

- Alle Rechte beim Verfasser -

Bachelorarbeit
Vorgelegt an der Universität Bielefeld
Fakultät für Soziologie
Universitätsstraße 25
33615 Bielefeld

FUNKTIONEN UND PROBLEME EINGESCHRÄNKTER FORMALISIERUNG

Eine Fallstudie über ein partnerschaftlich
geführtes Beratungsunternehmen

Verfasst von Christian Scharff

Erstgutachterin:
Frau Prof. Dr. Veronika Tacke
Fakultät für Soziologie

Zweitgutachter:
Herr Thomas Hoebel
Fakultät für Soziologie

Bielefeld, Sommersemester 2010

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	3
2.	Methodenreflexion	5
3.	Der Aufbau und das Tätigkeitsfeld des Beratungsunternehmens	9
4.	Die Beratungsleistungen der Partner	12
4.1	Hohe Varietät ermöglicht die adäquate Bearbeitung von Beratungsaufträgen	13
4.2	Hierarchische Beziehungen zu den freien Mitarbeitern reduzieren Unsicherheit	16
4.3	Der Nutzen separater Kostenstellen für die Entscheidungsfreiheit der Partner	18
4.4	Die Freiheit der Auswahl von Tätigkeitsfeldern	19
5.	Die gemeinsamen Entscheidungen der Partner nach dem Konsensprinzip	20
5.1	Die individuellen Einflussmöglichkeiten der Partner auf die gemeinsamen Entscheidungen	22
5.2	Der Verzicht auf Hierarchien eröffnet neue Perspektiven der Problemlösung	25
5.3	Eingeschränkte Handlungsfähigkeit als Folgeproblem der eingeschränkten Formalisierung und des Konsensprinzips	27
5.4	Gute Beziehungen und Integrationsleistungen als Lösungsmechanismen	28
5.5	Die Sicherung der Reaktionsmöglichkeiten auf Umweltanforderungen durch zeitlichen Druck	31
5.6	Die Gewährleistung der Entscheidungsfähigkeit über verschiedene Taktiken im Umgang mit dem Konsensprinzip	33
6.	Die eingeschränkte Wirksamkeit von Beschlüssen als Folgeproblem geringer Formalisierung	36
7.	Die „Geschäftsführerrolle“ als Lösungsmechanismus für Folgeprobleme der hohen Varietät	39
8.	Fazit: Gute Gründe für eine eingeschränkte Formalisierung	42

9.	Ausblick: „So ein gewisses Maß an Rock‘n‘Roll soll da eben halt noch möglich sein.“	46
A	Literaturverweise	49
B	Eidesstattliche Erklärung	51

1. Einleitung

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ein Erfolg.“. Diese Worte, die ein gehöriges Maß an Begeisterung für das Gelingen eines komplexen Arbeitsprozesses erkennen lassen, werden dem Autobauer Henry Ford zugeschrieben. Als Soziologe möchte man unweigerlich mit einstimmen und sich darüber wundern, wie das Zusammenspiel von Individuen in Organisationen immer wieder aufs Neue gelingen kann. Ein Großteil dieses Erfolges kann in den meisten Organisationen über ein bestimmtes Schlagwort erklärt werden - Formalstruktur. Deren Bedeutung lässt sich mit Niklas Luhmann (1988, 176ff. und 1991, 12f.) erläutern. Ihm zufolge kann das entscheidende Merkmal von Organisationen in der selbstgezogenen Differenz von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern identifiziert werden. Über diese Unterscheidung grenzen sich Organisationssysteme von ihrer Umwelt ab. Mit dem Eintritt muss das Mitglied die Mitgliedschaftsbedingungen der Organisation akzeptieren. Es profitiert von bestimmten, zumeist finanziellen, Leistungen der Organisation und muss im Gegenzug die formalen Strukturen derselben anerkennen. Diese bestehen in solchen Verhaltensanforderungen, deren Missachtung als letzte Konsequenz den Ausschluss eines Mitglieds begründen kann. Dazu gehört, dass die Entscheidungen von Mitgliedern zu einem gewissen Maß über Entscheidungsprämissen in Form von Programmen und Kommunikationswegeregeln vorstrukturiert werden. Solange die Mitgliedschaft im System für das Mitglied interessanter bleibt als die Nicht-Mitgliedschaft, wird deshalb eine hohe Erwartungssicherheit für das Handeln von Mitgliedern herbeigeführt.

Die „strukturelle Einschränkung von Entscheidungszusammenhängen“, die über Entscheidungsprämissen erfolgt, wird als Redundanz bezeichnet (vgl. Luhmann 1988, 174). Je mehr Redundanz herbeigeführt wird, desto größer ist die Berechenbarkeit des Handelns von Mitgliedern. Dieses kann dadurch ausgezeichnet vorausgeplant und koordiniert werden. So war es zum Beispiel das Ziel Henry Fords, die Entscheidungsspielräume seiner Arbeiter möglichst weit einzugrenzen. Auf diese Weise wurden Unsicherheiten auf ein Minimum reduziert. Dadurch er-

klärte sich die erfolgreiche Arbeit seiner Beschäftigten (vgl. Syska 2006, 149ff. zum Taylorismus, der Managementphilosophie, die den Organisationen Fords zugrunde lag). Gegenstand der vorliegenden Studie ist nun aber ein Unternehmen der Beratungsbranche, das sich vor allem durch seinen weit gehenden Verzicht auf eine Formalisierung von Handlungserwartungen auszeichnet.

Das Unternehmen wird von fünf Partnern geleitet und berät öffentliche Organisationen und Institutionen in Sachen Strategie-, Organisationsstruktur- und Personalentwicklung. Es greift nur zu einem geringen Anteil auf die Möglichkeit zurück, Entscheidungen zu programmieren oder Kommunikationswege z.B. in Form von Hierarchien zu formalisieren. Damit muss das Gelingen der Arbeit - um noch einmal das Zitat Henry Fords in Erinnerung zu rufen - zu großen Teilen auf anderem Wege erklärt werden. Je weniger Entscheidungen über Programme und Kommunikationswege beeinflusst sind, desto größer ist der Grad an Varietät, d.h. „Verschiedenartigkeit [von] Entscheidungen“, der durch das System zugelassen wird (Luhmann 1988, 174ff.). Das konkrete Personal, das Luhmann (ebd., 177f.) vor allem auf Grund seiner Ausbildung und seiner Persönlichkeit ebenfalls als Entscheidungsprämissen betrachtet, gewinnt einen größeren Einfluss. Allgemein wird dadurch das Handeln der Mitglieder für die Organisation weniger berechenbar und es muss mehr Unsicherheit in Kauf genommen werden. Für das untersuchte Unternehmen ergibt sich somit die Frage, aus welchen Gründen auf die Möglichkeit stärkerer Redundanz-Erzeugung verzichtet wird, über die das Handeln der Mitglieder ausgezeichnet koordiniert werden kann.

Es ist deshalb das Ziel dieser Arbeit, die Funktionalität der eingeschränkten Formalisierung sowie eventuelle Folgeprobleme zu untersuchen. Dafür werden zwei bedeutende Bereiche von Entscheidungssituationen des Unternehmens herausgegriffen. Das sind zum einen die Entscheidungen der Partner über ihre Beratungsleistungen, welche die Kernkompetenz des Unternehmens darstellen. Zum anderen besteht für das Unternehmen als Ganzes großer Entscheidungsbedarf. Diese Entscheidungen, welche die Partner gemeinsam treffen, werden ebenfalls zum Gegenstand der Analyse. In beiderlei Hinsicht dient der Gedanke der formal ausdifferenzierten Organisation als gewinnbringender Vergleichspunkt, um die Be-

sonderheiten des untersuchten Unternehmens herauszustellen und in der Differenz zu erklären.

Im Sinne dieses Vorhabens wird zunächst ein Überblick über die methodischen Grundlagen gegeben. Anschließend werden der Aufbau und das Tätigkeitsfeld des Beratungsunternehmens dargestellt. Daraufhin wird damit begonnen, die Bedingungen der projektbezogenen Entscheidungen der Partner nachzuvollziehen. Hierbei steht die Programmierung der Beratungsleistungen im Mittelpunkt. Deren Funktionalität für diesen Entscheidungsbereich muss vor allem in Abhängigkeit von den Anpassungsmöglichkeiten an die relevante Kunden-Umwelt beurteilt werden. Im Anschluss gilt die Aufmerksamkeit den gemeinsamen Entscheidungen der Partner. Aus der eingeschränkten Formalisierung ergeben sich in diesem Zusammenhang sowohl funktionale Effekte als auch Folgeprobleme. Letztere werden größtenteils durch Lösungsmechanismen aufgefangen, welche anschließend in die Argumentation mit einbezogen werden. Für den darauf folgenden Abschnitt stellt sich unter der Bedingung eingeschränkter Formalisierung die Frage, welche Wirkung die gemeinsamen Beschlüsse der Partner auf das Handeln der Einzelnen haben. Schließlich werden die Erkenntnisse über die beiden zuvor behandelten Entscheidungsbereiche im Rahmen abschließender Analysen zusammengeführt.

2. Methodenreflexion

Für die Gewinnung von Daten für die vorliegende Studie boten sich im Wesentlichen zwei Vorgehensweisen an. Das waren zum einen die Durchführung von Interviews und zum anderen die Methode der teilnehmenden Beobachtung. Für die teilnehmende Beobachtung sprach, dass das Feld auf diese Art und Weise persönlich erfahrbar geworden wäre. Dadurch hätte es im Vergleich zu Interviews zu einem geringeren Anteil aus den Selbstdarstellungen der Untersuchten erschlossen werden müssen. Gegen diese Vorgehensweise sprach zunächst der relativ kurze zeitliche Rahmen, der für die Bearbeitung von Bachelorarbeiten vorgesehen ist. Zudem stellen Beobachtungen eine vergleichsweise größere Belastung des zu un-

tersuchenden Forschungsfeldes dar als Interviews. Aus diesen Gründen entschied ich mich für letzteres.

Mit der Interviewmethode musste im Vorfeld die Sorge bestehen, dass potentielle Gesprächspartner ihr Unternehmen im Sinne einer positiven Außendarstellung verschönert darstellen und Probleme verschweigen. Das galt insbesondere deshalb, weil das Forschungsvorhaben von vornherein nicht nur auf die Funktionalität der untersuchten Struktur sondern explizit auch auf deren potentielle Probleme zielen sollte. Solche Entscheidungsprobleme stellen für jede Organisation extrem sensibles Wissen dar, das in der Regel nach außen hin gezielt verborgen wird. Insbesondere bei einem Beratungsunternehmen war genau davon auszugehen. Für Berater war ein gewisser Zwang zu vermuten, ihr eigenes Unternehmen als perfekt-funktionale Maschine zur Lösung der Probleme ihrer Kunden darzustellen.

Weitere Bedenken musste deshalb die Tatsache begründen, dass Unternehmensberater aufgrund ihrer Tätigkeit im Handhaben von Interaktionsituationen gut geschult sind. Berater müssen in in der Lage sein, Gespräche mit Kunden souverän zu führen, um zunächst die notwendigen Eindrücke einer Situation zu erlangen und später ihre Lösungen verkaufen zu können. Es musste also sichergestellt werden, die Kontrolle von Interviewsituationen möglichst nicht an die Gesprächspartner verloren gehen zu lassen. Außerdem mussten Fragen, die auf kritische Bereiche abzielten, vorsichtig eingeführt werden.

Die größte Bedeutung im Zusammenhang mit diesen Problemen hatte aber die Herbeiführung eines vertrauensvollen Verhältnisses, das es den Interviewten erlauben sollte, möglichst frei zu sprechen. Diese Überlegungen begründeten das Versprechen, sämtliche erhobenen Daten inklusive der Aussagen über Kunden des Unternehmens umfassend zu anonymisieren. Die Namen der Partner sind deshalb durch frei erfundene Namen ersetzt worden. Der vermutlich entscheidende Schlüssel zu einer vertraulichen Interview-Atmosphäre bestand aber in der Art und Weise des Feldzugangs. Der Zugang zu den Partnern erschloss sich mir über die Vermittlung eines freien Mitarbeiters des Unternehmens. Dieser genießt - das konnte ich in den späteren Gesprächen erfahren - bei den Partnern ein sehr gutes

Ansehen. Deshalb wurde die Herstellung des Kontakts über seine Person wahrscheinlich auch als Garant für meine Vertrauenswürdigkeit gesehen. In den vier Interviews, die ich mit drei Partnern und einem freien Mitarbeiter führte, ergaben sich dann sehr offene Gesprächssituationen, in denen zahlreiche sensible Probleme ungezwungen thematisiert wurden.

Die Interviews wurden als leitfadenorientierte Experteninterviews geführt. Dabei war darauf zu achten, die Leitfäden flexibel zu handhaben, um eine möglichst natürliche Gesprächssituation herbeizuführen. Das gelang sehr gut und es ergaben sich fast durchweg flüssige Konversationen. Für die Gestaltung der Leitfäden waren sehr unterschiedliche Überlegungen ausschlaggebend.

Im Vorfeld der Interviews war mir das untersuchte Unternehmen nur ansatzweise bekannt. Aus den Erzählungen des Mitarbeiters, der für mich den Feldzugang vermittelte, wusste ich lediglich, dass das Unternehmen aus fünf Partnern sowie freien Mitarbeitern besteht, die relativ selbstbestimmt arbeiten und dass momentan ein Prozess der Schaffung von mehr „Verbindlichkeit“ stattfindet. Das erste Interview, das ich mit einem der Gründer des Unternehmens, hier Thomas Althoff genannt, führte, sollte deshalb einen grundlegenden Überblick verschaffen. Dementsprechend mussten die Fragen sehr offen formuliert werden, damit dem Gesprächspartner die Gelegenheit geboten wurde, von selbst auf wesentliche Merkmale zu sprechen zu kommen.

Bis zum nächsten Interviewtermin mit Hermann Seiler vergingen mehrere Wochen. So blieb mir hinreichend Zeit, um das bis dahin erhobene Material gründlich auszuwerten. Dadurch ergab sich der methodische Vorteil, diese Analysen für den nächsten Leitfaden umfassend nutzbar machen zu können. Auf der Basis meiner ersten Einsichten thematisierte ich in dem zweiten Interview hauptsächlich die Entscheidungsfindung unter den Partnern und insbesondere auch die Verteilung von Aufgaben sowie die Geschäftsführerrolle des Interviewpartners.

