

Netzwerk contra Hierarchie

Die Abbildung organisationsstruktureller Widersprüche in einem neuartigen Potential für Rollenstreß

Heiko Hilse/Klaus Götz/Dieter Zapf

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit den Auswirkungen des strukturellen Wandels komplexer Organisationen, der idealtypisch als Abkehr vom Modell der hierarchisch-bürokratischen Organisation und Hinwendung zu eher netzwerkartigen Strukturformen beschrieben werden kann, auf die Organisationsmitglieder. Dazu werden im Kontext eines Servicebereichs der Daimler-Benz AG zwei Subgruppen von Mitarbeitern hinsichtlich auftretender Rollenstreßkonstellationen und -häufigkeiten miteinander verglichen: Personen, die ausschließlich in der Linienorganisation (Hierarchie) arbeiten, und solche, die parallel dazu in bereichsbezogene Veränderungsprojekte (Netzwerk) eingebunden sind. Die Ergebnisse geben Hinweise auf neuartige Formen von Rollenstreß, die auf das Hinzutreten einer netzwerkartigen Teil-Rolle zum bisherigen (hierarchisch-funktionalistischen) Rollenset und damit verbundene organisationskulturelle Widersprüche zurückzuführen sind.

Einleitung

Hierarchisch-bürokratische Gesellschaften und Organisationen bestehen, auch wenn sie nicht als Urform menschlichen Zusammenlebens anzusehen sind (Schwarz 1985), bereits seit mehreren Jahrtausenden und haben einen entscheidenden Beitrag zu Zivilisierung und kulturellem Fortschritt der Menschheit geleistet (Heintel & Krainz 1994a). Sie vermögen dies in erster Linie durch ihre rationale Ausrichtung auf übergeordnete Ziele, durch ihre klare Verantwortungsaufteilung in horizontaler (Arbeitsteilung) wie in vertikaler Richtung (Autoritätshierarchie) und durch die schriftliche Fixierung von Rechten und Pflichten ihrer Mitglieder sowie entsprechenden Sanktionsmechanismen (Formalisierung). Bürokratische Organisationen sind konstruiert wie und werden betrachtet als perfekt plan- und kontrollierbare Maschinen [vgl. die grundlegenden bürokratiethoretischen Arbeiten von Max Weber (1922) und die für den industriellen Bereich richtungweisenden Erkenntnisse des »Scientific Management« nach Frederic Taylor (1911)].

Hierarchie und Bürokratie haben allerdings auch einige spezifische Schwächen, die vor dem Hintergrund ei-

ner Zunahme an Komplexität und Dynamik organisationaler Umwelten immer deutlicher hervortreten (Bleicher 1992; Probst 1987): Nach innen werden die Organisationsmitglieder nur relativ eng umgrenzt in organisationale Tätigkeits- und Entscheidungsflüsse eingebunden, was einerseits einer ungenügenden Nutzung dezentral verteilter Intelligenzen und andererseits einer Einschränkung individueller Handlungsspielräume gleichkommt. Nicht unabhängig davon entstehen der bürokratischen Organisation nach außen die Probleme mangelnder Innovationsfähigkeit und Flexibilität sowie einer Blindheit für selbsterzeugte Risiken (Willke 1994). Solcherlei Schwächen der Hierarchie wurden im Laufe der modernen Organisationsgeschichte durch verschiedenste anti-bürokratische Maßnahmen auszugleichen versucht, zunächst auf individueller Ebene (Aufgaben- und Tätigkeitsbereicherung), dann auf Gruppenebene (Qualitätszirkel, teil-autonome Arbeitsgruppen etc.). Trotzdem sind tayloristische Arbeitsstrukturen in der Praxis bis in die 80er Jahre hinein nicht in Frage gestellt worden (Klebe & Roth 1988). Erst die Erfolge der japanischen Industrie, die insbesondere auf neuartige Formen der Organisationsstruktur zurückgeführt worden sind (vgl. Womack, Jones & Roos 1990), haben viele Unternehmen dazu bewogen, Reorganisationen größeren Ausmaßes vorzunehmen. In diesem Zusammenhang ist ein neues anti-bürokratisches Muster organisationaler Strukturierung entstanden, dieses Mal auf der Ebene der Gesamtorganisation (»Netzwerk-Organisation«).

