Jahre vorgegeben wird (im einzelnen z.B. Entscheidungen über Absatzmärkte, Produktionsvolumina, Beschäftigung, Produktivität uvam.); dies umfaßt sowohl die Strukturierung der Schritte des Unternehmens in den Produktmärkten („market based strategy“) als auch die Festlegung von Kernkompetenzen und daraus abzuleitenden grundlegenden Strukturentscheidungen für das Unternehmen („resource based strategy“)
- **operatives Management:** bewältigen alltäglicher Steuerungsleistungen,

⁷ Daß das Verhältnis der beiden Typen zueinander alles andere als geklärt ist, wird von Hirsch-Kreinsen (1996, 218) deutlich betont: „Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Dezentralisierung auf strategischer und operativer Ebene? Obgleich vielfach die sich ergänzende Dezentralisierung auf beiden Ebenen als notwendig erachtet wird, beschränkt sich Dezentralisierung häufig auf eine der beiden Ebenen. ... Zu fragen ist daher, welche Wechselwirkungen zwischen den beiden Ebenen bestehen; wie unterscheiden sich beispielsweise Gruppenstrukturen in ansonsten zentralisierten Unternehmen von denen in radikal dezentralisierten?“

- **Change Management:** initiieren, sichern und umsetzen vereinbarter Veränderungen...⁸

Eine weitere wichtige Unterscheidung betrifft in diesem Zusammenhang den Unterschied zwischen **Unternehmensführung** und **Mitarbeiterführung** an. Mitarbeiterführung ist darauf gerichtet, die Ausschöpfung der Mitarbeiterpotentiale zu ermöglichen, um so menschliche Arbeit als die zentrale Unternehmensressource zu erschließen. Sie umfaßt damit Maßnahmen der Personalentwicklung. Demgegenüber wäre Unternehmensführung darauf gerichtet, die strategischen und marktbezogenen Entscheidungen zu treffen und umzusetzen.

3. Hypothesen

Nicht geklärt wurde bisher die Frage, von welcher Annahme die weiteren Arbeiten bezüglich der gegenwärtigen Situation ausgehen sollte. Eine mögliche Position geht dabei von quasi ‚fertig‘-dezentralisierten Unternehmen aus, um dort die Folgeeffekte der Dezentralisierung untersuchen zu können. Die andere Position legt ein Verständnis zugrunde, das von einem Übergang hin zu dezentralen Strukturen bei gleichzeitig noch bestehenden „zentralistischen“ Mustern und damit: noch laufenden Suchprozessen ausgeht, die noch nicht zu eindeutigen Ergebnissen geführt haben. Beide Annahmen haben spezifische Konsequenzen für die Anlage der Forschungsfragen und zukünftigen Projekte.

3.1 Kommunikation und Interaktion in dezentralen Organisationen

Kohärenz und Koordination in dezentralen Organisationen herzustellen erfordert gegenüber hierarchischen Organisationen erstens einen erhöhten Kommunikationsbedarf, und zweitens eine andere Form der Kommunikation und Interaktion zwischen den betrieblichen Beteiligten: „Wenn Kommunikation nicht mehr [wie in hierarchischen Organisationen üblich, E.L.] formalisiert ist, muß mehr Zeit für Kommunikation aufgewendet werden.“ (Kühl 1995, 61). Dieser (vermutlich) grundlegend veränderte und erhöhte Kommunikationsbedarf, der sich u.a. in der bei Organisationsentwicklern üblichen Redewendung von der „Regelkommunikation“ niederschlägt, wird in vielen Unternehmen unterschätzt, was sich in entsprechenden Schwierigkeiten in Veränderungsprojekten niederschlägt.⁹

3.1.1 Aufwandsdilemma

Dies hat einen Widerspruch zur Konsequenz: Wenn sich in den dezentralisierten Einheiten die Führungsspanne vergrößert (d.h. mehr Mitarbeiter von einer Führungsperson geführt werden)¹⁰, und damit faktisch die Kontaktfrequenz sinken muß, wird die unterstellte notwendige höhere Kommunikationsdichte (um strategische Orientierung etc. zu vermitteln und damit Sozialintegrationsaufgaben zu leisten) gleichzeitig immer unmöglicher, denn die Führungsperson hat damit bereits rein rechnerisch weniger Zeit für das notwendige Mehr an direktem Kontakt!