Auch bis zu dem Gespräch mit Christoph Neumann blieb mir genug Zeit, um das vorhergehende Interview auszuwerten. Mit dieser Grundlage lag es nahe, Probleme der Entscheidungssituationen noch einmal ausführlicher zu hinterfragen. Da-

von abgesehen beschloss ich aber, einige Fragen für dieses Gespräch möglichst offen zu formulieren. Ich wusste, dass mein Gesprächspartner erst seit kurzem für das Unternehmen tätig ist und wollte ihm deshalb die Gelegenheit bieten, möglichst frei über die Bedingungen zu sprechen, die sich für einen neuen Mitarbeiter unter den gegebenen Strukturen bieten.

Einzig bei dem letzten Interview, das ich mit einem freien Mitarbeiter führte, gab es nennenswerte Probleme. Dieses Gespräch ergab sich spontan im Anschluss an das Interview mit Christoph Neumann, weshalb auf meinem Aufnahmegerät nur noch wenig Speicherplatz verfügbar war. Daraus resultierte ein gewisser zeitlicher Druck, den ich negativer Weise in die Interviewsituation trug. Es entstand eine leicht gestresste Atmosphäre, die zu recht knappen Antworten meines Gegenübers führte. Im Nachhinein stellt das kein gravierendes Problem dar, da die Beziehungen zu den freien Mitarbeitern aufgrund der Vorgaben über die Länge von Bachelor Arbeiten leider keinen ausführlichen Eingang in meine Argumentationen finden konnten. Das Interview diente mir deshalb nur in wenigen kurzen Punkten als Informationsquelle.

Die Analyse der Interviews erfolgte anhand von Schlüsselssätzen. Dazu wurden für die Interviews Abschnitte identifiziert, unter denen sich die Aussagen der Interviewpartner subsumieren und interpretieren ließen. Ein Schlüsselsatz muss dabei nicht widerspruchsfrei zu allen anderen Aussagen sein. In diesem Fall bietet der Schlüsselsatz vielmehr die Chance, Widersprüchlichkeiten gezielt herauszustellen und für die Analyse nutzbar zu machen. Dies lässt sich zum Beispiel anhand eines Schlüsselsatzes erläutern, der für das Interview mit Hermann Seiler identifiziert wurde. Er traf folgende Aussage über die Entscheidungen unter den Partnern: „[...] Einflüsse auf die Geschäftspolitik sind sowieso nur konsensual zu treffen und sollten auch im Konsens getroffen werden, weil diese Konstellation ansonsten nicht tragfähig sein würde, wenn man sich allzu sehr gegen andere Interessen aufbäumt.“. Hier wird in erster Linie eine Pflicht zur konsensualen Entscheidung betont, was etwa im Widerspruch zu bestimmten Taktiken steht, mit denen die Partner das Konsensprinzip umgehen. Diese Widersprüche lassen sich dann über die Einschränkung am Ende des Schlüsselsatzes aufklären. Da heißt es, dass „diese

Konstellation ansonsten nicht tragfähig sein würde, wenn man sich allzu sehr [!] gegen andere Interessen aufbäumt“. Darin wird angedeutet, dass das Aufbäumen gegen andere sehr wohl möglich ist, aber auch klare Grenzen erfordert. Diese Schlussfolgerung leitet dann nahtlos zu einer großen Bedeutung guter Beziehungen unter den Partnern über. In zwei der Interviews mussten aufgrund verschiedener thematischer Ebenen zwei Schlüsselsätze identifiziert werden.

Schließlich bleibt noch der Einfluss theoretischer Vorannahmen zu berücksichtigen. Es ist nicht das Ziel dieser Arbeit, das untersuchte Unternehmen als Organisation im Sinne Luhmanns zu beschreiben oder die Möglichkeit dessen zu hinterfragen. Dennoch fußen die Ergebnisse der Analyse fast vollständig auf den Annahmen der Systemtheorie, da die Daten aus der Differenz zu den in Organisationssystemen gebrauchten Mechanismen erklärt werden. Schon bei der Gestaltung der Leitfäden für die Interviews dienten systemtheoretische Begriffe als Wegweiser. Die vorliegende Studie kann deshalb nicht den Anspruch erheben, das Forschungsfeld gänzlich unvoreingenommen erschlossen zu haben.

3. Der Aufbau und das Tätigkeitsfeld des Beratungsunternehmens

Das Beratungsunternehmen besteht aus fünf geschäftsführenden Partnern und einer wechselnden Anzahl freier Mitarbeiter. Es blickt zum heutigen Zeitpunkt auf eine zehnjährige Geschichte zurück. Abgesehen von Thomas Althoff, der von Beginn an Partner war, haben alle anderen Mitgründer das Unternehmen verlassen. Im Zeitraum der letzten fünf Jahre sind Hermann Seiler, Lars Feldberg und Alexander Ernst beigetreten. Erst in diesem Jahr kam Christoph Neumann hinzu.

Wie bereits erwähnt, bietet das Unternehmen seine Beratungsleistungen für eine Kunden-Umwelt öffentlicher Organisationen und Institutionen an. Die Bandbreite reicht von kleinen Kommunen und Behörden bis hin zu Landes- und Bundesministerien sowie Organisationen des europäischen Politik-Apparats. Diese Kunden werden in Fragen von Strategie, Organisationsstruktur und Personal bera-

ten. Außerdem erarbeitet man Studien, in denen unter verschiedenen Gesichtspunkten ebenfalls Strategie-, Struktur- und Personalentwicklung beleuchtet werden. Dabei stehen zumeist Evaluations-Aufgaben im Mittelpunkt. Ebenso werden im Bereich der Personalentwicklung Trainings angeboten. Auf diesem Weg sollen die entwickelten Konzepte nachhaltig in den beratenen Organisationen etabliert werden. Das Unternehmen selbst sieht sich als „Schnittstelle zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft“.

Momentan befindet sich das Unternehmen in einer Phase rasch ansteigender Auftragszahlen. Die letzten Jahre brachten ein Wachstum neuer Aufträge von nahezu hundert Prozent. Damit stieg der nötige Aufwand für administrative Tätigkeiten um ein Vielfaches. Für die Zukunft rechnen die Partner mit weiterem Wachstum. Neue Kunden gewinnt das Unternehmen in der Regel entweder über Ausschreibungen oder die Kontaktaufnahme des Kunden selbst. Wenn der Ruf eines Partners ausschlaggebend dafür ist, dass sich Kunden an das Unternehmen wenden, wird dieser mit der Betreuung beauftragt. Findet sich die Ursache für ein neues Projekt nicht in der Person eines bestimmten Partners, werden bei der Vergabe die zeitliche Auslastung, der Bedarf an weiteren Umsatz sowie die Qualifikationen der Berater berücksichtigt. Nach dem selben Schema wird bei der Beteiligung an Ausschreibungen verfahren. Wenn die Zuständigkeit für einen Kunden beschlossen wurde, bleibt der betreffende Partner auch bei zukünftigen Projekten der Ansprechpartner desselben.

Die überwiegende Mehrheit der Beratungsfälle wird von einzelnen Partnern bearbeitet, die zusätzlich freie Mitarbeiter beschäftigen. Hierbei fällt als erstes die Programmierung der Beratungsleistungen auf. Über Entscheidungsprogramme bestimmen Organisationen, welche Handlungen von Mitgliedern im Sinne des Systems sind und welche nicht. Luhmann (1988, 176f.) unterscheidet die Alternativen einer Konditionalprogrammierung und einer Zweckprogrammierung. Konditionalprogramme stehen für das möglichst weit reichende Eingrenzen eines Entscheidungsspielraums im Bezug auf einen bestimmten Input und machen somit das Handeln von Organisationsmitgliedern sehr berechenbar. Zweckprogramme hingegen legen ein Ziel fest und stellen die zur Erreichung notwendigen Mittel frei. Die

gewählte Form der Programmierung im untersuchten Unternehmen lässt sich als eine äußerst freizügige Zweckprogrammierung beschreiben. Diese besteht lediglich darin, dass alle Partner das Ziel verfolgen, ihre Beratungsprojekte möglichst erfolgreich abzuschließen und zum Vorteil des Unternehmens zu handeln. Es gibt keine genaueren Vorschriften darüber, wie die Beratungen zu handhaben sind. Durch die Programmierung wird also kein gleiches Entscheiden erzwungen. Wenn mehrere Partner für einen Kunden arbeiten, gibt es einen Projektleiter, der in Zweifelsfällen die letztendliche Entscheidungsgewalt besitzt.

Auch jenseits der Beratungsprojekte gibt es für das Unternehmen als Ganzes viel Entscheidungsbedarf. Hier findet sich eine zweite Ebene der Entscheidungsfindung. Da die Mehrheit der Partner in unterschiedlichen Städten arbeitet, werden die gemeinsamen Beschlüsse meistens im Rahmen von wöchentlich stattfindenden Telefonkonferenzen und mehrtätigen Partnertreffen gefasst. Die Partnertreffen finden alle zwei Monate statt. Auch für die gemeinsamen Entscheidungen der Partner ist hervorzuheben, dass der Entscheidungsspielraum nicht wesentlich über Programme eingegrenzt wird. Es wird ebenfalls das Ziel eines möglichst vorteilhaften Handelns im Sinne des Unternehmens betont, was genügend Spielraum für unterschiedliche Prioritäten lässt. Außerdem stechen die Kommunikationswegeregeln ins Auge. Über die Formalisierung von Kommunikationswegen lässt sich Luhmann (ebd.) zufolge der Fluss von Informationen in Organisationen vorzeichnen. Es kann festgelegt werden, welche Mitglieder zu welchem Zeitpunkt für welche Art von Kommunikation empfänglich sind. Es ist dabei nicht nur an Hierarchien, sondern auch an horizontale Mitspracherechte und Mitzeichnungs-Pflichten zu denken. Diese Mittel werden in dem untersuchten Unternehmen ebenfalls nur ansatzweise genutzt. Unter den Partnern gibt es keine hierarchischen Abstufungen und die einzige formalisierte Pflicht zur horizontalen Kommunikation findet sich in der Anforderung, die gemeinsamen Entscheidungen der Partner nach dem Konsensprinzip zu treffen.

Alle Partner haben einen Gesellschaftervertrag unterschrieben. Dieser Vertrag hält fest, dass ein Partner ausgeschlossen werden kann, „wenn er seine Verpflichtungen als Gesellschafter im groben Maße verletzt [...]“. Bezüglich der Bera-

tungsleistungen oder der Entscheidungsfindung unter den Partnern kann Handeln, welches dem Unternehmen schadet, als Pflichtverletzung verstanden werden. Solange dabei allerdings nicht im „groben Maße“ gegen die Pflichten gehandelt wird, ergibt sich die Möglichkeit des Ausschlusses nicht. Geringere Sanktionen sind unter den Partnern nicht beschlossen. Zudem wird der Ausschluss selbst im Fall grober Verstöße als „machbar“ aber „bestimmt nicht einfach“ beschrieben. Mit Ausnahme des Betroffenen müssen 75 Prozent der Partner dafür stimmen. Die oben beschriebenen Zweckprogramme schützen das Unternehmen deshalb in erster Linie vor *stark* abweichendem Verhalten.

4. Die Beratungsleistungen der Partner

Im Folgenden liegt das Augenmerk auf den Projekten, die von einzelnen Partnern durchgeführt werden. Für diesen Bereich wird im ersten Schritt die Funktionalität der Zweckprogrammierung von Beratungsleistungen untersucht. Dazu werden einige grundsätzliche Notwendigkeiten der Bestandssicherung von Organisationen in ihrer Umwelt veranschaulicht. Die Besonderheiten des untersuchten Unternehmens lassen sich dabei besonders gut durch den Unterschied zu stark formalisierten Organisationen hervorheben. Dafür werden die früheren Organisationen des Autobauers Henry Ford als Beispiel herangezogen. Dieses Organisationsmodell hat zwar seine damalige Prominenz längst verloren, es eignet sich aber hervorragend, um einen möglichst scharfen Kontrast zu erzeugen. Nachdem die Programmierung der Beratungsarbeit besprochen wurde, gilt die Aufmerksamkeit im zweiten Schritt dem Verhältnis der Partner zu den freien Mitarbeitern. Anschließend wird die Verfügungsgewalt über finanzielle Mittel und der daraus resultierende Nutzen für die Beratungsleistungen thematisiert.

4.1 Hohe Varietät ermöglicht die adäquate Bearbeitung von Beratungsaufträgen

Um den Nutzen großer Varietät für die Beratungsleistungen des Unternehmens zu hinterfragen, lohnt es, sich mit Kühl (1998, 23ff.) einige grundlegende Feststellungen zum Stichwort „Redundanz“ vor Augen zu führen. Redundanz-Erzeugung ist eine Grundvoraussetzung für die Existenz von Organisationssystemen. Nur durch die Reduktion von Kontingenz kann sich eine Organisation von ihrer Umwelt unterscheiden. Sie gewinnt an Gestalt, da den Mitgliedern zahlreiche Verhaltensalternativen verschlossen bleiben, die in der Umwelt geboten sind. Mit größerer Redundanz verringert sich zudem die Abhängigkeit der Organisation von konkretem Personal. Wie bereits beschrieben, werden Unsicherheiten reduziert und die Arbeit wird einfacher, schneller und besser planbar. Daraus kann allerdings nicht geschlossen werden, dass mit dem Maß an Redundanz, das eine Organisation produziert, auch ihre Überlebenschancen in der Umwelt steigen. Unter Rückbezug auf Kühl (ebd.) kann dies am Beispiel der Ford-Werke und deren Entscheidungsprogrammen erklärt werden. Die dortige Arbeit am Fließband war im Detail konditional programmiert, wodurch ein hohes Maß an Redundanz erzeugt wurde. Fords Arbeiter mussten auf eine bestimmte Bedingung nur mit einer von der Organisation vorgesehenen Handlung reagieren. Das hatte die zuvor besprochenen Vorteile. Wenn immer gleich entschieden wird, ist aber auch das Ergebnis der Arbeit immer das gleiche - in diesem Fall das gleiche Auto, das zu Beginn der Ära Fords noch nicht einmal in unterschiedlichen Farben ausgeliefert wurde. Einer individuellen Nachfrage konnte dieses Organisationsmodell deshalb nicht gerecht werden. Um ihren Fortbestand zu sichern, müssen sich Organisationen also nicht nur von ihrer Umwelt unterscheiden, sondern ebenfalls in der Lage sein, angemessen auf sie zu reagieren. Deshalb besteht der Zwang, ein gewisses Maß an unterschiedlichen Entscheidungen zuzulassen. Für Wirtschaftsorganisationen stellt sich damit die Frage, wie viel verschiedenartiges Entscheiden notwendig ist, um den Wünschen der Kunden-Umwelt gerecht zu werden, und wie viel gleiches Entscheiden herbeigeführt werden muss, um nicht durch zu große Unsicherheiten belastet zu werden. Um die Frage nach der Funktionalität der vom untersuchten Unternehmen

gewählten Zweckprogrammierung zu beantworten, muss deshalb dessen Kunden-Umwelt betrachtet werden.

