

3

17

Prinzipien des Wandels

Zwischen Anspruch und Anwendung

Change Management entzaubert

Ein kritischer Blick auf Paradigmen und Werkzeuge

Alles im Fluss

Doppler, Simon und Wimmer im Gespräch

Wandel international

Wie der kulturelle Kontext die Veränderungsarbeit bestimmt

Achtsam im Ungewissen

Ellen Langer über Mindfulness und aktives Wahrnehmen

Strategie aus Prinzip

Handlungsleitende Erkenntnisse für die Ewigkeit

Ameisen und ihre Königin

Hierarchie und Selbstorganisation in Netzwerkorganisationen

Der Ameisenhaufen und die Königin

In hochvernetzten Organisationen wird Führung komplexer – nicht überflüssig

Jan Christopher Pries und Mark Heckmann

Netzwerkorganisationen werden vermehrt als Alternative zu Linienhierarchien diskutiert. Dieser Artikel geht der Frage nach, welche Aufgabe Führung in diesem hochvernetzten Organisationstyp zukommt. Der optimistische Diskurs in Wissenschaft und Praxis wird um eine nüchtern-kritische Perspektive ergänzt.

Vernetzung als Problem und als Lösung

«Weg mit dem Chef!» Es mehren sich die Stimmen, die das Ende von Linienhierarchien und den in ihnen praktizierten Führungsformen verkünden. Vielerorts ist zu lesen, dass Führungskräfte in Linienhierarchien zu Zeiten der Globalisierung nicht die richtigen Antworten auf die komplexer werdenden Märkte finden (bspw. Castells 2000). Einer der Gründe: Die zunehmende Vernetzung steigert die Dynamik in den Märkten. Die Dynamik wird zur Herausforderung für Organisationen, die in den letzten Jahrzehnten primär auf Stabilität und Effizienz optimiert worden sind (Uhl-Bien, Russ & McKelvey 2007).

Diese Gegenwartsdiagnose macht einen Paradigmenwechsel in Sachen Aufbauorganisation und Führung notwendig. Die Organisationstheorie schreibt hochvernetzten Organisationen und vernetzenden Führungsformen eine zentrale Rolle zu. Die steigende Vernetzung in den Märkten mache eine verstärkte interne Vernetzung in den Organisationen nötig. Nur durch eine gesteigerte Komplexität im Innenverhältnis können Organisationen Antworten auf ihre komplexeren Umwelten finden. Der Netzwerkorganisation wird in praxisnahen und akademischen Diskursen das Potenzial zugeschrieben, mit der steigenden Dynamik in Markt und Gesellschaft Schritt zu halten. Zudem seien sie in der Lage, die Innovationskraft der Märkte mit der Effizienz traditioneller Hierarchien zu verbinden (Oesterle 2005). Die Netzwerkstruktur wird somit zum Problem und zur Lösung der organisierten Zusammenarbeit im 21. Jahrhundert.

Die Auseinandersetzung mit Netzwerkorganisationen steht in den Kinderschuhen. Die Publikationen sind durch optimistische Potenzialzuschreibungen geprägt. Allerdings werden nur selten Bemühungen unternommen, diese Potenziale theoretisch zu begründen oder empirisch zu belegen (Sydow 2010).

Dieser Text trägt den organisationspsychologischen Forschungsstand zur Netzwerkorganisation zusammen und bietet einen Überblick über die Führungsaufgaben in diesem Organisationstyp. Die theoretische Perspektive wird mit einer Interviewstudie verglichen, in der sich Manager zu Führung in Netzwerkorganisationen geäußert haben.

Netzwerkorganisationen zwischen Hierarchie und Netzwerk

Die ersten Artikel, die den Begriff der Netzwerkorganisation nutzen, stammen aus den 80er und 90er Jahren (bspw. Drucker 1988). In der Organisationspsychologie werden Netzwerkorganisationen als lösungsorientierte Systeme mit hoher Eigen-dynamik beschrieben. Quell der internen Dynamik sind die informellen sozialen Netzwerke. In Netzwerkorganisationen werden sie zum primären und angestrebten Organisationsprinzip erklärt. Die informellen sozialen Netzwerke sollen die lähmenden Verharrungstendenzen von Linienhierarchien aufbrechen und den Organisationen Agilität einhauchen (Uhl-Bien, Russ & McKelvey 2007).