Bei der »Netzwerk-Organisation« handelt es sich um einen neuen organisationalen Idealtypus, der durch die Struktur eines lose geknüpften Netzes zwischen prinzipiell gleichberechtigten und unabhängigen Akteuren gekennzeichnet ist (vgl. den grundlegenden Entwurf der »organischen Organisation« durch Burns & Stalker 1961, sowie die aktuelle Nachfolgearbeit von Heckscher 1994). Die Grundkonfiguration der »Netzwerk-Organisation« kann als selbst-organisiert-polyzentrisch bezeichnet werden: Ohne Rückgriff auf ein fixiertes Beziehungs- und damit Macht(un)gleichgewicht bilden sich Strukturmuster ziel- und aufgabenorientiert heraus und verändern sich mit jeder neuen Problemsituation. Die Basis hierfür stellen ständige systemübergreifende Kommunikations-, Reflexions- und Aushandlungsprozesse sowie konsensuale Legitimationsprozesse dar. Aus Einsicht in die Begrenztheit eigener Ressourcen und um der Erreichung gemeinsamer Ziele wegen nehmen die (grundsätzlich autonomen) Mitglieder des Netzwerkes immer wieder kollektive Selbstbeschränkungen vor. Dabei können

auch Strukturformen wie Hierarchien und Heterarchien entstehen, allerdings immer nur auf der Basis von Konsens und zeitlich befristet. Die zentrale Leistung von Netzwerkstrukturen ist es, die Verschiedenheit der einzelnen Netzwerkmitglieder (und damit eine entsprechende Ressourcenvielfalt) zu erhalten und sie gleichzeitig durch aktive Einbindung in Entscheidungsprozesse auf kollektive Werte und Ziele zu verpflichten. Damit soll nach *Willke* (1994) ein »dritter Weg« der Steuerung komplexer Sozialsysteme beschritten werden, der die »paternalistische Logik der Hierarchie« und die »egoistische Logik des Marktes« in komplementär-produktiver Weise miteinander verbindet (vgl. auch *Scharpf* 1993; *Powell* 1990).

Ein Blick auf die Strukturen heutiger komplexer Organisationen verdeutlicht, daß die »Netzwerk-Organisation« in ihrer reinen Form (noch) nicht existiert. Vielmehr sind eigenartige Mischformen aus Hierarchie und Netzwerk anzutreffen, die sehr unternehmensspezifische Ausformungen annehmen können. Eine solche Hierarchie-Netzwerk-Mischform stellt beispielsweise die in der vorliegenden Studie näher untersuchte Kombination aus klassischer Linienorganisation und Projektmanagement dar. In ihr treffen die beiden Systemtypen »Netzwerk« und »Hierarchie« mit ihrer jeweiligen Eigenlogik aufeinander und begründen neuartige organisationsstrukturelle Widersprüche (*Heintel & Krainz* 1994a, 1994b; vgl. auch Abb. 1).

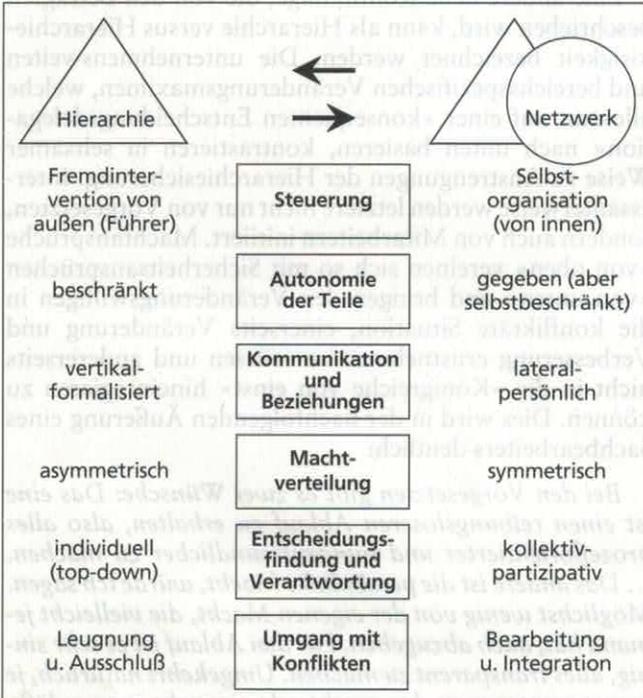


Abb. 1: Widersprüchliche Struktur- und Prozeßmerkmale von Netzwerk und Hierarchie

Die Organisationsmitglieder in heutigen Hierarchie-Netzwerk-Mischorganisationen nehmen eine eigentümliche Zwischenstellung zwischen den beiden Strukturele-

menten ein (*Heintel & Krainz* 1994b): In Netzwerken wird ihnen ganz anderes abverlangt (z. B. Eigeninitiative, Kreativität) als in Hierarchien (z. B. Gehorsam, Routine). Diese widersprüchliche Anforderungssituation läßt sich auch in Form der paradoxen Aufforderung: »Handle nicht-hierarchisch, aber erhalte die Hierarchie!« darstellen (*Schmidt* 1993). Auf der Grundlage solcher Überlegungen versucht die vorliegende organisationspsychologische Untersuchung der Frage nachzugehen, ob (und wenn ja: wie) sich der Widerspruch von Netzwerk und Hierarchie im Erleben und Verhalten der Organisationsmitglieder abbildet. Spezifisch wird analysiert, ob sich dieser strukturell angelegte Widerspruch im Vergleich zu rein hierarchischen Verhältnissen in veränderten Konstellationen (qualitativer Aspekt) und/oder Häufigkeiten (quantitativer Aspekt) von Rollenkonflikt und Rollenambiguität niederschlägt.