Die Kunden-Umwelt von Beratungsunternehmen besteht aus Organisationen, die Probleme in ihren eigenen Strukturen sehen. Die Möglichkeiten der Gestaltung von Organisationsstrukturen sind nahezu unbegrenzt. Genauso vielfältig sind deshalb die Probleme, die aus den jeweiligen Strukturen erwachsen können und mit denen Beratungsunternehmen konfrontiert werden. Für Organisationen des öffentlichen Sektors, welche die relevante Kunden-Umwelt für das untersuchte Unternehmen sind, lassen sich zudem noch einige Besonderheiten feststellen. Im Vergleich zu einer Beratung von Organisationen des Wirtschaftssystems müssen, so beschreiben es die Interviewpartner, zahlreiche verkomplizierende Einflüsse mitbedacht werden. In vergleichsweise klar strukturierten Unternehmen des Wirtschaftssystems ist ein Auftraggeber zumeist mit der nötigen Autorität ausgestattet, um für sein Unternehmen Situationsdefinitionen vorzunehmen und einen Vertrag auszuhandeln. Im Bereich von Ministerien o.ä. finden sich dagegen verschiedene einflussreiche Personen mit unterschiedlichen Zielen. Dadurch werden eine einheitliche Situationsdefinition und Auftragsgebung erschwert und die Berater müssen integrierend tätig werden. Darüber hinaus sieht das Beratungsunternehmen Politik und Verwaltung als Teil von netzwerkartigen Arrangements von Akteuren und Akteursgruppen, die sehr verschiedene Interessen verfolgen, und auf Grund eines wechselseitigen Einflusses nicht isoliert betrachtet werden können. Etwa der Einfluss von Wirtschaft, Lobby-Gruppen und auch Eigeninteressen von Politikern müssen mit beachtet werden. In der Berücksichtigung dieser verschiedenen Perspektiven sieht das Unternehmen seine besondere Kompetenz. Die Berater werden dann ihrer eigenen Auffassung nach „Moderationsleister“, die versuchen, zu einer „gemeinsamen Sinnentwicklung“ zu kommen.

Bei Kunden von Beratungsunternehmen und insbesondere den Organisationen der Verwaltung entstehen also sehr komplexe Problemsituationen, die nach einer individuellen Betrachtung verlangen. Eine konditionale Programmierung, die bereits verschiedene Wege der Problemlösung als Reaktion auf bestimmte Ausgangssituationen vorzeichnet, könnte deshalb entscheidende Einzigartigkeiten ei-

nes Falls unberücksichtigt lassen. Nicht alle Ausgangsbedingungen können durch das Unternehmen bedacht werden. Es muss deshalb mehr Varietät zulassen, um auf verschiedene Bedingungen reagieren zu können. Das geschieht über die Zweckprogrammierung der Beratungsleistungen. Da diese kaum Entscheidungsspielräume einschränkt, wird das konkrete Personal zur ausschlaggebenden Entscheidungsprämisse. Die hoch qualifizierten Mitarbeiter können deshalb ihr Wissen nutzen, um die Komplexität der zu behebenden Probleme zu durchdringen und ihre Eigenarten zu erfassen. Über die Zweckprogrammierung wird dabei nur Handeln zum Vorteil des Unternehmens eingefordert.

Die Gefahr eines solchen Verzichts auf Patent-Lösungen besteht im allgemeinen darin, dass die Suche nach immer neuen Wegen sehr zeitintensiv ist und dass damit Unsicherheit in Kauf genommen werden muss. In dieser Hinsicht dient dem untersuchten Unternehmen die Profession der Berater als Lösungsmechanismus. Das lässt sich mit Mintzbergs (1991, 184ff.) Gedanken über die Bedeutung von Professionen erläutern. Die Berater können die Probleme, mit denen sie Konfrontiert werden, durch eine Reihe von Verfahren lösen, welche durch Ausbildung und praktische Erfahrung erlernt wurden. Über diese Verfahren erfolgt eine gewisse Standardisierung der Arbeit, weshalb nicht jeder Prozess der Problemlösung nach gänzlich anderen Mustern verläuft. Dadurch wird eine hohe Effektivität der Arbeit gesichert. „Aber unabhängig von der Standardisierung des Wissens und der Fertigkeiten liegt [...] viel im Ermessen der Anwendung.“ (ebd., 185). Diese Form der Standardisierung unterscheidet sich damit drastisch von einer Standardisierung über Programme, welche eben nicht unbedingt den Spielraum zur Berücksichtigung individueller Feinheiten offen lassen. Auf diese Weise wird auch den Kunden das Gefühl vermittelt, dass ihre Organisationen in ihren Besonderheiten ernst genommen werden. Die erste wesentliche Funktion der eingeschränkten Formalisierung kann also in der Umweltpassung hinsichtlich der Beratungsleistungen identifiziert werden.

Die obigen Ausführungen sollen nicht den Eindruck erwecken, eine stärkere Programmierung von Beratungsleistungen sei nicht denkbar. Auch Beratungsunternehmen können ihre Beratungsfälle durchaus kategorisieren und programmie-

ren. Einige der größten Firmen in dieser Branche haben über Jahre hinweg hauptsächlich standardisierte Konzepte verkauft (vgl. Kühl 1998, 123) und sich genau dadurch einen Namen gemacht. Je mehr das Handeln von Professionals aber durch eine Organisation eingeschränkt wird, desto weiter schwinden die Möglichkeiten der Berücksichtigung von Besonderheiten. In jedem Fall erscheint deshalb die Zweckprogrammierung als sinnvoll, auch wenn sie, der Standardisierung über die Profession zum Trotz, logischer Weise zeitintensiver bleibt als eine stärkere Programmierung durch die Organisation. Im nächsten Abschnitt werden die Beziehungen zu den freien Mitarbeitern und der daraus resultierende Nutzen für die Arbeit der Partner besprochen.

4.2 Hierarchische Beziehungen zu den freien Mitarbeitern reduzieren Unsicherheit

In den Beziehungen zu den freien Mitarbeitern findet sich einer der wenigen Bereiche stärker formalisierter Handlungserwartungen im untersuchten Unternehmen. Das Verhältnis von Partnern und freien Mitarbeitern ist hierarchisch geordnet. Die Vorteile dessen lassen sich kurz mit Niklas Luhmann (1999, 207ff. und 123ff.) beschreiben. In einfacheren Sozialsystemen beruht Einfluss auf persönlichen Ressourcen. Durch die Kontrolle von Ressourcen, die andere benötigen, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen, und ein gewisses Maß der Einschränkung von Alternativen kann die Akzeptanz von Kommunikation in der zeitlichen Dimension ausgedehnt werden. Diese Form von Einfluss muss aber laufend „im Tauschwege“ aktualisiert werden. In Organisationen werden Abhängigkeiten dagegen über die Mitgliedschaftsbedingungen zentralisiert und die Bedürfnisbefriedigung wird an die Erfüllung der Mitgliedschaftspflichten gebunden. Da das Mitglied vom System abhängig ist, ist der Einfluss formaler Kommunikation in zeitlicher Hinsicht generalisiert. In der sozialen Dimension wird Einfluss auf alle Mitglieder ausgedehnt. In sachlicher Hinsicht wird er von den persönlichen Eigenschaften der Mitglieder unabhängig gemacht. Formaler Einfluss wird dadurch unabhängig vom persönlichen Verhältnis der Betroffenen und somit flexibel für unterschiedlichste Entscheidungen.

gen. Über Kommunikationswegregelungen in Form von Hierarchien lässt sich der Einfluss von unterschiedlichen Mitgliedern wirkungsvoll festlegen und begrenzen. Deshalb werden die Mitglieder einer Organisation auch für eine Vielzahl von Anweisungen empfänglich, die beim Beitritt nicht bekannt sein können. Es ist von vornherein geklärt, wessen Ansichten in welchen Fragen und zu welchem Zeitpunkt legitimer Weise Grundlage einer gemeinsamen Situationsdefinition werden. Die freien Mitarbeiter betreffend sind das die Ansichten der Partner. Diese haben darüber hinaus in ihren Handlungserwartungen gegenüber den freien Mitarbeitern Freiräume, die einen Unterschied zu stärker formalisierten Unternehmen darstellen.

Die Generalisierung von Einfluss über Hierarchien ermöglicht es grundsätzlich, wirkungsvoll mit alten Erwartungshaltungen zu brechen und neue Entscheidungen zu treffen beziehungsweise einen neuen Führungsstil an den Tag zu legen. Diese Spielräume von Vorgesetzten können jedoch eingeschränkt sein, wenn auch für ihr Verhalten formalisierte Anforderungen gegeben sind. Des Weiteren können Mitarbeiter sich auf formale Anforderungen zurückziehen, die durch einen Vorgesetzten nicht beeinflussbar sind. Solche Einschränkungen der Spielräume von Erwartungsänderungen gibt es im untersuchten Unternehmen kaum. Die Arbeit der Freien ist nahezu vollständig über die Handlungserwartungen der Partner bestimmt. So ist es den Partnern möglich, die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter ganz nach ihrem Belieben und den aktuellen fallspezifischen Notwendigkeiten zu gestalten. Die formale Generalisierung von Einfluss bedingt damit eine gute Planbarkeit der Arbeit von freien Mitarbeitern durch die Partner, was einer zügigen Bearbeitung von Aufträgen zu Gute kommt. Davon profitiert das Unternehmen, da in anderen Bereichen mehr Unsicherheit akzeptiert werden muss. Hierarchische Beziehungen tragen allerdings die Gefahr in sich, dass das Wissen der niedriger Gestellten nicht vollständig in Problemlösungen einfließen kann, was an späterer Stelle ausführlich behandelt wird (siehe 5.2). Im nächsten Schritt werden jetzt die finanziellen Befugnisse der Partner und die daraus resultierenden Vorteile erläutert.

4.3 Der Nutzen separater Kostenstellen für die Entscheidungsfreiheit der Partner

Fröhlich (1983, 538) beschreibt für teilautonome Arbeitsgruppen, deren Zugehörigen der gleiche Lohn gezahlt wird, das Phänomen einer gegenseitigen Leistungskontrolle. Es wird versucht, einen gleichen Arbeitsanteil für alle Beteiligten sicherzustellen. Wenn das nicht gelingt, ergibt sich Konfliktpotenzial. Diese Gedanken treffen auch auf das untersuchte Unternehmen zu, was sich durch einige Äußerungen der Interviewpartner belegen lässt. Einer der Partner sagt zum Beispiel: „Ich will nicht irgendwie die ganze Zeit meinen Hintern im Ausland platt sitzen in Auslandsprojekten und andere spielen hier schön in Berlin Softball und fahren dann irgendwie hier erster Klasse durch Deutschland durch die Gegend. [...] Habe ich kein Interesse dran, sondern ich will das Geld, das bei mir erwirtschaftet wird. Darüber möchte ich auch verfügen und eben meine Investitionsentscheidungen tätigen.“. Daran lässt sich ebenfalls festmachen, dass nicht nur die Aufteilung der Arbeit sondern auch die individuellen Ausgaben Konfliktpotenzial begründen, sofern die Gewinne zu gleichen Teilen ausgeschüttet werden. Auch bei völliger Entscheidungsfreiheit in den Projekten würden Konflikte über Ausgaben und Arbeitszeiten die oben besprochene individuelle Anpassung an Kundenprobleme behindern. Ohne freie Verfügung über die entsprechenden finanziellen Mittel wären den prinzipiell gegebenen Freiräumen Grenzen gesetzt.

Dieses Problem wird dadurch gelöst, dass jeder der Partner seine Einnahmen sowie die projektbezogenen Ausgaben und persönlichen Investitionsentscheidungen über eine eigene Kostenstelle abrechnet. Es steht zum Beispiel allen Partnern frei, zu entscheiden, wie viele Projekte sie bearbeiten wollen, wie viel Personal sie für die Bearbeitung eines Auftrags einsetzen möchten, wie lange sie recherchieren möchten oder wie luxuriös sie reisen wollen. Die anderen Partner haben dadurch keine finanziellen Nachteile. Es kann deshalb keine Uneinigkeit über die Teilung des Gewinns oder die Ausgaben Einzelner auftreten. Durch diese Regelungen werden die zuvor genannten Vorteile gesichert. Kosten, die dem Unternehmen als Ganzem nutzen, werden über eine gemeinsame Kostenstelle abgerechnet. Dazu

gehören unter anderem Büromieten, Telefon- und Internetrechnungen, Visitenkarten oder Briefpapier. An diese Kostenstelle werden zehn Prozent des Umsatzes überführt. Auch Entscheidungen, welche die gemeinsame Kostenstelle betreffen, können von den Partnern alleine getroffen werden, sofern sie eine Grenze von 500 Euro nicht überschreiten.

An dieser Stelle lässt sich ein kurzes Zwischenfazit ziehen. Bis hierher wurden bereits zahlreiche Bereiche aufgezeigt, in denen die Partner souverän entscheiden können. Es wurde festgestellt, dass die eingeschränkte Formalisierung im Bezug auf die Beratungsleistungen durch die Umweltbedingungen des Unternehmens motiviert ist. Die unabhängige Wahl der Arbeitsschritte, des Personals und des finanziellen Rahmens erlauben es, sich auf unterschiedlichste Probleme einzustellen. Dadurch muss gleichzeitig darauf verzichtet werden, die Effektivität der Beratungsleistungen durch Programme sicherzustellen. Diese Funktion wird aber durch die Standardisierung von Beratungsleistungen über die Profession weitgehend ersetzt. Zusätzlich reduzieren die hierarchischen Beziehungen zu den freien Mitarbeitern Unsicherheiten. Durch diese Mittel wird ein ausreichendes Maß an Effektivität der Arbeit sichergestellt, um auch mit den wachsenden Auftragszahlen des Unternehmens umgehen zu können. Zudem verhindert die Zweckprogrammierung, dass Partner dem Unternehmen größeren Schaden zufügen können.