Netzwerkorganisation

Netzwerkorganisationen werden als anpassungsfähige Aufbauorganisationen definiert, die sich durch einen hohen Grad an hierarchie- und reichsübergreifender Vernetzung auszeichnen.

Die Präzisierung des Begriffs der Netzwerkorganisation bleibt in vielen Fällen ungenau und lässt den aufmerksamen Leser mitunter ratlos zurück: Der Begriff bezeichnet mehrere Phänomene, wie zum Beispiel die Vernetzung zwischen und innerhalb Organisationen. Dieser Text verweist mit dem Begriff Netzwerkorganisation auf intraorganisationale Phänomene. Zum Zweiten versäumen es die meisten Ausführungen, das Verhältnis zwischen Hierarchie und Netzwerk genauer zu bestimmen. Zwei Argumentationslinien bieten sich in diesem Zusammenhang an: Die erste Variante beschreibt das Verhältnis zwischen Hierarchie und Netzwerk als Primär- und Sekundärprinzip. Prägnant gesprochen hat die hierarchische Organisation aus dieser Perspektive ein Netzwerk. Der einflussreiche Organisationswissenschaftler John Kotter (2014) ist einer der wichtigsten Vertreter dieser Variante. Er spricht von einem dualen Betriebssystem in Organisationen. In der zweiten Lesart des Verhältnisses von Hierarchie und Netzwerk werden die beiden Konzepte integriert. Netzwerkorganisationen werden als Organisation mit erhöhter Vernetzungsdichte gedacht. Prägnant formuliert: Die Organisation ist das Netzwerk. Dieser Artikel folgt diesem zweiten Ansatz.

Als Ausgangspunkt dienen dabei die Ergebnisse der aktuellen Netzwerkforschung. Klassische Netzwerktheorien konzipieren die Beziehungen in Netzwerkorganisationen als zufällig. In solchen Netzwerken hat jeder Akteur ähnlich viele Beziehungen zu den anderen Netzwerkmitgliedern. Keinem der Akteure kommt eine exponierte Stellung zu (Erdős & Rényi 1960). Diese Vorstellung entspricht unserem Alltagsbegriff von Netzwerken, der eine egalitäre und hierachiefreie Struktur impliziert. Empirische Forschungsergebnisse zeigen allerdings gravierende Unterschiede zu dieser Vorstellung auf. Das Gros der sozialen Netzwerke weist eine ausgeprägte interne Struktur auf. Einige wenige Akteure stellen im Netzwerk zentrale Knotenpunkte mit vielen Kontakten dar. Der Großteil der Netzwerkmitglieder hat dagegen nur wenige Beziehungen zu anderen Netzwerkmitgliedern. Dieses Phänomen wird als Clusterbildung beschrieben (Barabási 2007). Von besonderer Bedeutung für das Verständnis von Netzwerkorganisationen ist die Tatsache, dass sich diese Cluster in hierarchischer Über- und Unterordnung zusammenfügen. Um diese hochvernetzten und hierarchisch aufgebauten Strukturen zu beschreiben, wurde

der Begriff des hierarchischen Netzwerks eingeführt (Ravasz & Barabási 2003).

Die These, dass hierarchische Strukturen synonym mit Linienhierarchien sind, erweist sich vor diesem Hintergrund als falsch. Auch die Annahme, dass Netzwerke notwendigerweise egalitäre Strukturen darstellen, wird durch das Phänomen hierarchischer Netzwerke in Frage gestellt. Der Gegenbegriff zur Netzwerkorganisation ist somit weniger die Hierarchie als die Linienorganisation: Der niedrige Vernetzungsgrad macht den Unterschied, nicht das hierarchische Strukturelement.

«In hochvernetzten Systemen stellt Führung eine noch komplexere und anspruchsvollere Aufgabe dar als in Linienhierarchien.»