»Rollenkonflikt« ist in Anlehnung an *Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek* und *Rosenthal* (1964) definiert als gleichzeitige Unvereinbarkeit verschiedener Erwartungen an einen Rollenträger, während das Konzept der »Rollenambiguität« einen Zustand der Unklarheit und Undeutlichkeit der Erwartungen für einen Rollenträger kennzeichnet. Beide Phänomene werden im Kontext der organisationspsychologischen Streßforschung zusammenfassend mit dem Begriff »Rollenstreß« beschrieben (für einen Überblick zur bisherigen Rollenstreßforschung vgl. *Fisher & Gitelson* 1983; *Jackson & Schuler* 1985; *King & King* 1990). Im Vorfeld der Untersuchung wurde vermutet, daß Organisationsmitglieder, die unter Hierarchie-Netzwerk-Mischbedingungen arbeiten, im Vergleich zu Beschäftigten, die noch unter »klassisch« hierarchischen Bedingungen arbeiten, neuartige Rollenstreßkonstellationen (qualitativer Aspekt) sowie mehr Rollenkonflikte, jedoch weniger Rollenambiguität (quantitativer Aspekt)¹ berichten würden.

Methodik und Design

Untersuchungskontext und -stichprobe: Die Studie wurde im Rahmen eines Bereichs-entwicklungsprozesses eines internen Servicebereichs der Daimler-Benz AG (Größe: ca. 550 Mitglieder) durchgeführt. Untersuchungsteilnehmer waren die Mitglieder von vier funktions- und hierarchieübergreifend besetzten Projektgruppen (Größe: jeweils zwischen 6 und 12 Gruppenmitglieder), die die Aufgabe hatten, für den gesamten Bereich eines der Themen »Erfolgsfaktoren«, »Innovation«, »Innenoptimierung« und »Kommunikation« zu bearbeiten. Die Projektgruppenmitglieder waren ursprünglich von der Bereichsleitung für die Projektarbeit ausgewählt worden und hatten

¹ Diese Hypothese beruht auf Erkenntnissen von *Fisher & Gitelson* (1983), wonach Organisationsmitglieder an Grenzpositionen (zwischen zwei sozialen Systemen) mehr Rollenkonflikt, jedoch weniger Rollenambiguität erfahren: Mit hoher Wahrscheinlichkeit kommen auf solche Personen verschiedene (teils unvereinbare) Erwartungen zu; sie werden jedoch deutlich formuliert.

diese zusätzlich zu ihrer Linientätigkeit zu erledigen. Aus diesen Projektgruppen wurden 15 Personen (Sechs Sachbearbeiter, fünf Teamleiter und vier Abteilungsleiter) für die Untersuchung ausgewählt (Untersuchungsgruppe: Hierarchie-Netzwerk-Mischtypus, kurz: H-N-M). Als Vergleichsgruppe wurden zufällig 15 Personen aus demselben Bereich ausgewählt, die jedoch nicht an der Projektarbeit beteiligt waren und ausschließlich ihre Linientätigkeit zu erledigen hatten (Untersuchungsgruppe: Hierarchie, kurz: H). Da sämtliche Abteilungsleiter des Bereichs entweder als Projektverantwortliche oder -mitglieder an den Projektgruppen teilgenommen hatten, konnten in diese Untersuchungsgruppe nur Sachbearbeiter (n = 8) und Teamleiter (n = 7) einbezogen werden.

Untersuchungsverfahren, -durchführung und -auswertung: Alle 30 Untersuchungs-teilnehmer wurden ausführlich befragt, zum einen mittels halbstrukturierter Interviews (Fokus: qualitative Rollenstreßkonstellationen), zum anderen über standardisierte Fragebögen (Fokus: quantitative Rollenstreßhäufigkeiten). Die mündliche Befragung lehnte sich an die Rollenstreß-Interviewmethodik nach Kahn et al. (1964) an. Als Fragebogeninstrumente kamen das »Instrument zur streßbezogenen Arbeitsanalyse« (ISTA-G Version 4.0 nach Semmer, Zapf & Dunckel 1995) und die »Rollenkonflikt- und Rollenambiguitätsskala« nach Rizzo, House und Lirtzman (1970) zum Einsatz. Zur Auswertung wurden die Interviewtexte einer »interpretativ-reduktiven Form« der Inhaltsanalyse unterzogen (Lamnek 1989); die Fragebögen wurden mittels eines kovarianzanalytischen Designs statistisch ausgewertet ($\alpha = 5$ Prozent).