4.4 Die Freiheit der Auswahl von Tätigkeitsfeldern

Die Autonomie der Partner geht noch einen Schritt über die bisher behandelten Unabhängigkeiten hinaus. Sie sind auch in der Auswahl ihrer Beratungsfälle nicht eingeschränkt, solange diese dem Ansehen des Unternehmens nicht abträglich sind. Es können sogar Fälle akquiriert werden, die mit dem eigentlichen Fokus des Unternehmens nichts zu tun haben. Dadurch ergeben sich auf der Ebene der Geschäfte der einzelnen Partner tief greifende Möglichkeiten des Wandels. Die Partner können ohne Probleme ihr Arbeitsfeld wechseln oder neue Bereiche erschließen und die notwendigen Änderungen über die Hierarchie bei ihren Mitarbeitern

durchsetzen - bzw. Mitarbeiter mit anderen Qualifikationen einstellen, da die Verträge der freien Mitarbeiter nur auf Stunden-Basis geschlossen werden. Diese Strategieentwicklung durch das Handeln der einzelnen Partner ist insofern vorteilhaft, als dass sie sehr schnell erfolgen kann. Ein Umweg über eine Planungsinstanz für das gesamte Unternehmen würde wesentlich länger dauern. Da alle Partner über fundiertes Expertenwissen verfügen, ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Anpassung an wechselnde Umweltbedingungen gegeben.

5. Die gemeinsamen Entscheidungen der Partner nach dem Konsensprinzip

Für Entscheidungen, die nicht in den Rahmen der oben besprochenen Freiräume fallen, ist die Beteiligung aller Partner notwendig. Dabei gilt das Konsensprinzip, das Entscheidungen ohne Widerspruch verlangt. Neben einer Vielzahl von spontan auftretenden Problemen, die eine Reaktion des Unternehmens als Ganzes erfordern, betrifft das vor allem Grundsatzentscheidungen und Veränderungen, die pauschal für alle Partner gelten. - Wird zum Beispiel die formale Struktur des Unternehmens verändert? Ist es moralisch vertretbar, militärische Einrichtungen zu beraten? Wie soll die neue Marketingstrategie aussehen? Werden neue Partner aufgenommen? Genauso ist die Verteilung von kurzfristigen und langfristigen Aufgaben betroffen, die noch nicht einzelnen Partnern zugerechnet werden können. Das sind unter anderem Pflichten wie Buchhaltung, Marketing oder Personalbetreuung, die für das gesamte Unternehmen von Bedeutung sind. Es schließt aber ebenfalls die Verteilung von neuen Aufträgen ein, welche an das Unternehmen als Ganzes und nicht an einzelne Partner herangetragen wurden. Auch über die Entscheidungen, die dem Konsensprinzip unterliegen, muss also ein entscheidender Teil der Umweltanpassung des Unternehmens gesichert werden. Das betrifft zum Beispiel ganz offensichtlich die Anpassung der Unternehmensstruktur als Reaktion auf Umweltanfordernisse. Aber auch Entscheidungen wie die Planung der Buchhaltung stehen im Zusammenhang mit externen Anforderungen. Die Grenzen zwischen solchen

Fragen, die hauptsächlich intern relevant sind, und Fragen, welche die Umweltanpassung betreffen, sind häufig nicht klar zu ziehen.

Viele der Probleme, die durch gemeinsame Entscheidungen der Partner gelöst werden müssen, sind derart komplex, unvorhersehbar und verschiedenartig, dass eine konditionale Programmierung in diesem Bereich ebenfalls nur schwer denkbar wäre. Würde man z.B. versuchen, Entscheidungen über die Veränderung der Unternehmensstruktur nach einem „Wenn-Dann“-Schema zu treffen, müsste man bereits bei der Suche nach potentiellen Ausgangsszenarien schnell aufgeben. Es könnten kaum alle erdenklichen Entwicklungen bedacht werden, welche eine Reaktion erfordern könnten. Genauso wenig könnten die unbekanntenen Variablen abgeschätzt werden, an denen sich zukünftige Marketing-Strategien orientieren müssen. Genau wie es für die Beratungsleistungen beschrieben wurde, könnten Vorab-Kategorisierungen von möglichen Gegebenheiten keinesfalls der Komplexität und Eigenartigkeit der tatsächlich auftauchenden Probleme gerecht werden. Aus den selben Gründen, welche für die Beratungsarbeit besprochen wurden, zwingt sich deshalb die Zweckprogrammierung der partnerschaftlichen Entscheidungen auf. Diese Zweckprogrammierung verlangt, zum Vorteil des Unternehmens zu handeln. Die dadurch eröffneten Freiräume ermöglichen es, auf verschiedenste Probleme adäquat zu reagieren.

Eine weitere Besonderheit des untersuchten Unternehmens ist allerdings bislang noch nicht behandelt worden. Das ist die hierarchische Gleichstellung der Partner, die ebenfalls äußerst Folgenreich für die gemeinsame Entscheidungsfindung ist. Im Folgenden werden deshalb zunächst die Einflussmöglichkeiten der einzelnen Partner betrachtet, die sich mit diesem Verzicht auf stärkere Formalisierung ergeben. Daraufhin wird die Funktionalität dieser Bedingungen im Vergleich zu stark formalisierten Organisationen erklärt. Hiernach müssen einige Folgeprobleme der eingeschränkten Formalisierung behandelt werden, welche durch bestimmte Lösungsmechanismen eingegrenzt werden. Diese werden anschließend in die Analyse mit einbezogen.

5.1 Die individuellen Einflussmöglichkeiten der Partner auf die gemeinsamen Entscheidungen

Da es zwischen den Partnern keinerlei hierarchische Differenzierungen gibt, kann nicht von einer Generalisierung von Einfluss ausgegangen werden, wie sie für das Verhältnis der Partner zu den freien Mitarbeitern beschrieben wurde (siehe 4.2). Es findet sich keine hierarchische Position, von der aus Entscheidungen vorgegeben werden könnten. Genauso wenig werden Entscheidungen spürbar durch Programme vorstrukturiert. Es muss lediglich der Zweck verfolgt werden, zum Vorteil des Unternehmens zu handeln. Damit bleibt in diesen Fragen ebenfalls vor allem das konkrete Personal als Entscheidungsprämisse. Die Einflusschancen auf die Entscheidungen unter den Partnern bleiben auf Grund des Hierarchie-Verzichts von den persönlichen Ressourcen der Partner abhängig, auf welche die jeweils anderen angewiesen sind. Hier zeigen sich somit Züge einfacherer Sozialsysteme. Deshalb müssen die relevanten Ressourcen beleuchtet werden. Dafür wird ein Überblick über die bedeutendsten Einflussquellen gegeben, die sich anhand der Interviews mit den Partnern erfassen ließen.

Aus den Aussagen des neuen Partners lassen sich erste Schlüsse über mögliche Einflussquellen ziehen. Er ist sehr schnell im Diskussionsgeschehen um die zukünftige Gestaltung des Unternehmens angekommen und sein Wort hat bereits großes Gewicht. Das ist nicht auf eine grundsätzliche Wohlgesonnenheit der anderen Partner zurückzuführen, sondern darauf, dass seine Leistungen gleich von Anfang an für sich sprachen. Er war kurz nach Beginn seiner Beschäftigung maßgeblich für den Gewinn eines großen Auftrages verantwortlich, an dem nicht nur er selbst sondern auch andere Partner arbeiten. Wenig später konnte er bereits einen zweiten Kunden an das Unternehmen binden. Dadurch wurde der gute Eindruck gestärkt. Auch nach diesem äußerst erfolgreichen Einstieg stellt man sich aber seiner Meinung nach immer noch die „berechtigte Frage“: „waren das jetzt [seine] besten Kontakte und sind die verheizt, oder geht das weiter?“. Anhand dieser Einschätzung lässt sich eine erste zentrale Einflussquelle in den Beziehungen zu Kunden bzw. potentiellen Kunden und den damit verbundenen Erfolgen identifizieren.

Wer Umsatz generiert und zudem noch anderen dazu verhelfen kann, gewinnt Einfluss. Die spontanen Erfolge Neumanns brachten ihn deshalb sehr schnell in eine gute Verhandlungsposition. Außerdem kann den Schilderungen entnommen werden, dass die Einflusschancen im Unternehmen keinen festen Zustand erreichen, wie er mit einer bestimmten hierarchischen Position einhergeht. Sie müssen vielmehr unter den Partnern ausgehandelt werden.

Im nächsten Schritt werden die Kommunikationswege des Unternehmens betrachtet. Luhmann (1999, 190ff.) spricht von Kommunikationswegen, wenn bestimmte Personen in einem sozialen System mit höherer Wahrscheinlichkeit als andere zum Adressaten oder Ausgangspunkt spezifischer Kommunikation werden. In Organisationen bestimmen Kommunikationswegeregeln vor allem auch über die Erreichbarkeit von Personen für mehr oder weniger genau spezifizierte Anliegen. Dies wird im untersuchten Unternehmen ebenfalls zu großen Teilen zur Aushandlungssache. Wer sich mit wem austauscht und zusammen arbeitet hängt, abgesehen von verpflichtenden Terminen sowie Entscheidungen, die nach dem Konsensprinzip verlangen, von den Partnern selbst ab. Es sind nicht alle automatisch ansprechbar, sondern die Beziehungen müssen selbst eingeleitet werden. Neue Partner müssen deshalb erst die anderen kennen lernen, bevor sie auf regelmäßiger Basis kommunizieren bzw. gemeinsam arbeiten. Zwischen bestimmten Partnern wird mehrmals am Tag kommuniziert, während der Kontakt zu anderen eher auf die regulären Telefonkonferenzen beschränkt ist. Ausschlaggebend sind natürlich persönliche Sympathien, aber auch ähnliche Erfahrungswelten, etwa durch ähnliche Projekte und Prioritäten. Durch diese ungleichmäßigen Kontakte ergeben sich unweigerlich Informationsdefizite bei den jeweils nicht Betroffenen, die zumindest zeitweise bestehen. Von noch größerer Bedeutung ist aber, dass der regelmäßige Kontakt weitere gemeinsame Horizonte schafft, in denen sich gewisse Entscheidungen verfestigen können. Es entstehen ungleich verteilte Gelegenheiten, andere zu überzeugen. Durch dieses Potential, andere für die eigene Meinung einnehmen zu können, sowie durch Informationsvorsprünge können Verhandlungspositionen deutlich gestärkt werden. In den ungleichmäßigen unternehmensinternen Beziehungen der Partner besteht also eine weitere Grundlage von Einfluss.

Dasselbe gilt für das Wissen und die Fähigkeiten der Partner. Unter den Partnern gibt es weit reichende Gemeinsamkeiten, weshalb sie etwa in der Lage sind, einander gegenüber Kunden zu vertreten. Dennoch hat jeder der Partner bestimmte Bereiche der Expertise, welche ihn zur Lösung gewisser Probleme prädestinieren. Hier sieht Thomas Althoff seine Vorzüge in der systemischen Beratung sowie seinen Moderations-Leistungen. Alexander Ernst zeichnet sich vor allem durch seine Fähigkeiten in der Prozess-Reorganisations-Beratung aus und verfügt über ein breites ökonomisches Wissen. Lars Feldberg ist auf IT-Programme spezialisiert und als die besten Trainer werden Hermann Seiler und Christoph Neumann genannt. Diese Beiden teilen ebenfalls eine Fokussierung auf Projekte im Rahmen der EU-Erweiterung. Außerdem übernimmt die Mehrzahl der Partner bestimmte übergreifende administrative Tätigkeiten im Unternehmen. Auch in diesen Bereichen haben die betreffenden Personen exklusive Wissensvorsprünge. Es ist wenig verwunderlich, dass das Kollektiv einheitlich zu verstehen gibt, dass in den gemeinsamen Diskussionen vor allem die besten Argumente und somit die beschriebenen Fähigkeiten der Partner ausschlaggebend sind. Die Erkenntnis, dass über Wissen Einfluss gewonnen wird, scheint zunächst unwesentlich. An dieser Stelle kann aber ein entscheidender Unterschied zur Entscheidungsfindung in solchen Organisationen festgemacht werden, in denen Entscheidungen im Rahmen von Hierarchien getroffen werden. Darauf wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

Alle bislang genannten Einflussmöglichkeiten erfahren schließlich eine starke Einschränkung durch eine weitere sehr tief greifende Gelegenheit der Einflussnahme. Ganz unabhängig davon, zu welcher Position die Kunden-Beziehungen, die Stellung in den internen Kommunikationswegen sowie Wissen und Fähigkeiten einem Partner verhelfen - alle anderen können sich jederzeit auf das Konsensprinzip berufen, ungeachtet dessen, welches Problem aktuell diskutiert wird.

5.2 Der Verzicht auf Hierarchien eröffnet neue Perspektiven der Problemlösung

In dem untersuchten Beratungsunternehmen begründet die formale Gleichstellung der Partner also die Notwendigkeit, sich den eigenen Einfluss zu erarbeiten. Die Einflusschancen der Partner bleiben von ihren persönlichen Ressourcen abhängig, auf welche die jeweils anderen angewiesen sind. Diese Ressourcen entscheiden über die Ausdehnung von Einfluss in der zeitlichen bzw. sachlichen und sozialen Dimension. Sie können sich von einem Entscheidungsproblem zum nächsten verschieben. Diese Eigenart der Kommunikation unter den Partnern erinnert an das von Henry Mintzberg (1991, 205ff.) ausgearbeitete idealtypische Organisationsmodell der Adhocratie.

Adhocratieen zeichnen sich dadurch aus, vergleichsweise unberechenbaren Umwelten begegnen zu müssen. In diesem Zusammenhang sind sie gezwungen, innovative und einzigartige Problemlösungen zu finden. Deshalb müssen sie ein hohes Maß an Varietät erzeugen, was zum einen über den Verzicht auf starke Programmierung und formal generalisierte Einflussmöglichkeiten erfolgt. Darüber hinaus verzichten sie weitgehend auf Arbeitsteilung, um das Wissen und die Fähigkeiten verschiedener Experten zusammenbringen. Für die Diskussion unternehmensrelevanter Entscheidungen treffen diese strukturellen Merkmale zu - auch wenn die Partner nicht unter dem Zwang stehen, vollkommen Einzigartiges zu erdenken. Mit Mintzberg (ebd.) kann deshalb die Funktionalität dieser Regelung im Vergleich zur Entscheidungsfindung in Hierarchien erklärt werden.