Führung in Netzwerkorganisationen

Netzwerkorganisationen kommen folglich nicht ohne hierarchische Strukturen aus. Vor diesem Hintergrund drängt sich die Frage auf, wie Führung in hierarchischen Netzwerken wirken kann. Führung wird in Netzwerkorganisationen nicht überflüssig. Ganz im Gegenteil: Die Struktur der Netzwerkorganisation macht ein facettenreiches Führungsverständnis notwendig. In den hochvernetzten Systemen stellt Führung eine noch komplexere und anspruchsvollere Aufgabe dar als in niedrigvernetzten Linienhierarchien (Uhl-Bien, Russ & McKelvey 2007).

Die Gestaltung von Rahmenbedingungen rückt dabei als Führungsaufgabe in den Mittelpunkt: Es gilt, die Dynamik im Netzwerk zu stimulieren und adäquate Rahmenbedingungen für selbstorganisierte Vernetzung der Organisationsmitglieder zu schaffen. Damit ist die primäre Aufgabe von Führung in Netzwerkorganisationen genannt, die allerdings nicht viel mit klassischen Vorstellungen von Führung gemein hat. Netzwerk-

Führung in Netzwerkorganisationen: Erfolgsfaktoren aus der Praxis

Manager achten auf folgende Punkte, um ihren Führungsaufgaben in Netzwerkorganisationen gerecht zu werden:

- Sie nehmen ihre Führungsarbeit ernst, indem sie eine **klare Vision für die Organisation** formulieren und auf diesem Weg die Gefahren eines Führungsvakuums abwenden. Es gilt, die eigenen hierarchischen Führungsvorstellungen anzupassen und um netzwerkspezifische Führungsformen zu ergänzen.
- Sie schaffen **Rahmenbedingungen**, um die **Vernetzungsdichte** in der Organisation zu erhöhen.
- Sie **beobachten die unerwünschte Effekte** in Netzwerkorganisationen und entwickeln frühzeitig Maßnahmen.

organisationen kommen allerdings nicht ohne hierarchische Momente in der Konzeption von Führung aus. Hierarchischer Führung kommt die Aufgabe zu, eine klare Vision für die Netzwerkorganisationen zu formulieren und damit Orientierung in den hochdynamischen Netzwerkorganisationen zu stiften. Als dritte Aufgabe vermittelt Führung zwischen den netzwerkförmigen und hierarchischen Strukturen in Netzwerkorganisationen (Uhl-Bien, Russ & McKelvey 2007).

Die Sicht von Praktikern – Ergebnisse einer Interviewstudie

Soviel zu der organisationspsychologischen Perspektive, aber was denken Manager über Führung in Netzwerkorganisationen? Um dieser Frage nachzugehen, stellen wir eine Interviewstudie mit 250 deutschen Top-Managern vor, die zu ihrer Wahrnehmung von Führung in Netzwerkorganisationen befragt wurden (Pries 2017).

Die Führungskräfte wurden unter anderem dazu befragt, wie sie Führung in Linienhierarchien wahrnehmen. Das Urteil fällt eindeutig aus: 73 Prozent der Aussagen waren kritischer Natur. Die Befragten erklären den linienhierarchischen Führungsstil

zum Auslaufmodell. Führung in Linienhierarchien sei zu bürokratisch, zu autoritär, fremdbestimmend und profitgetrieben.

Die Praktiker unterscheiden zudem deutlich zwischen Führung in Linienhierarchien und Netzwerkorganisationen. Die befragten Manager erklären Führung in Netzwerkorganisationen zum Gegenmodell der Linienhierarchie und zum Führungsprinzip der Zukunft. 87 Prozent aller führungsbezogenen Aussagen zu Netzwerkorganisationen fallen positiv aus.

Die zentrale Aufgabe von Führung in Netzwerkorganisationen verschiebt sich in der Wahrnehmung der Befragten von Planung und Kontrolle hin zur Gestaltung von Rahmenbedingungen für gelingende Kooperation. Die Etablierung einer wertebasierten Unternehmenskultur und die Erhöhung der Vernetzungsdichte im Unternehmen werden ebenfalls als Aufgabe genannt. Ebenso die Förderung von Kreativität und Innovationsfähigkeit. Die Ermöglichung von Partizipation und Kooperation löse in Netzwerkorganisationen zudem den unproduktiven internen Wettbewerb und den ausschließlichen Fokus auf den eigenen Verantwortungsbereich ab.