Ergebnisse

Qualitative Teiluntersuchung: Die Interviews lassen zwei globale Kategorien von Rollenstreßkonstellationen erkennen (vgl. Abb. 2): »Klassische« Muster, die bereits in der Hierarchie angelegt sind, und solche, die man im Zuge der Entwicklung zur Netzwerk-Hierarchie-Mischorganisation durchaus als »neuartig« bezeichnen kann.

Die klassischen Konstellationen sollen an dieser Stelle nicht näher beleuchtet werden, da sie sowohl in der Rollenstreßliteratur als auch in der Organisationspraxis hinlänglich bekannt erscheinen. Eine erste neuartige Rollenstreßkonstellation betrifft die Unvereinbarkeit von Kundenorientierung und ordnungspolitischen Vorgaben. Auf der einen Seite hat sich der untersuchte Bereich eine »kompromisslose Kundenorientierung« auferlegt. Auf der anderen Seite tritt im Zeichen härteren Wettbewerbs sehr stark der Kostenaspekt in den Vordergrund; letzterer wird deshalb von der Unternehmensleitung her klar positioniert. Ein Sachbearbeiter schildert diese paradoxe Situation folgendermaßen:

Das ist ein Reibungspunkt zwischen meinem Vorgesetzten und dem Kunden. Man steht auch dazwischen. Auf der einen Seite heißt es, man soll kostengünstige Lösungen anbieten, aber der Kunde am Ende wünscht etwas



Abb. 2: Kategorisierung der extrahierten Rollenstreßkonstellationen in »klassisch« versus »neuartig«

Pompöseres oder von der Technik her Aufwendigeres. Und dann muß man selber versuchen, sie irgendwie auf die Linie zu bringen.

Eine andere neue Konfliktlage, die von den Befragten beschrieben wird, kann als Hierarchie versus Hierarchielosigkeit bezeichnet werden. Die unternehmensweiten und bereichsspezifischen Veränderungsmaximen, welche allesamt auf einer »konsequenten Entscheidungsdelegation« nach unten basieren, kontrastieren in seltsamer Weise zu Anstrengungen der Hierarchiesicherung. Interessanterweise werden letztere nicht nur von Vorgesetzten, sondern auch von Mitarbeitern initiiert. Machtansprüche »von oben« vereinen sich so mit Sicherheitsansprüchen »von unten« und bringen den Veränderungswilligen in die konfliktäre Situation, einerseits Veränderung und Verbesserung ernstnehmen zu müssen und andererseits nicht in die »Königreiche von einst« hineinregieren zu können. Dies wird in der nachfolgenden Äußerung eines Sachbearbeiters deutlich:

Bei den Vorgesetzten gibt es zwei Wünsche: Das eine ist einen reibungsloseren Ablauf zu erhalten, also alles prozessorientierter und kundenfreundlicher zu machen. ... Das andere ist die persönliche Macht, würde ich sagen. Möglichst wenig von der eigenen Macht, die vielleicht jemand hat, auch abzugeben. Für den Ablauf ist es sehr sinnig, alles transparent zu machen. Umgekehrt natürlich, je transparenter man das macht oder je mehr man zuläßt, daß jemand anders hereinkommt (gemeint sind die zu beteiligten Mitarbeiter, Anm. d. Verf.), desto mehr wird die eigene Macht beschnitten. Ich glaube, das sind einfach zwei Dinge, die nicht ganz zueinander passen. Und momentan findet immer ein bißchen ein Ausgleich statt: »Wo gebe ich zu, wo gebe ich ab?«, damit ich für beide Wünsche etwas Sinnvolles erreiche.