In hierarchischen Beziehungen liegt die Entscheidungsgewalt bei einer Person. Ein Vorgesetzter kann unmöglich über das gleiche Maß an Informationen verfügen wie alle seine Untergebenen, da es ein entscheidender Zweck von Kommunikationswegeregungen in Form von Hierarchien ist, nur ausgewählte Informationen in vertikale Bahnen zu lenken (vgl. Luhmann 1999, 195f.). Es ergibt sich entsprechend wenig Spielraum für neuartige Einfälle, die in den Kommunikationswegeregungen nicht berücksichtigt sind. Außerdem ist es unwahrscheinlich, dass der Vorgesetzte in allen relevanten Wissensgebieten die größte Erfahrung besitzt. Es kann

deshalb nicht sichergestellt werden, dass alles relevante Wissen nutzbar gemacht wird, selbst wenn über die Entscheidungsprogramme keine Einschränkung des Entscheidungsspielraums vorliegt. Dieses höhere Maß an Varietät ist aber im Zusammenhang mit komplexen Problemen, wie dem Entwurf von Marketing-Strategien oder der Veränderung der Unternehmensstruktur, von großem Vorteil. - In der selbstbestimmten Zusammenarbeit verschiedener Experten hat die einzelne Meinung mehr Gewicht und neue Einfälle können besser berücksichtigt werden. Wenn Wissen, wie oben beschrieben, zur Einflussquelle wird, können sich für jedes Problem neue Einflussverteilungen ergeben. Es werden wesentlich mehr verschiedene Denkweisen und Wissensgebiete mit einbezogen als in stärker formalisierten Organisationen, die über hierarchische Strukturen verfügen. Darin kann der zweite entscheidende Vorteil der eingeschränkten Formalisierung identifiziert werden. Dieser wird sowohl für primär interne Probleme als auch für Fragen der Reaktion auf Umwelterfordernisse relevant.

Die ausschlaggebende Bedeutung des Wissens und der Fähigkeiten der Partner kann allerdings nicht garantiert werden. Genauso können persönliche Beziehungen oder die Verfügung über Kunden-Kontakte zur wichtigsten Einflussquelle auf eine Entscheidung werden. Hierarchie-Freiheit ist außerdem kein Garant dafür, dass sich keine generellen Statusunterschiede, d.h. verfestigte Einflussmöglichkeiten, bilden, die den Einfluss des Wissens Einzelner schmälern (vgl. ebd., 129f.). Selbst in Organisationen, die gezielt versuchen, Statusunterschiede zu vermeiden, bilden sich dennoch Differenzen heraus (vgl. u.a. Freeman 1972, 151ff. über die Organisation der US-Amerikanischen Frauenbewegung). Hier besteht ein Folgeproblem der schwachen Formalisierung, das nach Ausgleich verlangt. In diesem Kontext verleiht das Konsensprinzip den individuellen Perspektiven einen stärkeren Nachdruck. Dieses bringt allerdings auch Nachteile mit sich, die im Folgenden betrachtet werden.

5.3 Eingeschränkte Handlungsfähigkeit als Folgeproblem der eingeschränkten Formalisierung und des Konsensprinzips

„Das ist natürlich ein Jammer, weil dadurch sehr viel geredet wird. Wir sind ja alle irgendwie von 68er-Lehrern erzogen worden, sodass wir denken, dass man alles immer konsensual regeln muss [...]“

Auch wenn sich der Einfluss eines Partners auf Grund der von ihm kontrollierten Quellen dauerhaft verfestigt, sichert das Konsensprinzip jedem anderen Partner Einflussmöglichkeiten. Dadurch können die oben beschriebenen Vorteile der eingeschränkten Formalisierung geschützt werden. Die meisten der im Geschäftsalltag aufgeworfenen Probleme sind dann, den Partnern zu Folge, schnell zu lösen. „Einfach durch Aufbringen von alternativen Optionen und dann entscheidet man halt, und da finden sich Personen wieder.“. Bei vergleichsweise unwichtigen Entscheidungen ist aber auch mit einer weniger großen Neigung zum Beharren auf bestimmten Positionen zu rechnen. Mit der Bedeutung einer Entscheidung wächst, so scheint es fürs Erste nahe zu liegen, die Wahrscheinlichkeit, dass Einzelne nicht von ihrer Meinung abweichen. Die Interviewpartner nennen mehrere Beispiele für Diskussionen um Entscheidungen, welche sie für lange Zeit beschäftigten oder immer noch anhalten. Dabei handelt es sich mehrheitlich um Fragen im Zusammenhang mit der Struktur des Unternehmens.

Eine Debatte um das zukünftige Wachstum des Unternehmens kann exemplarisch geschildert werden. Die Partner Seiler und Feldberg wollen gerne weitere Partner aufnehmen. Sie möchten zwar nicht gezielt nach Neuen suchen, aber dennoch die Gelegenheit ergreifen, falls sich ein geeigneter Kandidat findet. Alexander Ernst steht dem ablehnend gegenüber. Er hat andere Vorstellungen bezüglich des Wachstumsprozesses. Die anderen müssen diese Meinung respektieren und es wird keinen Neuzugang geben, solange sie Bestand hat. Genauso verhielt es sich zuvor bei der Frage, ob es zukünftig erlaubt sein soll, Mitarbeiter fest einzustellen. Auch dies wurde zunächst durch den selben Partner verhindert. Die Entwicklung der Diskussion zeigt aber, dass sich mit der wiederholten Auflage eines solchen The-

mas durchaus Perspektiven verschieben. Letztendlich war er der Erste, der einen Mitarbeiter fest einstellen wollte.

Für den zweiten Fall treffen die im letzten Abschnitt getroffenen Aussagen zu. Es fand sich schließlich eine Lösung, die vom Einfluss aller Betroffenen profitieren konnte. Es zeigt sich aber das Problem, dass der besprochene Weg der Entscheidungsfindung sehr zeitintensiv sein kann. Im Hinblick auf das Beispiel der Aufnahme weiterer Partner müssen die Vorteile der gemeinsamen Problemlösung als begrenzt betrachtet werden. Der Vorteil des Konsensprinzips, der erzwungene Einbezug aller Meinungen, kann sich im Zweifelsfall ins Gegenteil verkehren. Wenn nicht gegen einen Partner entschieden werden kann und sich keine Optionen finden, die zumindest von allen toleriert werden, kann gar nicht entschieden werden. Wenn überhaupt keine Entscheidung zustande kommt, nützt es folglich wenig, wenn alle erdenklichen Aspekte der Problematik beleuchtet werden können¹.

5.4 Gute Beziehungen und Integrationsleistungen als Lösungsmechanismen

Offensichtlich ist für die Entscheidungen der Partner ein derart hohes Maß an Varietät zugelassen, dass das System keine von den Partnern unabhängige Identität gewinnen kann. Weder über Programme noch über Hierarchie wird eine genaue Richtung vorgegeben. Mit dem Vorgesetzten fehlt zudem eine entscheidende Instanz zur Beendigung von Konflikten oder dem unkomplizierten Abschluss von Diskussionen durch ein Machtwort bzw. eine Entscheidung (vgl. Luhmann 1999, 240). Vor allem mit der zusätzlichen Möglichkeit, Entscheidungen über das Kon-

¹ In Adhocracien können solche Probleme in der Regel über Hierarchie aufgelöst werden (vgl. Mintzberg 1991, 209ff.). Höhere hierarchische Ebenen greifen zwar nicht aktiv in die Entscheidungsfindung ein, weil dadurch die oben besprochenen Vorteile zunichte gemacht würden - über das Managen von Beziehungen unter den Mitgliedern von Arbeitsgruppen kann aber eine Kanalisierung von Konflikten von einer vergleichsweise neutralen Stelle aus bewirkt werden. Für das untersuchte Beratungsunternehmen ist das aufgrund des Hierarchieverzichts in dieser Form nicht möglich.

sensprinzip zu blockieren, müssen darum wesentlich mehr Unsicherheiten in Kauf genommen werden. Allein die Partner sind dafür verantwortlich, inwiefern überhaupt Entscheidungen zu Stande kommen, wie lange Diskussionen dauern und welche Richtung durch Beschlüsse eingeschlagen wird. Meinungsverschiedenheiten oder größere Konflikte stellen deshalb eine starke Bedrohung für die Entscheidungsfähigkeit dar. Aus diesen Gründen sind die Beziehungen unter den Partnern überlebenswichtig für das Unternehmen.

Alle Partner betonen ausdrücklich die Bedeutung fortlaufender Integrationsmaßnahmen. Damit trotz kontroverser Standpunkte entschieden werden kann, muss häufig zwischen verschiedenen Parteien vermittelt werden. Außerdem möchte man keine „Verfestigungen“ von Streitigkeiten aufkommen lassen, welche die Entscheidungsfindung auf Dauer belasten könnten. Für diese Vermittlungsarbeit sind gute Voraussetzungen gegeben. Die Beziehungen der Partner lassen sich durchaus als freundschaftlich beschreiben. Man pflegt einen recht persönlichen Umgang untereinander, der allerdings klare Einschränkungen aufweist. So sagt zum Beispiel Thomas Althoff, dass er sich sicher wohl dabei fühlen würde, während der Partnertreffen bei einem anderen Partner zu übernachten. Das stellt für ihn aber eine „Grenzüberschreitung“ dar, weshalb er im Normalfall immer die Unterbringung im Hotel wählen würde. Auch die anderen sprechen sowohl von einem „professionelle[n]“ als auch von einem „freundschaftliche[n]“ Verhältnis. Auf dieser Grundlage ist eher mit einem Einlenken der Partner in Streitfragen zu rechnen, was sich positiv auf die Entscheidungsfindung auswirkt.

Ein Schlüssel, die Entscheidungsfindung auch weiterhin positiv zu beeinflussen, ist die vorsichtige Auswahl neuer Partner. Anhand des Beitritts von Christoph Neumann wird ersichtlich, welcher großer Wert darauf gelegt wird. Während anderenorts vielleicht ein einzelnes Vorstellungsgespräch ausreichen mag, traf der Neue im Vorfeld mit jedem der Partner zusammen. Zusätzlich bestand zu Hermann Seiler schon eine lange Beziehung. Diese diente dem Neuen als Türöffner und den anderen Partnern diente sie als eine erste Versicherung bezüglich der Passfähigkeit des potentiellen Zuwachses. Diese Maßnahmen reichen aber unter den

beschriebenen Bedingungen nicht aus. Die Partner haben deshalb noch ein weiteres wirkungsvolles Instrument geschaffen, die „Partnerschaft auf Probe“.

Die Probezeit des neuen Partners dauert zwölf Monate. Im Anschluss erhält er seinen Vertrag, dessen Konditionen noch ausgehandelt werden. Durch die Partnerschaft auf Probe soll das Gewicht seines Wortes oder seiner Initiativen nicht eingeschränkt werden. Im Gegenteil, man erwartet von ihm das gleiche Engagement wie von allen anderen. Damit kann das Kollektiv seine Arbeitsleistungen bewerten und anhand der praktischen Erfahrungen eine Entscheidung über seine weitere Zukunft im Unternehmen treffen. Ebenso wichtig ist aber sein Einfluss auf die Entwicklung der Partner-Gruppe. Die Probezeit ermöglicht es den Partnern, zu beobachten, inwiefern sie mit dem Neuen harmonieren, anstatt diese Entscheidung nach wenigen kurzen Vorstellungsgesprächen zu fällen. Dies erklärt auch die ungewöhnlich lange Wartezeit auf einen vollwertigen Vertrag. In Unternehmen, die sich über Formalstruktur von persönlichen Beziehungen unabhängig machen können, ist eine kürzere Probezeit kein nennenswertes Problem. Hier müssen hauptsächlich die fachlichen Kompetenzen eines Neulings beurteilt werden. Für das untersuchte Unternehmen kann das aber nicht ausreichen.

Über die guten Beziehungen kann also den Nachteilen der hohen Varietät begegnet werden. Dennoch können belastende Meinungsverschiedenheiten nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Den ausgezeichneten Grundlagen zum Trotz ergeben sich selbstverständlich trotzdem Konflikte, welche die Entscheidungsfähigkeit bedrohen. Außerdem kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich das Verhältnis der Partner niemals verschlechtert. Es können aber weitere Lösungsmechanismen identifiziert werden, welche die Entscheidungsfähigkeit *teilweise (!)* von Meinungsverschiedenheiten unabhängig machen. Es geht zum einen um die Bedeutung einer Knappheit zeitlicher Ressourcen, die durch Anforderungen der Umwelt verursacht wird, und zum anderen um verschiedene Taktiken, welche die Partner im Umgang mit dem Konsensprinzip verfolgen können. Zuerst wird die zeitliche Dimension der Entscheidungsfindung in die Überlegungen mit einbezogen.

5.5 Die Sicherung der Reaktionsmöglichkeiten auf Umwelтанforderungen durch zeitlichen Druck

Bei zahlreichen Entscheidungen, welche Anforderungen der Umwelt betreffen, herrscht großer zeitlicher Druck. Zum Beispiel muss möglichst schnell auf lukrative Angebote reagiert werden, damit diese nicht anderen Unternehmen zugeschlagen werden. Genauso müssen die Partner zahlreiche Pflichten einhalten, die nichts mit dem Kerngeschäft zu tun haben. Es ist unter anderem an Fristen im Bereich der Buchhaltung zu denken. Diese Beispiele tragen Konfliktpotenzial für die Beziehungen der Partner. Wer darf den viel versprechenden Auftrag übernehmen, an dem alle Interesse haben? Wer übernimmt die wenig geschätzte Aufgabe, ein Angebot zu schreiben? Wer stellt die notwendigen Daten für die Steuererklärung zusammen, obwohl eigentlich niemand Zeit hat?