⁸ Doppler/ Lauterburg (1994, 53) sprechen in diesem Zusammenhang von den Aufgaben Zukunftssicherung, Menschenführung und Bewältigung des permanenten organisatorischen Wandels.

⁹ Koller spricht hier vom „Preis der Dezentralisierung“ (Koller 1998, 61).

¹⁰ Doppler/ Lauterburg (1994, 109) vermuten: „Ein qualifizierter, in der Entwicklung von Teams erfahrener Vorgesetzter ist in der Lage, sechs bis acht selbststeuernde Teams mit 6-8 Mitarbeitern zu koordinieren. Dies entspricht de facto einer Führungsspanne von bis zu 50 Personen und liegt weit jenseits dessen, was auf der Basis direkt geführter Einzelpersonen denkbar wäre.“

3.1.2 Qualität der Interaktion

In vielen Veränderungsprozessen werden zwar vermehrt dispositive Aufgaben und Entscheidungskompetenzen in die operativen Bereiche delegiert, was zu neuen Rollanforderungen und Funktionen für das zentrale wie für das dezentrale Management führt. Diese müssen durch begleitende, qualifizierende Unterstützungsmaßnahmen erst entwickelt werden. Sowohl für die Phase der Entwicklung als auch für die neue operative Praxis der Abstimmung zwischen den Einheiten kann nicht mehr auf die alten Formen hierarchischer Interaktionsmuster zurückgegriffen werden, sondern es müssen neue Formen entstehen bzw. erarbeitet werden, die den geänderten Anforderungen und Rollen angemessen sind. Man kann deshalb von einer neuen Form der Interaktionsmuster im dezentralisierten Unternehmen sprechen.

Dies gilt z.B. für die Einführung und Nutzung von Konzepten wie Zielvereinbarung etc. Auch hier müssen neue Formen der Kommunikation und Umsetzung der Konzepte in konkretes Führungshandeln im Unternehmen („Standards“) erst entwickelt werden, was gegenüber einer hierarchischen Entscheidungs-/Durchführungslogik einen qualitativ neuen Charakter besitzt.

3.2 Formwandel von Führung

Führung wird im Kontext von Dezentralisierung der Organisation zunehmend wichtiger, unterliegt aber – wie angedeutet – erheblichen Veränderungen. Wir vermuten, daß sich im Zuge der Dezentralisierungsprozesse bzw. im Zuge der aktuellen organisationalen Wandlungsprozesse

1. ein Formwandel dieser Managementfunktionen einstellt (d.h. ein Wandel in den einzelnen Aufgaben des strategischen, operativen und Change Managements, vgl. 3.1.2),
2. ein neues Mischungsverhältnis zwischen diesen Aufgaben gefunden werden muß, unsere Hypothese wäre hier, daß die Bedeutung des Change Management – als neuer *operativer* Aufgabe - steigt¹¹, und daß
3. die innerbetriebliche Verteilung dieser Aufgaben auf die unterschiedlichen (verbleibenden) Hierarchieebenen und die neuen Positionen neu geregelt – genaugenommen: kooperativ ausgehandelt - werden muß.

Neben vielen geschwätzigen Hinweisen wie Management denn sein sollte, gibt es verhältnismäßig wenige systematische Untersuchungen, die die Entwicklung von Managementpraxis analysierten, und an die man sinnvoll anknüpfen könnte.¹²

¹¹ „Letztlich befassen sich die Forschungsbemühungen auf diesem Gebiet mit der Suche nach organisatorischen Regelungs- und Steuerungsmechanismen, die mit Turbulenzen umgehen können und die Veränderung als das Normale beherrschen.“ (Reichwald/ Koller 1996, 231). Die Frage ist, ob zu den 4 klassischen Management-Aufgabenbereichen Planung, Organisation, Kontrolle und Mitarbeiterführung jetzt sozusagen als ein eigenständiger Aspekt das Change Management hinzukommt.