Als dritte Rollenstreßkonstellation zeigt sich eine generelle Unklarheit und Konflikthaftigkeit von Status und Rolle der Bereichsmitglieder in Bezug auf den Bereichsentwicklungsprozess. Diese steht in engem Zusammenhang mit der vom Führungskreis »top-down« getroffenen Auswahl der Projektmitglieder. Sinn und Zweck einer Zweiteilung der Belegschaft in eine »Entwicklungselite« (Projektmitglieder) und eine große Gruppe von »Ausgeschlossenen«, die den Entwicklungsprozeß freilich mittragen und in die Praxis umsetzen sollen, erscheint beiden Parteien undeutlich. Darüber hinaus gibt sie auch Anlaß zu Ärger und Frustration. Ein an den Projekten beteiligter Teamleiter meint hierzu:

Manche Dinge, die sich im Bereich abspielen, die greifen irgendwo unter 40, 50 oder 60 Leuten und die anderen, die kriegen das am Rande mit über die Kommunikationsschienen, die wir haben ... Es ist auch gar nicht so einfach, 400 oder 500 Leute zu informieren. Zumal auch gar nicht alle informiert sein wollen. ... Wenn jemand gar nicht beteiligt ist, dann mag der auch gar nicht so arg informiert werden. Die einen machen was und sagen es den anderen, und die anderen dürfen es dann zur Kenntnis nehmen, das ist eine etwas unglückliche Situation.

Eine letztes Rollenstreßmuster stellt die Unklarheit und Konflikthaftigkeit von Status und Rolle der Projektgruppenmitglieder dar. Dabei zeigen sich projekttypische (horizontale) Rollenentstehungs- und -aushandlungskonflikte, (vertikale) Konflikte im Sinne von Hierarchie versus Hierarchielosigkeit sowie Rollenambiguität und -überforderung durch parallele Aufgaben in Linien- und Projektorganisation. Gefördert werden solche Phänomene zum einen durch die mit der Übergabe der Projektleitung an die Linien-Abteilungsleiter gleichsam ins Projekt »importierten« Hierarchie und die von der Vorgesetzenseite her ungeklärte, unterschiedliche und wechselhafte Prioritätensetzung hinsichtlich Linien- und Projektstätigkeit. Ein Projektmitglied berichtet hierzu:

Wir haben zwar Spielregeln vereinbart, also daß es Hierarchien und sowas bei uns nicht gäbe und solche Sachen. ... Aber es gibt Sachbearbeiter, die da dabeisitzen, die sagen eigentlich gar nichts. ... Da gehen Sachen mehr so auf der politischen und persönlichen Ebene ab als wirklich um die Sache. ... Der eine will sich dem anderen gegenüber beweisen (bei letzteren handelt es sich um Führungskräfte, Anm. d. Verf.), ... jeder denkt, er sei im Recht, jeder will Allianzen finden.

Die vorgestellten Rollenkonflikt- und Rollenambiguitätsmuster differenzieren kaum zwischen den beiden Untersuchungsgruppen H vs. H-N-M; lediglich die horizontalen Rollenentstehungs- und -aushandlungskonflikte stellen Rollenstreßkonstellationen dar, die ausschließlich auf seiten der Projektmitglieder gefunden wurden. Im Vergleich der verschiedenen Hierarchieebenen zueinander fällt auf, daß die Konfliktkonstellation »Hierarchie vs. Hierarchielosigkeit« und die generelle Unklarheit und Konflikthaftigkeit von Status und Rolle der Bereichsmitglieder in bezug auf den Bereichsentwicklungsprozess nur

von Befragten auf der Sachbearbeiterebene berichtet werden. Im übrigen teilen Abteilungsleiter insgesamt nur erstaunlich wenige Rollenstreßerfahrungen mit. Äußerungen wie die folgende sind daher keine Seltenheit:

Ich denke mal, wenn ich mir auf die Fahnen geschrieben habe, daß ich Verantwortung tragen will, dann muß ich das auch schaffen. Ich hatte noch nie den Eindruck, daß die Dinge so kollidieren, daß man nicht mehr durchblickt.

Quantitative Teiluntersuchung: Im Rahmen einer inferenzstatistischen Testung wurden die beiden Gruppen H und H-N-M bezüglich der in der Fragebogenstudie erhobenen Rollenstreßhäufigkeiten miteinander verglichen. Als Kovariaten wurden diejenigen Variablen ins varianzanalytische Modell eingefügt, die sich dafür in zuvor berechneten multiplen Regressionsanalysen mit signifikanten -Werten qualifiziert hatten. Für »Rollenkonflikt« war dies die Variable »Formalisierung der Arbeitstätigkeit« ($\beta = .36, p = .03$), für »Rollenambiguität« die Variable »Arbeiten an einer Grenzposition« ($\beta = -.41, p = .02$). Die Ergebnisse sind in den Tabellen 1 und 2 dargestellt.²

	M (H)	M (H-N-M)	F	p
UV: Gruppe	2.57	2.78	.79	.38
UV: Gruppe COV: Formal	2.63	2.72	.19	.66

Tab. 1: Ergebnisse der (Ko-)Varianzanalysen für Rollenkonflikt (N = 30)