Wenn sich eine konkrete Entscheidungsmöglichkeit abzeichnet, kommt es meistens zur Frontenbildung, die eventuell bereits im Vorfeld organisiert sein kann. Hierbei zeichnen sich bei einer Gesamtanzahl von fünf Personen zwangsläufig Mehrheiten ab, sofern sich alle eine Meinung gebildet haben. Mit der Dauer der Diskussion verschärft sich dann der zeitliche Druck, vor allem weil bei den Partnertreffen nicht nur eine, sondern diverse wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen. Die Gegner einer Entscheidungsmöglichkeit sehen sich dann mit einer Situation konfrontiert, in der sie einer Mehrheit gegenüberstehen und in der es gleichzeitig immer dringender wird, eine Lösung fest zu machen. Auch in dieser Situation könnte eine Minderheit, oder sogar nur ein einzelner Partner, eine Entscheidung blockieren. Die Beteiligten müssen sich aber vor Augen führen, dass eine zwingende Frage, die nicht geklärt wird, höchstwahrscheinlich wesentlich dramatischere Konsequenzen mit sich bringt als eine Entscheidung gegen den eigenen Willen. Wenn überhaupt kein Angebot eingereicht wird, niemand den wichtigen Auftrag übernimmt oder der Buchhalter die Steuererklärung nicht einreichen kann, wird dadurch dem Unternehmen als Ganzem und somit jedem der Partner Schaden zugefügt. Der somit entstehende Druck wirkt sich in den meisten Fällen positiv auf die Kompromissbereitschaft der Minderheit aus. Auf diese Art und Weise wer-

den auch Entscheidungen getroffen, die bei einzelnen zu „Bauchgrummeln“ führen und bei denen sich die Frage stellt, „Ob man die dann einen Tag später [...] noch einmal so treffen würde [...]“. Durch zeitlichen Druck kann das Konsensprinzip also in der Praxis ausgehebelt und durch eine Art Mehrheitsrecht ersetzt werden. Die Eventualität der Blockade von Entscheidungen bleibt zwar bestehen, wird aber sehr unwahrscheinlich.

Zudem geht in solchen Fällen auch ein (eingeschränkter) Druck von der Formalstruktur aus. Wie oben beschrieben, kann ein Verhalten, das dem Unternehmen im groben Maße schadet, einen Ausschluss begründen. Damit kann der Widerspruch gegen eine *bedeutende* Entscheidung zur Reaktion auf Umwelanforderungen verhindert werden. Es muss lediglich kleinerer Schaden in Kauf genommen werden. Die Entscheidungsfähigkeit zur Reaktion auf Umwelanforderungen stellt also - in gewissen Grenzen - eine Ausnahme von dem ansonsten gegebenen Recht der Blockade von Entscheidungen dar.

Wenn Partner sich auf das Konsensprinzip berufen und eine Entscheidung zurückweisen wollen, setzt das deshalb eine gewisse Freiheit in zeitlicher Hinsicht voraus. Dieses Problem löst sich den Partnern zufolge in der Praxis auf, da starker Entscheidungszwang zumeist nur in Fragen entsteht, die für den Einzelnen vergleichsweise geringe Bedeutung haben. Entscheidungen von großem Interesse können in der Regel häufiger vertagt werden. „Also, wenn es schwerwiegend ist, hört es eigentlich auf in der Regel, die Diskussion. Weil wir natürlich auch nicht die Zeit haben, um so viel zu diskutieren. Also, es gibt soviel Tagesgeschäft. Jeder muss seine Projekte managen und akquirieren. Dann lässt man die Diskussion im Notfall halt sein.“. Die Partner nennen keine Beispiele für Grenzfälle, bei denen bedeutende Themen unter Zeitdruck Kompromisse erzwangen. Dennoch ist nicht davon auszugehen, dass diese überhaupt nicht existieren, auch wenn diese Vermutung an Hand des vorliegenden Interviewmaterials nicht bestätigt werden kann. Wahrscheinlich kann derartige häufig nicht wahrgenommen werden, da sich aus den oben beschriebenen Zwängen eine Situation ergibt, die wenig durch den deutlichen Ausdruck von Ablehnung verändert wird. Die Entscheidungen müssen eben getroffen werden. Für Entscheidungen ohne zeitlichen Druck, wie sie etwa unter

5.3 beschrieben wurden, gelten wiederum andere Grundsätze. Wie sogleich beschrieben wird, können aber auch in dieser Hinsicht Lösungsmechanismen wirksam werden.

5.6 Die Gewährleistung der Entscheidungsfähigkeit über verschiedene Taktiken im Umgang mit dem Konsensprinzip

Ein weiteres Mittel, um Entscheidungsfähigkeit zu gewährleisten, sind verschiedene Taktiken, die von den Partnern verfolgt werden. Auch diese beruhen zu einem großen Teil auf der allgemeinen Knappheit zeitlicher Ressourcen. Eine dieser Vorgehensweisen kann als ungefragtes „Faktenschaffen“ beschrieben werden. Einer der Partner gibt mehrere Beispiele für ein solches Vorgehen im Zusammenhang mit Problemen, für die zuvor keine einheitlich akzeptierte Lösung gefunden wurde. Im ersten Fall bestand Einigkeit darüber, den Datenaustausch unter den Partnern anders zu organisieren, um den Zugriff auf die Daten der jeweils anderen zu vereinfachen. Dieses Problem wurde mehrmals ergebnislos thematisiert, bis schließlich einer der Partner die Technik im Alleingang umorganisierte. Auf ähnliche Weise wurde eine Debatte über mögliche Kosteneinsparungen im Zusammenhang mit dem Sekretariat beendet. Einer der Partner ließ eine Internet-Telefon-Box installieren, über die Telefonate an beliebige Standorte weitergeleitet werden können, ebenfalls ohne auf eine Entscheidung der anderen zu warten. Beide Alleingänge, vor allem aber der erste, umgingen das Konsensprinzip bei Themen, die für die Partner relativ große Bedeutung haben. „Wo meine Daten sind [...] - das ist wie mein Unterhemd“. Zusätzlich führte die Neugestaltung des Datenaustauschs im Nachhinein zu schwerwiegenden Problemen. Einige der freien Mitarbeiter hatten zwei Tage lang keinen Zugriff auf ihre Daten, was sie zur Untätigkeit verdammt. Die Betroffenen machten bezahlten Urlaub, während dringende Tätigkeiten auf Erledigung warteten. Andere kommen heute noch nicht mit der neuen Lösung zurecht.

Das Faktenschaffen führt selbstverständlich zu erheblichem Unmut bei den übergangenen Partnern. Sie sehen die Grundsätze der Zusammenarbeit, die ihnen

Einfluss auf jede unternehmensrelevante Entscheidung garantieren, missachtet. Dennoch wurden die Entscheidungen in den beiden genannten Fällen im Nachhinein nicht revidiert, wozu der Widerspruch eines einzelnen Partners ausgereicht hätte. In der Aufklärung dieses Sachverhalts begründet sich die Durchschlagskraft des Faktenschaffens. Das Verwerfen der bereits etablierten Lösung kostet nicht nur Geld, sondern vor allem auch Zeit. Wenn die Entscheidung außer Kraft gesetzt wird, muss der vorangegangene Diskussionsprozess, der zuvor schon zu keinem Ergebnis gelangt ist, neu aufgerollt werden. Dabei ist völlig unklar, wie lange das dauern wird. Da Zeit aber auf Grund der großen Arbeitsbelastung der Partner und der allgegenwärtigen Entscheidungsprobleme eine äußerst knappe Ressource ist, überlegen es sich die Betroffenen zweimal, ob sie eine bereits gefundene Lösung umstoßen - auch wenn das Problem an sich nicht dringend gelöst werden muss. Zudem würde ein solches Vorgehen auch einen Schlag ins Gesicht desjenigen bedeuten, der bereits einiges an Arbeitszeit für die Umgestaltung eingesetzt hat. Weil die guten persönlichen Beziehungen unter den Partnern aber essenziell für den Erfolg des Unternehmens sind, müssen vor solchen offenen Zurückweisungen Hemmungen bestehen. Wer im Alleingang Entscheidungen realisiert, kann also darauf hoffen, dass die anderen im Nachhinein nicht widersprechen, um nicht mehr Zeit und Geld zu verlieren beziehungsweise das Arbeitsklima zu gefährden. Allen voran riskiert aber derjenige eine Verschlechterung der Stimmung unter den Partnern, der sich für einen Alleingang entscheidet. Das Faktenschaffen kann deshalb keinesfalls zu einer universellen Problemlösung werden. Es empfiehlt sich, diesen Weg nur selten zu beschreiten. Wer sich dafür entscheidet, kann aber davon ausgehen, eine unliebsame Diskussion mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zum eigenen Vorteil beenden zu können. Das gilt natürlich nur solange sich die Unzufriedenheit mit der etablierten Lösung und die Bedeutung des Problems in gewissen Grenzen halten.

Eine weitere Taktik zur Herbeiführung von Entscheidungen ist zwar von den Partnern in dieser Form nicht explizit beschrieben worden, ergibt sich aber als logische Konsequenz aus ihren Schilderungen. Es handelt sich um das Vorarbeiten einer ausgereiften Lösung für ein Problem, dessen Lösung mit relativ großem Auf-

wand verbunden ist. Als Beispiel dient die Suche nach zusätzlichen Büroräumen für das Unternehmen. Diese ging mit zahlreichen Ortsterminen und Überlegungen hinsichtlich der Alltagstauglichkeit und Repräsentativität der möglichen neuen Räume einher. Sie stellte deshalb einen langwierigen Prozess dar. Diese Aufgabe haben hauptsächlich zwei der Partner in die Hand genommen, und nachdem sie ein, ihrer Meinung nach, passendes Büro gefunden hatten, stand die Entscheidung praktisch fest. Falls jemand mit dieser Lösung unzufrieden war, können die zwangsläufig anschließenden Überlegungen mit den Worten eines Partners folgendermaßen zusammengefasst werden: „[...] wenn Du das nicht willst, würde das ja auch heißen: Was für eine Alternative?“. Der Widerspruch in solchen Fällen ist deshalb mit der Gefahr verbunden, dass derjenige, der den ersten Entwurf ausgearbeitet hat, sich nicht für die Suche nach einer Alternative zur Verfügung stellt. Wer eine andere Lösung will, muss sie im Zweifelsfall selbst ausarbeiten. Dadurch wird die Äußerung von Dissens in einigen Fällen wirksam unterbunden. Das ist aber ebenfalls davon abhängig, wie sehr das Angebot im Einzelfall widerstrebt. In dem Beispiel der Suche nach neuen Räumen zeigten sich alle Partner mit der präsentierten Lösung äußerst zufrieden.

Nimmt man die Argumente der beiden letzten Abschnitte zusammen, ist die Entscheidungsfähigkeit unter den Partnern in der Regel gesichert, wenn offensichtlich dringender Bedarf zur Reaktion auf Umweltaforderungen gegeben ist. Eine Entscheidung kann lediglich verhindert werden, wenn der potentiell entstehende Schaden in Kauf genommen wird. Bei Problemen, für die kein akuter Handlungsdruck besteht, können über die oben beschriebenen Taktiken Entscheidungen herbeigeführt werden (das gilt natürlich auch für Entscheidungen unter zeitlichem Druck). Das funktioniert allerdings nur, solange die dadurch herbeigeführten Lösungen die anderen Partner nicht zu sehr stören. Es kann immer noch widersprochen werden. Es lässt sich also Zusammenfassen, dass die Blockade einer Entscheidung durch das Konsensprinzip gewöhnlich nur zu erwarten ist, wenn dringender Entscheidungsbedarf nicht offensichtlich ist und die betroffene Thematik trotzdem relativ große Bedeutung für die Partner hat. Als Beispiele dafür können die unter 5.3 beschriebenen Entscheidungen über die Aufnahme neuer Partner und zu-

künftige Festanstellungen herangezogen werden. Beide Änderungen sind momentan nicht dringend erforderlich. Ansonsten ergeben sich keine Probleme und auch der größere Entscheidungsbedarf, der sich durch die steigende Zahl von Aufträgen ergeben hat, kann bislang weitgehend problemlos bewältigt werden. Sowohl bei Entscheidungen unter zeitlichem Druck als auch beim Gebrauch der Taktiken werden aber die zuvor Beschriebenen Vorteile eingeschränkt, die im Einbezug aller Perspektiven bestehen.

6. Die eingeschränkte Wirksamkeit von Beschlüssen als Folgeproblem geringer Formalisierung

Nachdem die Bedingungen von Entscheidungssituationen erläutert wurden, gilt die Aufmerksamkeit jetzt dem Umgang mit den von den Partnern getroffenen Vereinbarungen. Diese bestimmen z.B. fast vollständig über die Verteilung von nicht-projektbezogenen Arbeiten im Unternehmen. Um den Grad der Wirksamkeit dieser Beschlüsse erklären zu können, werden zunächst die Ansätze der Formalisierung in dieser Hinsicht beschrieben.

Formalität beruht auf der Möglichkeit, im Fall einer Zuwiderhandlung das entsprechende Mitglied ausschließen zu können. Von dieser Möglichkeit her ergibt sich die Wirksamkeit geringerer Sanktionen (vgl. Luhmann 1999, 255f.). Es wurde bereits erwähnt, dass ein Partner laut Gesellschaftervertrag ausgeschlossen werden kann, wenn er „seine Verpflichtungen als Gesellschafter im groben Maße verletzt“. Die unter den Partnern getroffenen Vereinbarungen können zu diesen Verpflichtungen gezählt werden. Auch in dieser Hinsicht sind keine weiteren Regelungen bzw. geringeren Sanktionen beschlossen. Es findet sich deshalb lediglich die formalisierte Anforderung, diese Vereinbarungen nicht im „grogen Maße“ zu verletzen. Es ist offensichtlich viel Interpretationsspielraum gegeben. Aus dieser Perspektive können die Partner entgegen der Abmachungen handeln, solange dieses nicht genauer definierte Maß nicht erreicht wird. Darin besteht ein entscheidender Nachteil für die Durchsetzung von Beschlüssen.

Solange sich zu beklagendes Fehlverhalten in gewissen Grenzen hält und nicht gegen die formalen Regelungen verstoßen wird, bleiben den anderen Partnern zur Sanktionierung lediglich die von Luhmann (1999, 262) so genannten „relativ unstrukturierten Enttäuschungsreaktionen der elementaren Sozialordnung“. Das sind vor allem mehr oder weniger taktvolle Hinweise auf Missbilligung des Verhaltens, die von indirekten Warnungen bis hin zu offener Feindseligkeit reichen können und deren Erfolg auf den Einflusschancen (siehe 5.1) der betreffenden Personen beruht. Auch diese Formen von Sanktionen können große Wirksamkeit entfalten. Es ist aber noch nicht einmal sichergestellt, dass eine Mehrheit diese Ablehnung teilt. In stärker formal strukturierten Organisationen hingegen ist es wesentlich klarer, wann ein Mitglied als Abweichender gilt. „Der Abweichende muss es dann mit der Gegnerschaft aller anderen Mitglieder des Systems aufnehmen, [...] die im Voraus organisiert ist, entscheiden kann und eine Führungsstruktur besitzt“ (vgl. ebd, 127). Der Führung sind dann zusätzlich wirksame Mittel der Sanktionierung gegeben.