¹² Hier stellt sich die Frage nach der Machbarkeit solcher Untersuchungen und dem Zugang: Anhand der Arbeit von Schirmer (1992), der mit einem theoretischen Zugang versuchte die Analysen von Managementhandeln („aktivitätsorientierte Forschung“) zu systematisieren wurde deutlich, daß hier erhebliche methodische Fallen liegen. Die Operationalisierung der Untersuchung von ‚subjektiven Theorien‘ von Managern erscheint uns als zu aufwendig. Auch die Variante, ‚lokale Theorien‘ i.S.v. Baitsch (1998, 327) als Anknüpfungspunkt zu wählen, hilft nicht weiter.

Aus Sicht des Managements tritt hier das o.g. Politisierungs- und Komplexitätsdilemma als eine wichtige Bestimmungsgröße ins Blickfeld: Die Ausbalancierung von Selbstorganisation und Fremdorganisation (Autonomie – Hierarchie/ Kontrolle)¹³ zwingt zu permanenten Aushandlungsprozessen, was letztlich vom Management einen reflektierten Umgang mit Unsicherheit („ich weiß, daß ich es auch nicht besser weiß...“), zumindest ein Zulassen von Unsicherheiten erfordert. In der Summe sind damit prekäre Kompromisse bei der Führungsaufgaben zu erwarten, die die Spannung zwischen nach wie vor bestehender disziplinarischer Aufgabe des Vorgesetzten (Direktionsrecht) und kooperativem Berater oder „Dienstleister“¹⁴ ausbalancieren müssen.

3.3 Rollenanforderungen sind nicht geklärt

Es werden zur veränderten Rolle von Führung erste, unterschiedliche Modelle diskutiert, wie z.B.

- Vorgesetzter als Coach: gekennzeichnet durch ein Führungsverhalten, mit dem der Vorgesetzte dazu beiträgt, daß die Mitarbeiter ihre Aufgaben erfolgreicher bewältigen. „Letztlich zielt Coaching darauf ab, die Mitarbeiter in einem Prozeß der Selbsthilfe zu entwickeln. Führung wird so als Dienstleistung für die geführten betrachtet.“¹⁵ (Nerdinger/ von Rosenstiel 1996, 312)
- Vorgesetzter als Moderator gruppeninterner Entscheidungsprozesse
- diverse „Meister“- Modelle (vgl. Jaeger 1996, 77): ‚Fertigungsmanager‘, ‚Coach & Koordinator‘, ‚Primus inter Pares‘, ‚Chaospilot‘ ...

wobei über deren Verbreitung relativ wenig empirisch erhärtetes Material vorhanden ist. Eine reflektierte empirische Typisierung von diesen Führungsrollen scheint es bisher noch nicht bzw. nur für Teilbereiche zu geben.

Führung erschöpft sich auch in dezentralen Organisationen nicht in Koordinationsaufgaben, sondern es stellt sich in dezentralisierten Organisationen verschärft die Frage nach der Bedeutung strategischer Aufgaben (Unternehmensführung) im Verhältnis zu den in den bisherigen Typen dominierenden Personalführungsaufgaben. (vgl. Bleicher 1998). Eine griffige Formel wie „zentral steuern, dezentral führen, gemeinsam handeln“ (Hinterhuber, in: io management 60/ 1991, Nr.6, 49) beschreibt eher Wunsch als Wirklichkeit.

3.4 Führung als ein zentrales Moment der Herstellung von Kohärenz und Koordination

¹³ Bleicher (1998) sieht hier den Widerspruch zwischen strategiebezogener Organisations- und Systemgestaltung und lernendem Problemlöseverhalten der Mitarbeiter.

¹⁴ Führung müsse sich in diesem Kontext entwickeln hin zu einer Art von Dienstleistung (Nerdinger/ von Rosenstiel 1996, 301 ff.) für die dezentralen Einheiten, wobei ihr eine aktiv unterstützende Rolle bei der alltäglichen Problembewältigung in diesen Einheiten zukommt. Nerdinger/ von Rosenstiel (1996, 302) weisen allerdings zurecht auf die dabei ungeklärte Frage der vertikalen Koordination im Unternehmen hin.