	M (H)	M (H-N-M)	F	p
UV: Gruppe	2.08	2.53	5.59*	.03
UV: Gruppe COV: Grenz	2.05	2.57	8.57**	.01

Tab. 2: Ergebnisse der (Ko-)Varianzanalysen für Rollenambiguität (N = 30)

Die Ergebnisse fallen für Rollenkonflikt und Rollenambiguität unterschiedlich aus: In bezug auf die berichtete Häufigkeit von Rollenkonflikt läßt sich kein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Subgruppen H und H-N-M finden ($F = .79, p = .38$). Auch die Einführung der Kovariate Formalisierung ändert nichts an dieser Tatsache. Anders hingegen bei den berichteten Häufigkeiten von Rollenambiguität: Hier zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen den untersuchten Gruppen ($F = 5.59, p = .03$), der bei Einführung der Kovariate Grenzposition sogar hoch signifikant wird ($F = 8.57, p = .01$). Die Mitglieder der Gruppe H-N-M berichten demnach

² In der ersten Tabellenzeile finden sich jeweils die Ergebnisse einer univariaten Varianzanalyse, in der zweiten Zeile die Ergebnisse einer univariaten Kovarianzanalyse. Die Tabellen zeigen u. a. die jeweiligen Gruppenmittelwerte für Rollenkonflikt bzw. -ambiguität im Vergleich (H vs. H-N-M).

über signifikant höhere Auftrittshäufigkeiten erlebter Rollenambiguität ($M = 2.53$) als die Mitglieder der Gruppe H ($M = 2.08$).

Diskussion

In der Interviewstudie konnten für die beiden Untersuchungsgruppen »Hierarchie« versus »Hierarchie-Netzwerk-Mischtypus« kaum unterschiedliche Rollenstreßkonstellationen extrahiert werden. In beiden Gruppen ist eine neue Rolle zum bisherigen Rollenset hinzugesetzt, die hier als »Systembezogene Entwicklungsrolle« bezeichnet werden soll (vgl. Abb. 3): Im Rahmen des Bereichsentwicklungsprozesses sind sämtliche Mitarbeiter – entweder in Form einer locker kommunizierten Veränderungsrolle oder einer fest institutionalisierten Projektrolle – dazu aufgefordert, über ihr »tayloristisches Funktionskästchen« hinaus auf Systemebene tätig zu werden und an Veränderungs- bzw. Verbesserungsprozessen mitzuarbeiten. Diese »Systembezogene Entwicklungsrolle« belastet das bisherige Rollenset einerseits wie jede andere zusätzliche Teil-Rolle (Klassische Rollenstreßkonstellationen); zum anderen fügt sie sich nicht spannungsfrei in das hierarchisch-funktionalistische Rollenset ein, da sie einer netzwerkartigen Systemlogik unterliegt (Neuartige Rollenstreßkonstellationen).

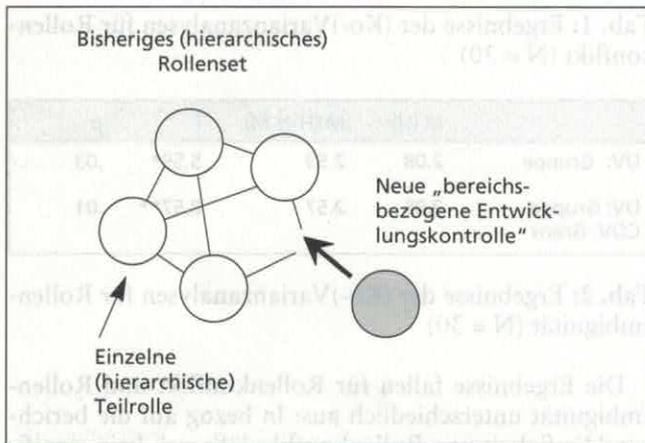


Abb. 3: Veränderung des bisherigen (hierarchisch-funktionalistischen) Rollensets durch Hinzutreten der »systembezogenen Entwicklungsrolle«

In der Fragebogenstudie zeigte sich kein Gruppenunterschied bezüglich der erlebten Häufigkeit von Rollenkonflikt, hingegen ein signifikanter Gruppenunterschied hinsichtlich der erlebten Häufigkeit von Rollenambiguität: In der Gruppe H-N-M wurde ein höheres Rollenambiguitätserleben berichtet als in der Gruppe H. Auf dem Hintergrund der Interviewaussagen kann letzteres einerseits mit einiger Wahrscheinlichkeit auf die undeutliche Positionierung der Projektarbeit nach außen zurückgeführt werden: Die Projektarbeit ist von den zur Teilnahme »auserwählten« Bereichsmitgliedern zusätzlich zu

ihrer Linientätigkeit zu verrichten; wo dabei welche Prioritäten zu setzen sind, wird jedoch von den Führungskräften entweder sehr wechselhaft und widersprüchlich oder überhaupt nicht kommuniziert. Andererseits erscheint die Projektrolle auch nach innen undeutlich und unglaubwürdig: So kollidiert eine »Rhetorik der Hierarchielosigkeit« mit einer faktisch ins Projekt »importierten Hierarchie« und infolgedessen mit immer wieder auftretenden hierarchischen Spielen und Verhaltensweisen.