In den Interviewgesprächen wurden allerdings kaum Befürchtungen bzgl. des Machtverlustes der formal legitimierten Führungskräfte geäußert. Dies ist erstaunlich. Schließlich stehen Führungskräfte und Organisationen vor der Herausforderung, die (Entscheidungs-)Macht zu großen Teilen aus der Hierarchie in die Netzwerkstruktur zu verlagern. Insgesamt bringen die Manager kaum Aspekte zur Sprache, die sich mit den Schattenseiten von Führung in Netzwerkorganisationen beschäftigen. Erwähnenswerte Kritik wird lediglich hinsichtlich ungenügender Effizienzorientierung und diffuser Abstimmungsprozesse geäußert. Diese beiden Themenfelder machen den Anfang für eine nüchterne Bestandsaufnahme und ermöglichen erste Reflexionen über die unerwünschten Aspekte von Netzwerkorganisationen.

Fazit

Führung in Netzwerkorganisationen zwischen Überhöhung und Anspruch

«Weg mit dem Chef!» Ganz so einfach gestaltet sich Führung in Netzwerkorganisationen nicht. Dies gilt in doppelter Hinsicht: In Netzwerkorganisationen sind hierarchische Führungsstrukturen notwendig, auch wenn sie in grundsätzlich veränderter Form auftreten. Wird diese Form der Führung als unnötig abgetan, droht die Gefahr eines Führungsvakuums. Gelingende Selbstorganisation bedarf Rahmenbedingungen, die sich das System nicht selbst schaffen kann. In diesem Zusammenhang stehen neue Führungsaufgaben an, wie die Steigerung der Netzwerkdynamik und die Synchronisierung von Hierarchie und Netzwerk.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Es gilt, die eigenen hierarchischen Führungsvorstellungen anzupassen und um netzwerkspezifische Führungsformen zu ergänzen.

Studiendesign

Im Zentrum der Interviewstudie stehen die Annahmen, Fantasien, Wünsche und Befürchtungen der Top-Manager zu Führung in Netzwerkorganisationen. Als Erhebungs- und Auswertungsmethode kommt eine Weiterentwicklung der Repertory Grid Methode und damit ein semistrukturiertes Interviewverfahren zum Einsatz. Die Methode erstellt einen individualisierten Fragebogen auf Basis der Aussagen der Interviewten.

In den 250 Interviewgesprächen wurden insgesamt 1.300 Aussagen zu Führung in Netzwerkorganisationen erhoben. Die qualitativen und quantitativen Ergebnisse aller Interviewgespräche werden durch eine Procrustes-Analyse in einem Modell aggregiert und in leicht verständliche Visualisierungen überführt.

Der Großteil der Befragten ist in größeren Organisationen mit mehr als 250 Mitarbeitern beschäftigt; einige der Führungskräfte arbeiten in mittelgroßen, kleineren und kleinen Betrieben. Die 250 Befragten sind hauptsächlich als Führungskräfte der obersten Ebene tätig. In den Interviews kommen aber auch Bereichs-, Abteilungs- und Teamleiter zu Wort. Das Gros der Befragten arbeitet im Dienstleistungssektor, es wurden allerdings auch Branchenvertreter aus dem Handel und der Produktion befragt. Es wurden mehr Männer (70%) als Frauen (30%) interviewt. Die meisten der Befragten sind älter als 41 Jahre.

Die Interviews wurden im Rahmen eines Projektes der «Initiative Neue Qualität der Arbeit» erhoben (www.forum-gute-fuehrung.de) und von der Bremer Managementberatung [nextpractice](http://www.nextpractice.de) (www.nextpractice.de) mit ihrer Erhebungs- und Auswertungssoftware [nextexpertizer](http://www.nextexpertizer.de) durchgeführt.