¹⁵ zur Kritik weiter Nerdinger/ von Rosenstiel (1996, 302): „Im Konzept des Coaching spiegelt sich die Ambivalenz der Dezentralisierungsstrategien wieder – als Coach soll der Vorgesetzte (!) seine Mitarbeiter bei der Aufgabenerfüllung unterstützen sowie ihre Fähigkeiten entwickeln und dabei gleichzeitig die traditionellen Führungsfunktionen ausüben Die Auflösung des damit angedeuteten Rollenkonflikts zwischen der beratenden, unterstützenden und der disziplinarischen Führungsfunktion wird gewöhnlich allein dem – bestenfalls durch individuelle Trainings entwickelten – Verhaltensgeschick der Führungskräfte überlassen.“

Es stellt sich weitergehend die Frage nach den system- bzw. sozialintegrativen Momenten, über die Kohärenz und Koordination hergestellt werden kann. Koordination kann hergestellt werden über

- Zielvereinbarung und Selbststeuerung; dies läßt der sich selbst steuernden Einheit einen gewissen Handlungsspielraum (i.e. handeln innerhalb eines festgelegten Zielbereichs (vgl. Lantz/ Friedrich 1998, 75, bzw. das Selbststeuerungsmodell operativer Dezentralisierung bei Faust et al. 1995)¹⁶
- Benchmarking, Budgetkontrolle, Kontrolle durch Kennziffern als spezifischen Mechanismen, die für die dezentrale Einheit wie für das Management ausgehandelte und transparente Eckwerte darstellen sollen,¹⁷
- Normen/ Werte („Kulturveränderung“)

womit eher sozialintegrative Momente angesprochen wären. All diese konkreten Aktivitäten sind aber Führungsaufgaben bzw. nur vom Management erfüllbar! Daneben bleiben systemintegrative Mechanismen, d.h. spezifische organisatorische Maßnahmen zu nennen, (vgl. Koller 1998, 57 f) wie

- zentralisieren bestimmter Primärfunktionen (die sich z.B. auf Kernkompetenzen wie F&E beziehen),
- Aufrechterhalten bestimmter Zentralabteilungen, die sich auf die sekundären Wertschöpfungsaktivitäten richten (Controlling¹⁸, Personal, Finanzen, technische Infrastruktur, strategisches Beschaffungsmarketing),
- Verregelung/ Re-Bürokratisierung/ Technisierung von Abläufen (Controlling via Standardsoftwarepaket),
- Projektmanagement als Koordinationsmaßnahme,
- Einrichtung einer zweiten Ebene institutionalisierter Informations- und Weisungswege (Fachleiter einer dezentralen Einheit als *Koordinatoren* für das Gesamtunternehmen z.B.),
- Competence-Center (in einer dezentralen Fachabteilung, die bestimmte Dienstleistungen für das Gesamtunternehmen koordiniert und/oder erbringt),
- Berichtspflicht der dezentralen Einheiten an „Beiräte“,
- Regelmäßiger institutionalisierter Informationsaustausch.

Die Frage- bzw. Untersuchungsperspektive könnte sich darauf richten, wie in dezentralisierten Organisationen die Entscheidungskompetenzen und –spielräume zwischen den Hierarchieebenen und Einheiten verteilt sind und welche Form diese Koordinations- und Kontrollmechanismen annehmen (mit den daran mglw. anschließenden Sanktionen). Interessant wäre es zudem, mehr über die Verbreitung der system- und sozialintegrativen Mechanismen und den Bedingungen ihrer Anwendung zu erfahren.

Wesentlich für die weitere Untersuchungs- und Gestaltungsperspektive ist, daß es eine ganze Anzahl unterschiedliche Möglichkeiten und Maßnahmen gibt, die Kohärenz und Koordination in dezentralen Unternehmen ermöglichen, und daß die Unternehmen

¹⁶ Lantz/ Friedrich unterscheiden daneben Entscheidungsspielraum (als Möglichkeit eigene Ziele zu formulieren) und Gestaltungsspielraum (als Abwägen zwischen verschiedenen Zielen) – bezogen auf Gruppenarbeit.