Insgesamt konnten demzufolge nur sehr wenige Rollenstreßvariablen gefunden werden, die zwischen den beiden Untersuchungsgruppen differenzieren. Dies läßt die Frage berechtigt erscheinen, ob denn die Kontextbedingungen für die Mitglieder beider Gruppen tatsächlich so unterschiedlich sind wie dies die Organisationsstrukturen (im Sinne von »Netzwerk contra Hierarchie«) vorspiegeln. Da in der vorliegenden Untersuchung eine starke Fokussierung auf organisationsstrukturelle Variablen (als unabhängige Variablen) vorgenommen wurde, muß hier kritisch angemerkt werden, daß eine zweite, ebenfalls sehr wichtige Ebene der Organisation – die Ebene der Organisationskultur – (wie leider in der bisherigen Rollenstreßforschung auch) vernachlässigt geblieben ist. Möglicherweise haben sich die Systemrationalitäten von Netzwerk und Hierarchie im organisationskulturellen Raum bereits so stark vermischt, daß nicht mehr von klar abgrenzbaren und analysierbaren Subsystemen auszugehen ist.³ Es erscheint zumindest plausibel, daß dieselben Menschen, die als Träger beider Subsysteme fungieren auch zu »Über-Trägern« der jeweils fremden Systemlogik werden (vgl. Abb. 4).

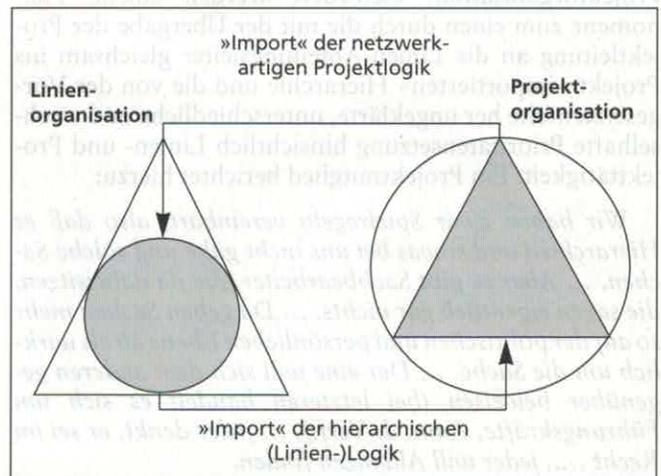


Abb. 4: Durchmischung von hierarchischer und netzwerkartiger Systemrationalität im organisationskulturellen Raum

³ Die vorliegende Situation wird zusätzlich dadurch erschwert, daß man zwischen einer offiziell (d. h. top-down) propagierten Kultur auf Unternehmens- und/oder Bereichsebene und der tatsächlich gelebten Kultur im Bereich, im Team oder am Arbeitsplatz unterscheiden muß (!)

In diesem Fall ist die Studie als explorative Untersuchung zu betrachten, aus der sich folgende hypothetische Aussage für die Situation von Organisationsmitgliedern unter Hierarchie-Netzwerk-Mischbedingungen ableiten läßt: Das Hinzutreten der »System-erzogenen Entwicklungsrolle« zum hierarchisch-funktionalistischen Rollen-set hat eine Verschärfung klassischer und das zusätzliche Auftreten neuer Rollenstreßkonstellationen zur Folge. Das Design für eine Studie, wie sie anfänglich geplant war, müsste nach den vorliegenden Erfahrungen wie folgt aussehen: Entweder dieselbe Organisation wird im Längsschnitt zwischen einer »hierarchischen Phase« und dem Übergang in eine »netzwerkartige Phase« untersucht, oder zwei verschiedene Organisationen – die eine noch deutlich hierarchisch, die andere bereits Netzwerk – werden im Querschnitt miteinander verglichen. Zu beachten ist in beiden Fällen, daß sowohl die strukturelle als auch die kulturelle Ebene der Organisation Eingang in die Analyse finden.