Unter den gegebenen Bedingungen bleiben die Vereinbarungen in der Wahl der Interviewpartner „Gentlemen’s Agreements“, die per „Handschlag“ oder „in die Augen gucken“ besiegelt werden. Schon diese Ausdrücke weisen auf einen geringeren Grad von Verbindlichkeit hin. Gentlemen’s Agreements entfalten ihre Wirksamkeit nämlich gerade nicht auf Grund von Zwängen, die mit denen einer Formalstruktur vergleichbar wären, sondern auf Grundlage eines wechselseitigen Vertrauensverhältnisses. Im Arbeitsalltag wird dann entsprechend häufig entgegen der gemeinsam gefassten Beschlüsse gehandelt. „Spannend ist immer die Frage, ob die [Entscheidungen] dann auch exekutiert werden. [...] Das ist auch manchmal schwierig, weil sich dann einige da ganz gut dran halten und andere da länger brauchen, sich an solche Entscheidungen zu halten [...]“.

Dieses Problem kann an Hand des Interviewmaterials nur für den Bereich von administrativen Tätigkeiten wie z.B. Buchhaltung, Marketing und Personalbetreuung besprochen werden. Diese werden von den Partnern je nach Bedarf kurz oder langfristig aufgeteilt. Insgesamt bleibt die Erfüllung dieser Aufgaben problembehaftet. Das gilt teilweise sogar für wichtige Bereiche wie Steuern oder Buch-

haltung. Einer der Partner spricht in diesem Zusammenhang von einem „Lernprozess“, den er als „schmerzhaft“ bezeichnet. Man spürt also deutlich die negativen Konsequenzen der eigenen Struktur. Der Lernprozess ist aber offensichtlich noch nicht abgeschlossen.

Auch hier können die Probleme durch egoistische Motive herbeigeführt werden. Eine größere Bedeutung hat allerdings die zeitliche Dimension. Mit Luhmann (2007, 143ff.) lässt sich argumentieren, dass Termine zu einem Wert an sich werden können. Die Trennung zwischen zeitlicher Dringlichkeit und sachlicher Wichtigkeit einer Aufgabe kann künstlich aufgehoben werden. Das terminlich Dringende wird zum Wichtigen und Wichtiges, das weniger Zeitdruck kennt, wird aufgeschoben. Die sachlichen Prioritäten werden also durch die Grenzen der zeitlichen Dimension durcheinandergebracht. Dies geschieht im untersuchten Unternehmen hauptsächlich zu Lasten administrativer Tätigkeiten. „[...] Wenn es zu konkurrierenden Projektanfragen kommt [...] fallen eben auch gewisse administrative Tätigkeiten runter, und on the long run zahlt sich das dann eben nicht gerade aus“. Einer der Partner benennt vor allem die langwierige Beschäftigung mit der Akquisition von Projekten als einen der Gründe für „eine gewisse[...] Überforderung“ und „Stress“. Administrative Tätigkeiten bleiben dann gegebenenfalls solange unbearbeitet, bis sie ihrerseits terminliche Zwänge auslösen. Andersherum kann aber auch das Kerngeschäft zugunsten administrativer Tätigkeiten vernachlässigt werden.

Wenn, wie hier beschrieben, aus terminlichen Gründen entgegen der Vereinbarungen der Partner gehandelt wird, ist das selbstverständlich von Nachteil für diejenigen, die unter den Versäumnissen leiden müssen. Ein Verstoß gegen Abmachungen kann aber auch im Interesse des Unternehmens sein. Wenn etwa Aufgaben der Personalbetreuung hinter den Anforderungen eines Kunden zurückstehen, wird dadurch zwar die interne Planung durcheinander gebracht - umgekehrt würde dem Unternehmen allerdings größerer Schaden entstehen, wenn nicht auf dringende Umweltaforderungen reagiert werden könnte. Die eingeschränkte Formalisierung hat deshalb unter diesem Gesichtspunkt auch gewisse Vorteile.

7. Die „Geschäftsführerrolle“ als Lösungsmechanismus für Folgeprobleme der hohen Varietät

Die Verstöße gegen gemeinsam getroffene Entscheidungen können den anderen Partnern und dem ganzen Unternehmen trotzdem auch Schaden zufügen. Wenn die Ursache von Verstößen gegen Abmachungen nicht in Umwelanforderungen zu sehen ist, sondern in einem der Partner selbst liegt, stellt sich die Frage nach einer verbesserten Durchsetzbarkeit von Beschlüssen. Vor allem auf Grund des Wachstums des Unternehmens hat der zeitliche Druck zugenommen, was die Erledigung von administrativen Tätigkeiten zusätzlich erschwert. Diese werden gleichzeitig immer umfangreicher. Deshalb hat man beschlossen, feste Zuständigkeiten für bestimmte Bereiche einzurichten. Auch diese Regelung konnte die Probleme aber nicht endgültig ausräumen. Um diese und andere Nachteile auszugleichen wurde eine Geschäftsführerrolle geschaffen. Hermann Seiler soll eine Kontrollfunktion übernehmen und die Erledigung von Aufgaben sowie die Einhaltung von Beschlüssen verfolgen und sicherstellen, sodass den steigenden Auftragszahlen besser begegnet werden kann. Seiler ist vor allem deshalb ausgewählt worden, weil er auch zuvor schon, ohne einen offiziellen Auftrag, sehr ähnliche Aufgaben wahrgenommen hat. Dieses persönliche Interesse wurde auch zu früherem Zeitpunkt begrüßt und schließlich mit dem Auftrag, die Geschäftsführerrolle zu übernehmen, gefestigt.

Mit der Rolle des Geschäftsführers geht kein formaler Einfluss einher. Der Titel wurde lediglich als Zeichen besonderer Verantwortung ausgewählt. Somit bleibt Seilers Einfluss von seinen persönlichen Ressourcen abhängig. Die Geschäftsführerrolle bedeutet aber dennoch einen Fortschritt in der Durchsetzung von Beschlüssen. Das ist dadurch zu erklären, dass die Rolle an sich zu einer Quelle der Bedürfnisbefriedigung der anderen wird. Da der Auftrag im einvernehmlichen Wunsch vergeben wurde, mehr Kontrolle zu schaffen, hat Seiler als „Primus inter Pares“ größere Chancen, Zustimmung für seine Kritik am Verhalten Einzelner zu finden. Seine Enttäuschungsreaktionen können schnell zu den Enttäuschungsreaktionen eines Kollektivs werden. Deshalb ist es im Interesse der Partner, seine Kri-

tik zu vermeiden. Zudem hatte Seiler schon bevor ihm die Aufgaben des Geschäftsführers überschrieben wurden großen Einfluss, da er unter anderem eine besondere Stellung in den Kommunikationswegen einnimmt, das Unternehmen gegenüber den meisten neuen Kunden-Kontakten vertritt und besser als andere in administrative Aufgaben eingearbeitet ist. Der große Vorteil einer Kontrolle der Aufgaben durch den Geschäftsführer besteht in der Chance, zwischen funktionalen und dysfunktionalen Verstößen differenzieren zu können. Es stellt für Seiler kein großes Problem dar, herauszufinden, ob ein Auftrag nicht erledigt wurde, um an Stelle dessen Tätigkeiten von höherer Priorität nachzugehen oder ob andere Gründe ausschlaggebend waren.

Im Zweifelsfall kann seine Kritik aber trotzdem ignoriert werden und auch die Zustimmung der anderen kann nicht generell vorausgesetzt werden. Darüber hinaus stellt Luhmann (1999, 129) fest, dass Status, der durch größere Ressourcen erlangt wird, ebenfalls eine Quelle der Bedürfnisbefriedigung ist, die von den jeweils anderen kontrolliert wird. Deshalb muss Rücksicht genommen werden und der Ausübung von Einfluss sind Grenzen gesetzt. Seiler spricht etwa davon, die anderen in erster Linie dazu „motivieren“ zu müssen, ihre Aufgaben zu erledigen. Motivation muss zwar nicht gutes Zureden bedeuten, nach eigenen Aussagen wird Seiler aber im Fall von Verzögerungen eher nachfragen, ob es „noch Unterstützungsbedarf [gibt]“, anstatt explizit Druck auszuüben. Nachfragen wie „[...] wann ist das fertig und wann kann das abgenommen werden?“ verbietet die Gleichstellung der Partner. Seine Aussage, dass es „noch nicht ganz klar [ist], inwieweit [er] wirklich Leuten mal auf die Füße treten kann“ zeigt aber, dass es auch in diesem Bereich Diskussionen gibt. Auch die anderen haben im Prinzip ein Interesse an der Einhaltung von Beschlüssen und Fristen und wünschen sich deshalb die Kontrollfunktion. Im Einzelfall, vor allem einem, der Nachteile für die jeweilige Person bedeutet, können sich diese Prioritäten aber drastisch verschieben.

Außerdem unterscheiden sich die Sanktionsmöglichkeiten des Geschäftsführers noch unter einem anderen Gesichtspunkt wesentlich von denen eines Vorgesetzten in stärker formalisierten Unternehmen. Dort kann die Ursache einer Sanktion zumeist nicht im Vorgesetzten sondern in den formalisierten Verhaltensanfor-

derungen festgemacht werden (vgl. ebd, 259f.). Im untersuchten Unternehmen wird der Geschäftsführer persönlich mit einer Sanktion identifiziert, da sie nicht von der Formalstruktur abgeleitet werden kann. Ein Konflikt zwischen Strafendem und Bestraften kann sich deshalb weiter verstärken. Darin liegt ein weiterer Grund, nur behutsam zu sanktionieren.

Neben der Kontrollfunktion sind der Geschäftsführerrolle noch andere Aufgaben zugeordnet. Sie soll auch eine Antwort auf einige der anderen bislang aufgeworfenen Probleme darstellen. Dazu gehören die mit dem Konsensprinzip verbundenen Schwierigkeiten, schnell Entscheidungen zu treffen. Diesbezüglich soll der Geschäftsführer die Gelegenheit haben, ein Machtwort zu sprechen, allerdings nur „wenn wir das brauchen“. Das gestaltet sich jedoch schwieriger als seine Kontrollaufgaben. Auch in diesem Zusammenhang hat er keine formalisierten Rechte, sondern nur den auf seiner eigenen Person beruhenden Einfluss. Es kommt aber erschwerend hinzu, dass ein Machtwort des Geschäftsführers kaum mit dem Konsensprinzip vereinbar ist. Dadurch erklärt sich die einschränkende Formulierung, dass diese Möglichkeit nur genutzt werden soll, wenn sie gebraucht wird. So bleibt das Konsensprinzip weitgehend unangetastet, aber die Anrechte des Geschäftsführers sinken in der Praxis auf ein absolutes Minimum. Mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit wird die Frage nach der Notwendigkeit eines Machtworts zur Streitfrage, wenn es am dringendsten benötigt wird. Dieses lässt sich dann mit dem Verweis auf das Konsensprinzip vom Tisch fegen. Seiler reflektiert, dass ein Bruch mit dem Konsensprinzip das Auseinanderbrechen der Mitglieder bedeuten könnte. Das wird zum Beispiel an den beobachteten Erfahrungen anderer Beratungsunternehmen deutlich, die scheiterten, weil „ein Geschäftsführer den ‚großen Zampanò‘ macht oder [...] es eben nicht anschlussfähig für die einzelnen Mitglieder ist.“. Diese Erfahrungen werden als Negativ-Beispiel für die Orientierung des eigenen Handelns betrachtet. Das hat allerdings keine schwerwiegenden Folgen, da Entscheidungen, wie oben gezeigt werden konnte, auch anders zu Stande kommen.

Eine weitere Funktion des Geschäftsführers soll die fortlaufende Integration verschiedener Personen bzw. Meinungen sein. Die Bedeutung integrativer Maß-

nahmen für die Entscheidungsfindung ist bereits hervorgehoben worden (siehe 5.4). In der Rolle des Geschäftsführers gibt es dafür jetzt einen direkten Auftrag. Er soll Informationsdefizite überbrücken und bei Meinungsverschiedenheiten Kompromisse nahe legen. Dadurch ergibt sich zudem ein positiver Nebeneffekt. Die vermittelnde Position in den Kommunikationswegen ist eine weitere Einflussquelle, welche Seilers Arbeit erleichtert. Andererseits stehen die Aufgabe der Integration, die nach einem guten Verhältnis zu den anderen Partnern verlangt, und die Aufgabe der Kontrolle in einem problematischen Verhältnis. Außerdem ist fraglich, inwiefern sich für Seiler, der selbst bestimmte Meinungen in die Diskussionen mit einbringt, ausreichend neutrale Positionen ergeben, von denen aus er integrierend tätig werden kann.

8. Fazit: Gute Gründe für eine eingeschränkte Formalisierung

Auf die Fragen nach den Funktionen und den Folgeproblemen der Unternehmensstruktur sind bis hier her schon zahlreiche Antworten gegeben worden. Dabei wurden die Bedingungen der projektbezogenen Entscheidungsfindung und der Entscheidungsfindung unter den Partnern getrennt behandelt. Diese Fäden werden jetzt im Rahmen abschließender Analysen zusammengeführt. Bevor letzte Schlussfolgerungen angestellt werden können, müssen die zuvor getroffenen Aussagen noch einmal resümiert werden.

An erster Stelle ist die Funktionalität der Zweckprogrammierung von Beratungsleistungen anzuführen. Es wurde festgestellt, dass die eingeschränkte Formalisierung einen entscheidenden Vorteil im Umgang mit der Kunden-Umwelt des Unternehmens darstellt. Da das Handeln der Partner kaum durch die Organisation strukturiert ist, wird die Profession der Berater zum maßgebenden Moment. Dadurch kann zum einen die Komplexität von Beratungsfällen adäquat gehandhabt werden. Zum anderen bewirken Ausbildung und Erfahrung eine gewisse Standardisierung der Arbeitsschritte, welche zur Effizienz der Arbeit beiträgt. Das ist insbesondere wegen der steigenden Zahl von Aufträgen von Vorteil. Die freie Verfügung

über finanzielle Mittel sowie klare Hierarchien ermöglichen zudem eine Planung im Sinne der einzelnen Partner. Auf Grund der hierarchischen Regelung bleibt das Beratungsgeschäft von den Entscheidungsproblemen isoliert, welche die sonstige Gleichstellung der Partner verursachen kann.