¹⁷ Hirsch-Kreinsen (1995) spricht hier von der „indirekten Kontextsteuerung“ dezentraler Bereiche durch strategische Ziele, Budgetierung/ Benchmarking und permanente Rationalisierung, die kooperativ und reflexiv zwischen Zentral- und Dezentralbereich ausgehandelt werden.

¹⁸ Zu den unter Bedingungen der Dezentralisierung veränderten Anforderungen an Controlling vgl. Koller 1998,72 sowie die dort erwähnte Literatur, sowie Kinkel 1999.

vermutlich die an die jeweilige betriebliche Situation ‚anschlußfähigen‘ Varianten umsetzen werden. Dabei liegen allerdings überwiegend Lösungen vor, die als konkrete Führungsaufgaben des Managements zu sehen sind (d.h. das Management muß auch die eher organisatorischen Lösungen umsetzen!).

3.5 Gestaltung der neuen Schnittstellen

Ein besonders kritischer Bereich im Zuge der Dezentralisierungsprozesse ist die Klärung, wie die neu geschaffenen Schnittstellen gestaltet bzw. mit Hilfe welcher Maßnahmen die Kommunikationsprozesse im Unternehmen verbessert werden können. Hier wären im Anschluß an Endres/ Wehner (1993) das ‚Grenzgänger‘-Konzept, Maßnahmen regelmäßigen Personaltransfers (‚Rotation‘), oder die Schaffung von Kooperationszwängen (z.B. gemeinsame Nutzung bestimmter Ressourcen durch zwei Abteilungen) zu nennen, die genauer hinsichtlich ihrer Wirkung und Verbreitung untersucht werden könnten.

3.6 Management durch nicht-Manager

Es bleibt zu betonen, daß es im Zuge der Dezentralisierungsbestrebungen häufig zu einer prekären „Unternehmerisierung“ der Beschäftigten kommt (vgl. Peters 1997): Management wird zu einer Alltagsaufgabe von nicht-Managern. Die ‚Rück‘(?) -Verlagerung dispositiver Aufgaben auf die ausführenden Ebenen führt dazu, daß dort „die aktive Beteiligung am Management qua Selbstkontrolle und Eigensteuerung zu einem funktionalen Bestandteil der Arbeitsbewältigung wird.“ (Sperling 1994, 32). Dies kann nur gelingen, wenn sich die Führung im Unternehmen die angedeuteten Widersprüche kontinuierlich erfolgreich ausbalanciert.¹⁹

3.7 Gestaltungsprozesse

Ausgehend von der Überlegung, daß nur diejenigen, die an der Entwicklung der ‚neuen Regeln‘ der Zusammenarbeit mitgewirkt haben, auch bereit sein werden, diese umzusetzen und „mit Leben“ zu füllen, stellt sich die Frage nach dem Prozeß der Veränderung und des ‚Zustandekommens‘ von Kooperation, neuem Führungskonzept und Kohärenz im Unternehmen (prozessuale Sicht), in der ein Schlüssel für den Erfolg oder Mißerfolg entsprechender Umstrukturierungsinitiativen liegen dürfte.

¹⁹ Eine darauf aufbauende Annahme wäre, daß ein Scheitern von Dezentralisierungsversuchen u.a. dadurch bedingt ist, daß sich die bisherige Management-Praxis in den Unternehmen nicht oder nicht angemessen ändert, d.h. sich Kommunikation und Interaktion nicht in der für das Funktionieren der neuen Organisationsform nötigen Weise verändern, oder – um im Bild zu bleiben – die betriebliche Balance nicht gefunden wird.