Eine theoretisch wie praktisch interessante Frage, die sich im Anschluss an die Untersuchung stellt, betrifft das Problem, ob und wie sich die neue Teilrolle auf längere Sicht in das bestehende Rollenset integrieren läßt. Grundlegende Systemwidersprüche, die sich hier auf individueller Ebene als Rollenstreß abbilden, sind dabei nicht wegzudiskutieren, allerdings auch nicht grundsätzlich als negativ zu betrachten, denn: Insofern sie in kontinuierlichen Prozessen der kollektiven Selbstreflexion einer gemeinsamen Gestaltung zugänglich gemacht werden, stellen sie das eigentliche Entwicklungspotential lernender Menschen und Organisationen dar (vgl. Baitsch 1993):

Es sind Menschen, die die Diagnose »Widerspruch« stellen und auf der Basis ihrer Interpretation der organisationalen Wirklichkeit Entwicklungsprozesse und/oder Maßnahmen unternehmen, die die materielle oder imaterielle Dimension ihrer Organisation verändern (S. 37).

Eine ständige, widerspruchssensitive Neukalibrierung organisationaler Rollensets (auf der Organisationsseite) und beruflicher Identitäten (auf der Personenseite) scheint demnach im Übergang von der Hierarchie zum Netzwerk dringend geboten. Zunächst bleibt freilich die Aufgabe, in den heutigen Unternehmen ein entsprechendes Bewußtsein zu erzeugen und geeignete Methoden und Verfahren zur Unterstützung solcher Prozesse zu entwickeln (Heintel & Krainz 1994a; Buchinger 1991).

Literatur

- Baitsch, C. (1993). Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt/Main: Campus.
 Bleicher, K. (1992). Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt/Main: Campus.

- Buchinger, K. (1991). Organisationsbewußtsein und innerbetriebliche Selbstreflexion oder: Organisationen müssen radikale strukturelle Veränderungen bewältigen. *Gruppendynamik*, 22 (4), 391–414.
 Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
 Fisher, C. D. & Gitelson, R. (1983). A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68, 320–333.
 Heckscher, C. (1994). Defining the Post-Bureaucratic Type. In C. Heckscher & A. Domellon (Eds.), *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change* (p.14–62). Thousand Oaks, Cal.: Sage.
 Heintel, P. & Krainz, E. E. (1994a). Projektmanagement: Eine Antwort auf die Hierarchie-krise? Wiesbaden: Gabler.
 Heintel, P. & Krainz, E. E. (1994b). Was bedeutet »Systemabwehr« ? In K. Götz (Hrsg.), *Theoretische Zumutungen: Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis* (S. 160–193). Heidelberg: Carl-Auer.
 Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985). A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16–78.
 Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.
 King, L. A. & King, D. W. (1990). Role Conflict and Role Ambiguity: A Critical Assessment of Construct Validity. *Psychological Bulletin*, 107, 48–64.
 Klebe, T. & Roth, S. (1988). Selbststeuerung der Arbeit und neue Unternehmensstrategien. In S. Roth & H. Kohl (Hrsg.). *Perspektive Gruppenarbeit* (S.15–40). Köln: Bund.
 Lannek, S. (1989). *Qualitative Sozialforschung*. Bd. 1: Methodologie, Bd. 2: Methoden und Techniken. München: Psychologie Verlags Union.
 Powell, W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
 Probst, G. J. B. (1987). *Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*. Berlin: Parey.
 Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150–163.
 Scharpf, F. W. (Ed.). (1993). *Games in Hierarchies and Networks: Analytical and Empirical Approaches to the Study of Governance Institutions*. Frankfurt/Main: Campus.
 Schmidt, J. (1993). *Die sanfte Organisationsrevolution: Von der Hierarchie zu selbst-steuern Systemen*. Frankfurt/Main: Campus.
 Schwarz, G. (1985). *Die »heilige Ordnung« der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
 Semmer, N. K., Zapf, D. & Dunckel, H. (1995). *Instrument zur streßbezogenen Arbeitsanalyse. Gesamtversion für den industriellen und den Bürobereich (ISTA-G), Version 4.0*. Bern, Konstanz, Berlin: Unveröffentlichtes Manuskript (Aktualisierte und erweiterte Version des ISTA n. Semmer 1984).
 Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. London: Harper and Brothers.
 Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
 Womack, J., Jones, D. & Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World*. New York.
 Willke, H. (1994). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*. Stuttgart: Fischer.

Dipl.-Psych. Heiko Hilse, längere Praxisaufenthalte bei der McKinsey & Company Inc./München und der Daimler-Benz AG/Stuttgart.

Univ. Doz. Dr. Klaus Götz, Leiter des Arbeitsgebietes »Managementkonzepte« im Bereich »Personalzentrale« der Daimler-Benz AG, PSF/OMP T 150, 70546 Stuttgart.

Prof., Dr. phil. Dieter Zapf, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Konstanz.