Auch für die Bedingungen der Entscheidungen unter den Partnern konnte bereits ein entscheidender Nutzen identifiziert werden. Der gesamte Bereich der vom Konsensprinzip betroffenen Entscheidungen ist kaum über Programme eingeschränkt und es besteht (abgesehen vom Konsensprinzip) kein Einfluss, der über die Formalstruktur generalisiert ist. Deshalb ergeben sich, wie oben beschrieben, wechselnde Einflusschancen über die persönlichen Ressourcen der Partner. Durch das höhere Maß an Varietät kann das Wissen aller Partner nutzbar gemacht werden, was einen großen Vorteil bei der Suche nach Lösungen für komplexe Probleme darstellt. Die Kommunikation bleibt offen für neue Einfälle, die im Rahmen von Hierarchien keinen Platz finden könnten. Davon profitiert die Lösung von Problemen, die primär interner Natur sind, aber vor allem auch die Umweltanpassung des Unternehmens.

Dieselben strukturellen Merkmale, die diesen Vorteil eröffnen, können ihn aber nicht durchgängig garantieren. Der Verzicht auf größere Redundanz-Erzeugung hat in diesem Kontext wesentlich schwerwiegendere Folgen als im Bezug auf die Beratungsleistungen. Dort können die Folgeprobleme höherer Varietät durch die Standardisierung über die Profession aufgefangen werden. Für die Entscheidungen unter den Partnern hingegen bestehen mit dem Verzicht auf größere Redundanz-Erzeugung wesentliche Unsicherheitsfaktoren. Während die Entscheidungsfindung in stärker formalisierten Organisationen über Programme vorgezeichnet ist und Konflikte über Hierarchien zu entscheiden sind, muss das untersuchte Unternehmen fast vollständig auf seine Mitarbeiter vertrauen. Es kann sich, vor allem auf Grund des Konsensprinzips, nur geringfügig von den Beziehungen der Partner unabhängig machen und Meinungsverschiedenheiten können die Entscheidungsfindung vollständig lähmen. Diese Unsicherheit ist der Preis, der für die höhere Varietät und deren Vorteile bezahlt werden muss.

Gute Beziehungen und fortlaufende Integrationsmaßnahmen unter den Partnern sind deshalb essenziell für die Handlungsfähigkeit des Unternehmens. Sie können sie aber nicht garantieren, weshalb weitere Lösungsmechanismen notwendig sind. Es wurde gezeigt, dass die Entscheidungsfähigkeit zur Reaktion auf Umweltanforderungen in der Regel durch zeitlichen Druck gewährleistet wird. Generell ist das Konsensprinzip zudem durch das Schaffen von Fakten oder das Ausarbeiten von Lösungen aufzubrechen. Über diese verschiedenen Wege kann bislang auch der größere Entscheidungsbedarf, der durch die gewachsenen Auftragszahlen entstanden ist, überwiegend problemlos behandelt werden. Die Blockade-Möglichkeit bleibt allerdings generell erhalten. Sie wird aber gewöhnlich nur bei Entscheidungen genutzt, für die kein direkter zeitlicher Druck besteht. Das gilt, wie zuvor bemerkt wurde, hauptsächlich für größeren Wandel des Unternehmens, der nicht zwingend notwendig ist. In dieser Hinsicht bleibt die Handlungsfähigkeit eingeschränkt. Dieser negative Eindruck kann aber aus einer anderen Perspektive aufgehellt werden.

Einige äußerst wichtige Entscheidungen über den Wandel des Unternehmens, wie die Auswahl von Tätigkeitsfeldern, liegen in der Hand von Einzelnen und sind somit nicht von Entscheidungsproblemen betroffen. Unter diesen Umständen lohnt es sich, den Begriff der Strategie bzw. des Wandels, wie von Mintzberg (1985, 160ff.) gefordert, nicht allein auf Planung zu reduzieren sondern vor allem auch die tatsächlichen Umsetzungen im Handeln der Akteure zu betrachten. Während die gemeinsamen Gelegenheiten der Planung im untersuchten Unternehmen teilweise begrenzt sind, können die einzelnen Partner in ihren Entscheidungsbereichen ein erhebliches Maß an Wandel herbeiführen (siehe 4.4). Dieser Wandel muss keinesfalls auf ihr eigenes Handeln beschränkt bleiben. Zum Beispiel hat Christoph Neumann beschlossen, sich auf den Bereich der EU-Erweiterung zu konzentrieren. Für diesen Weg haben sich bereits Gleichgesinnte gefunden. Das gilt zwar bislang nur für einige Projekte, es veranschaulicht aber trotzdem, inwiefern derartige Entscheidungen größere Kreise ziehen können. Wenn sich mehrere Partner von solchen Änderungen ihrer Kollegen begeistern lassen, eröffnet sich die Chance, diese Änderungen durch gemeinsame Beschlüsse zu unterstützen. Unter diesen Umstän-

den können sich vorherige Blockadehaltungen, z.B. gegenüber einer neuen Personalpolitik, auflösen. In der Strategieentwicklung einzelner Partner besteht also ein (vergleichsweise sanfter) Lösungsmechanismus für die Blockade von Entscheidungen über den Wandel des Unternehmens. Genau wie es Mintzberg (ebd.) für Adhocratismen beschreibt, können auf diese Weise zahlreiche Änderungen des gesamten Unternehmens aus dem selbstbestimmten Handeln der Partner erwachsen.

Zusätzlich können dem vermeintlichen Ärgernis der Gelegenheit zur Blockade-Haltung äußerst positive Wirkungen zugerechnet werden. Wenn ein größerer Wandel des Unternehmens auf der Partner-Ebene nicht gegen den Widerspruch Einzelner durchgesetzt werden kann, ist sichergestellt, dass er die Handschrift aller Partner trägt. Das gilt auch für die Möglichkeit des Widerspruchs in dringenden Fragen. Somit können sich alle Beteiligten mit Veränderungen identifizieren, die realisiert werden. Änderungen, die auf dem Handeln Einzelner fußen, müssen von den anderen nicht nachvollzogen werden. Wenn also die Arbeit der Partner Gegenstand eines Wandels wird, haben sie diesen selbst mitgetragen. In dieser Hinsicht kommt eine hochgradige Selbstbestimmtheit zum Ausdruck, die von allen Beteiligten geschätzt und verfochten wird. Dasselbe gilt natürlich vor allem auch für die Freiheiten, welche die Partner in ihren Beratungen genießen. Den Nachteilen zum Trotz empfinden die Partner die Arbeit unter den gegebenen Bedingungen deshalb als „sympathisch“. Ihre Einflussmöglichkeiten führen zu einer großen Identifikation mit dem Unternehmen, das es ihnen erlaubt „[...] auch noch ein bisschen Spaß bei der Arbeit [zu] haben“. Der Struktur des Unternehmens kann deshalb eine große Motivationsfunktion zugesprochen werden. Das wirkt sich zum einen positiv auf die Arbeit der Berater aus, zum anderen dient es als Anreiz für potentielle Neuzugänge, von deren Kundenstamm das Unternehmen profitieren kann.

Schließlich konnten auch der geringeren Durchsetzungskraft von Beschlüssen Vorteile beigemessen werden. Im Bezug auf Pflichten, die von den Partnern verteilt werden, kann es durchaus im Interesse des Unternehmens sein, wenn diese zu Gunsten dringender Umwelтанforderungen vernachlässigt werden. Generell stellen Verstöße gegen die Abmachungen aber eine Belastung dar, weil mit dem steigenden Auftragsvolumen z.B. die Erledigung von administrativen Tätigkeiten immer wich-

tiger wird. Deshalb wünschen sich einige Partner eine stärkere Formalisierung in diesem Bereich. Aus der Perspektive dieser Arbeit erscheint es dabei vorteilhaft, wenn neue Regelungen, so wie es dem Geschäftsführer möglich ist, zwischen lohnenswerten und nachteiligen Pflichtvernachlässigungen unterscheiden könnten.

Es lässt sich zusammenfassen, dass für das untersuchte Unternehmen zahlreiche gute Gründe für eine eingeschränkte Formalisierung identifiziert werden konnten. Das sind vor allem die adäquate Handhabung der Eigenarten von Beratungsfällen; das große Potential zur Lösung komplexer Probleme in der gemeinsamen Entscheidungsfindung sowie der motivierende Aspekt einer großen Selbstbestimmtheit der eigenen Arbeitsbedingungen. Ebenso offensichtlich wurde, dass hohe Varietät mit hoher Unsicherheit einhergeht. Es werden zahlreiche Lösungsmechanismen notwendig, um den Folgeproblemen eingeschränkter Formalisierung zu begegnen. Das gelingt in dem untersuchten Unternehmen zu großen Teilen sehr gut. Restunsicherheiten bleiben allerdings vor allem hinsichtlich der Gefahr einer eingeschränkten Entscheidungsfähigkeit unter den Partnern bestehen. Auch über die beschriebenen Lösungsmechanismen kann sich das Unternehmen nicht endgültig von einzelnen Meinungen unabhängig machen. Deshalb bleibt abschließend noch einmal die Bedeutung der persönlichen Beziehungen unter den Partnern zu betonen.

9. Ausblick: „So ein gewisses Maß an Rock‘n‘Roll soll da eben halt noch möglich sein.“

Weitere Forschung wäre vor allem im Hinblick auf das zukünftige Wachstum des Unternehmens sehr spannend. Momentan ist die Entscheidungsfähigkeit unter den Partnern zu einem ausreichenden Maß sichergestellt und die gelegentlichen Verstöße gegen gemeinsame Vereinbarungen können in Kauf genommen werden. Es stellt sich aber die Frage, wie viel weiteres Wachstum das System vertragen kann, das keine von seinem Personal und den wechselseitigen Beziehungen unabhängige Identität gewinnen kann. Bei einer fortlaufend steigenden Zahl von Aufträgen wird

die Effektivität der Arbeit immer wichtiger. Schnelles Entscheiden sowie die Erledigung von Pflichten müssen größere Priorität gewinnen, um gemeinschaftlich der Lage Herr werden zu können. Vor allem der Lösungsmechanismus der Geschäftsführerrolle könnte an seine Grenzen geraten. Genauso könnten die teilweise langwierigen Entscheidungen sowie die Blockade-Möglichkeiten über das Konsensprinzip ein Problem darstellen. Das gilt insbesondere, wenn neue Partner aufgenommen werden. Dann wären noch mehr Meinungen miteinander zu vereinbaren und die Wahrscheinlichkeit von Widersprüchen würde unweigerlich wachsen. Weitere Formalisierung oder eine Abkehr vom Konsensprinzip werden allerdings von allen Beteiligten kritisch betrachtet. Man schätzt die Freiheiten und die Einflussmöglichkeiten der gegenwärtigen Struktur sowie das Entscheiden auf Augenhöhe. Diese Vorteile wären durch einen Ausbau der Formalstruktur bedroht. Auch bei weiterem Wachstum gilt für die Partner: „So ein gewisses Maß an Rock'n Roll soll da eben halt noch möglich sein.“

Eine Form weiterer Formalisierung, die momentan diskutiert wird, betrifft die Beratungsleistungen. Die Partner sprechen davon, „Beratungsprodukte“ einzuführen. Darunter sind noch nicht genauer definierte Formen der Standardisierung von Beratungen durch das Unternehmen zu verstehen. Man erhofft sich davon größere Effektivität, da gewisse Ansätze für mehrere Fälle übernommen werden können. Gleichzeitig verspricht man sich eine bessere Kommunizierbarkeit der eigenen Leistungen gegenüber Kunden. Diesen könnten schon vor Beginn der Arbeit konkretere Konzepte vorgestellt werden. Mit solchen Lösungen müssen aber Bedenken hinsichtlich der Berücksichtigung von Besonderheiten in den Beratungen hervortreten (siehe 4.1). Falls tatsächlich bestimmte Beratungsprodukte etabliert werden, wäre es äußerst interessant zu untersuchen, inwiefern dadurch die Handlungsspielräume der Berater eingeschränkt werden. Denkbar wäre auch, die gewünschte Standardisierung nicht über eine starre konditionale Programmierung herbeizuführen, sondern den Beratern vielmehr bestimmte Orientierungsangebote aufzuzeigen, die im Zweifelsfall ignoriert werden können.

Falls die Partner sich entscheiden sollten, die Formalstruktur des Unternehmens zu stärken, schließt sich außerdem noch eine weitere interessante For-

schungsfrage an. Scott und Davis (2007, 201) bemerken, dass wirksame Veränderungen der Struktur eines Unternehmens, die sich in neuen Weisen der Entscheidungsfindung niederschlagen, auch das Verlernen der alten Strukturen voraussetzen. Ein Beispiel für Unternehmen, in denen dieses „Verlernen“ nicht stattfand, liefert etwa Kühl (2002, 186ff.) in seinen Analysen von Firmen der New Economy. Diese waren, ähnlich dem untersuchten Unternehmen, auf Grund eingeschränkter Formalstruktur deutlich von der Entscheidungsprämisse Personal abhängig. Entscheidungen wurden ohne Hierarchien und unter Einbezug aller Mitglieder gefällt. Nachdem schließlich Hierarchien eingeführt wurden, um die Effektivität der Arbeit zu verbessern, wurden diese von den Mitarbeitern nicht akzeptiert. Der Grundsatz der Hierarchie-Freiheit hatte sich zuvor stark verfestigt. Für das untersuchte Unternehmen könnte untersucht werden, inwiefern solche Veränderungen handlungsleitend werden.

A Literaturverweise

Freeman, Jo (1972). The Tyranny of Structurelessness. In: Berkeley Journal of Sociology 17, 151 - 164.

Fröhlich, Dieter (1983). Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen. In: König, R.; Neidhardt, F. (et al.) (Hrsg.). Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 25. Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Opladen: Westdeutscher Verlag, 532 - 551.

Kühl, Stefan (1998). Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt am Main / New York: Campus Verlag.

Kühl, Stefan (2002). Jenseits der Face-to-Face-Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen. In: Zeitschrift für Soziologie 31 (3), 186-210.

Luhmann, Niklas (1988). Organisation. In: Küpper, W.; Ortmann, G. (Hrsg.). Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag, 156 - 184.

Luhmann, Niklas (1991). Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas (1999). Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Dunker und Humblot.

Luhmann, Niklas (2007). Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten. In: Ders. (Hrsg.). Politische Planung: Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Mintzberg, Henry; McHugh, Alexandra (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. In: Administrative Science Quarterly 30 (2), 160-197.

Mintzberg, Henry (1991). Über Management. Führung und Organisation. Mythos und Realität. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Scott, Richard; Davis, Gerald (2007). Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives. New Jersey: Pearson Education.

Syska, Andreas (2006). Produktionsmanagement. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

B Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig verfasst und dabei auf keine anderen als die im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen und Hilfsmittel zurückgegriffen habe. Ferner sind alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, kenntlich gemacht.

(Christian Scharff)
Unterschrift des Verfassers