4. Literatur

- Baitsch, C. (1998): Organisationsdiagnose in komplexen Systemen. In: Howaldt, J./ Kopp, R. (Hrsg.): Sozialwissenschaften und Organisationsberatung. Berlin: Ed. Sigma. 325-335.
- Bleicher, K. (1998): Editorial. ZfO 4/1998.
- Brödner, P./ Kötter, W. (Hrsg.) (1999): Unternehmen wagen den Umbau. Berlin usw.: Springer Wissenschaftsverlag.
- Charan, R. (1991): How networks reshape organizations – for results. In: Harvard Business Review, Sept.-Oct. 1991: 104 – 115.
- Crozier, M./ Friedberg, E. (1980): Macht und Organisation Königstein/Ts.: Athenäum (Original 1977).
- Doppler, K./ Lauterburg, Chr. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/ New York: Campus.
- Drucker, P.F. (1990): The emerging Theory of Manufacturing. In: Harvard Business Review May-June 1990, 94 - 102
- Drumm, H.J. (1986): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft 1 56 Jg./ 1996: 1- 20.
- Endres, E./ Wehner, T. (1993a): Kooperation – Die Wiederentdeckung einer Schlüsselkategorie. In: Howaldt, J./ Minssen, H. (Hrsg.): Lean, Leaner ...? Dortmund: Montania. 201-222.
- (1993b): Probleme in der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit. Nr.3 / Sept. 1993
- Faust, M./ Jauch, P./ Brünnecke, K./ Deutschmann, Chr. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München u. Mehring: Hampp.
- Friedberg, E. (1995): Ordnung und Macht. Frankfurt/ New York: Campus.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung – Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie Jg. 24., Heft 6 Dezember 1995: 422 - 435.
- (1996): Restrukturierung von Unternehmen – Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen. In: Lutz et al. 1996, 195 - 221.
- Hoffmann, K./ Linden, F.A. (1994): Kommando zurück. Manager Magazin 11/1994: 34–45.
- Jaeger, Dorit (1996): Fertigungsmanager, Coach oder Dienstleister - Wird es den Meister im den Unternehmen der Zukunft noch geben? In: Brödner, P./ Pekruhl, U./ Rehfeld, D. (Hrsg.): Arbeitsteilung ohne Ende? München und Mehring: Hampp: 55-84.
- Kieser, A./ Kubicek, H. (1983): Organisation. 2., neubearb. u. erw. Aufl. Berlin [u.a.] : de Gruyter.
- Kinkel, S. (1999): Controlling in neuen Produktionsstrukturen in: Brödner/ Kötter 1999, 208-220.
- Koller, H (1998): Chancen, Probleme und Ausgestaltung der Unternehmensdezentralisierung. In Lutz (1998), 45-97.
- Kühl, St. (1995): Wenn die Affen den Zoo regieren. Frankfurt/ New York: Campus.
- (1998): Von der Suche nach Rationalität zur Arbeit an Dilemmata und Paradoxien. In: Howaldt, J./ Kopp, R. (Hrsg.): Sozialwissenschaften und Organisationsberatung. Berlin: Ed. Sigma. 303-322.

Lantz, A./ Friedrich, P. (1998): Führungsstile bei Gruppenarbeit. Gestaltungsansätze in der Praxis. ZfO 2/ 1998: 74-78.

Lutz, B. (Hrsg.) (1996): Zukunftsperspektiven industrieller Produktion. Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“ Band IV. Frankfurt/ New York: Campus

Lutz, B./ Hartmann, M./ Hirsch-Kreinsen, H.(Hrsg.) (1996): Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderungen für die deutsche Industrie. Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“ Band I. Frankfurt/ New York: Campus

Nerdinger, F.W./ von Rosenstiel, L. (1996): Führung und Personalwirtschaft bei dezentralisierten Kompetenzen. In: Lutz et al. (1996), 295- 323.

Peters, K. (1997): Die neue Autonomie in der Arbeit. Der Begriff der Autonomie und die Reorganisation von Unternehmen. Düsseldorf: DGB Informationen zur Angestelltenpolitik 05/ 97.

Reichwald, R./ Koller, H. (1996): Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. In: Lutz et al (1996), 225-294.

Schirmer, F. (1992): Arbeitsverhalten von Managern: Bestandsaufnahme, Kritik und Weiterentwicklung der Aktivitätsforschung. Wiesbaden: Gabler.

Schultz-Wild, L./ Lutz, B. (1997): Industrie vor dem Quantensprung. Eine Zukunft für die Produktion in Deutschland. Berlin usw.: Springer.

Sperling, H.J. (1994): Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement. Marburg: Schüren (HBS Reihe Standortdebatte).