Der Diskurs um Netzwerkorganisationen wird von der Hoffnung auf eine schöne, heile Netzwerkwelt dominiert, die die Unannehmlichkeiten von Führung in Linienhierarchien hinter sich lässt. Führung in Netzwerkorganisationen scheint bei den Befragten Begehrlichkeiten nach gelingenden Formen der Zusammenarbeit zu wecken, die in gegenwärtigen organisationalen Kontexten unerfüllt bleiben. Neben der Steigerung der Adaptabilität und der Innovationskraft würden zugleich die Humanisierung und Demokratisierung von Führung vorangetrieben.

In der Interviewstudie wie auch in der Literatur kommt der kritischen Reflexion von Führung in Netzwerkorganisationen nur wenig Aufmerksamkeit zu. Die Auseinandersetzung mit Führung in Netzwerkorganisation sollte sich nicht darin erschöpfen, optimistische Zuschreibungen und erfolversprechende Potenziale zu rezitieren. Diese idealisierende Betrachtung verliert die Notwendigkeiten des konkret operativen Führungshandelns aus dem Blick und stellt keine geeignete Basis für die Gestaltung einer gelingenden Führungspraxis in Netzwerkorganisationen dar. Entscheidungsträgern und Organisationsentwicklern sei nahegelegt, eine realistisch-pragmatische Perspektive einzunehmen. Als Einstieg in die kritische Betrachtung von Führung in Netzwerkorganisationen bieten sich die genannten Themenfelder der Effizienzorientierung und der Abstimmungsprozesse an. Die zentrale Aufgabe zurzeit besteht darin, auch die unerwünschten Effekte von Netz-

werkorganisationen und ihren Führungsformen nüchtern in die Augen zu blicken.

Eine weitere Aufgabe von Praktikern besteht in der Gestaltung der Transformation von Linienhierarchien in hochvernetzte Organisationen. Ein solcher Übergang greift tief in das Selbstverständnis der Führungskräfte ein. Nicht zu unterschätzen ist dabei die Tatsache, dass sich die Machthorizonte der Führungskräfte verschieben. Das Management organisiert im Transformationsprozess die Abgabe der eigenen Einflussmöglichkeiten an das Netzwerk. In diesem Zusammenhang ist mit bewussten und unbewussten Widerständen zu rechnen, die es zu verstehen gilt.

Die Netzwerkorganisation und die für sie adäquaten Führungsformen bergen vielversprechende Potenziale. In Forschung und Praxis ist allerdings noch ein weiter Weg zu gehen, bis diese gehoben werden können.



Dr. Jan Christopher Pries

Projektleiter Organisationsentwicklung,
Robert Bosch GmbH

Kontakt:
jan.christopher.pries@gmail.com



Mark Heckmann

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Universität
Bremen

Kontakt:
heckmann.mark@gmail.com

Literatur

- **Barabási, A.-L. (2007).** The Architecture of Complexity. IEEE Control Systems Magazine, 27(4), S. 33–42.
- **Castells, M. (2000).** The Rise of the Network Society. Blackwell.
- **Drucker, P. F. (1988).** The Coming of the new Organization. Harvard Business Review, (1), S. 45–53.
- **Erdős, P. & Rényi, A. (1960).** On the Evolution of Random Graph. Publications of the Mathematical Institute of the Hungarian Academy of Sciences, 5, S. 17–61.
- **Kotter, J. P. (2014).** Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world. Harvard Business School Press.
- **Pries, J. C. (2017).** Führung in Netzwerkorganisationen. Organisationspsychologische Perspektiven. Carl-Auer.
- **Oesterle, M.-J. (2005).** Interne Netzwerke. Formen und Vergleich mit der Hierarchie. In H. K. Stahl & F. von den Eichen (Hrsg.), Vernetzte Unternehmen: Wirkungsvolles in Zeiten des Wandels (S. 139-158). Erich Schmidt.
- **Ravasz, E. & Barabási, A.-L. (2003).** Hierarchical organization in complex networks. Physical Review, 67(2), S. 1–7.
- **Sydow, J. (2010).** Führung in Netzwerkorganisationen – Fragen an die Führungsforschung. In J. Sydow (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen (S. 279–292). Gabler.
- **Uhl-Bien, M., Russ, M. & McKelvey, B. (2007).** Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. The Leadership Quarterly, 18(4), S. 298–318.