

## Hierarchie (Kontrolle) und Netzwerkfunktionen (Ko-Operation) im Vergleich

	Kommando / Kontrolle	Konsens	Ko-Operation / Kollaboration
Organisationsstruktur	Militär-/Stabsstruktur, Hierarchie	Matrixstruktur	Netzwerke
Besitz relevanter Informationen?	Senior Management	Führungskräfte Mitarbeiter oder Repräsentanten	Mitarbeiter vieler Bereiche und Standorte; eine Vielzahl externer Interessenvertreter
Autorität für finale Entscheidungen?	Menschen an der Organisations- spitze	Die Beteiligten haben ähnlich- gleiche Autorität	Mitarbeiter, die Zusammenarbeit organisieren und leiten
Basis für Kontrolle und Rechenschaft	Gewinne	Leistung und Ergebnisse	Ergebnisse der gemeinsam erreichten Ziele
Funktionsübertragung Wirkungsgrad	Funktioniert innerhalb der defi- nierten Hierarchie unzureichend bei komplexen Organisationsfor- men, wenn Kreation und Innova- tion entscheidend ist	Funktioniert in kleinen Gruppen unbefriedigend, wenn hohe Ge- schwindigkeit gefragt ist	Funktioniert bei interdisziplinä- rer interorganisatorischer Arbeit; wenn Kreation/Innovation entscheidend ist

In der Tabelle sieht man, dass Hierarchie und Netzwerke zwei Zustände in einem System sind. Diese schließen sich nicht aus, sondern kommen als Varianz von Verhalten immer öfter in den „Organisationen von morgen“ vor.

Sie benötigen heute beides: die Netzwerke, um Kreativität und Ko-Operation freizusetzen, beispielsweise beim Brainstorming, andererseits benötigen Sie die Hierarchiefunktion, um Entscheidungen auch personell zu treffen, um diese Ideen als Inventionen zu Innovation zu strukturieren und zu organisieren und die Ressourcen hierfür zu verantworten.

Bei der Entstehung der großen Unternehmen vor über 150 Jahren orientierte man sich noch am Militär. Hierarchie allein ist jedoch nicht ausreichend und nur das halbe Investment. Es reicht nicht aus, Mitarbeiter nur zu organisieren und Abteilungen zu strukturieren. Vielmehr gilt es heute die Mitarbeiter auch zu motivieren und mobilisieren und dafür ist die Netzwerkfunktion ein passender Träger im 21. Jahrhundert. Sie benötigen also sowohl die Erfahrung und Stabilität der Hierarchie als auch die Dynamik und Instabilität des Netzwerkes, um neue Kulturfelder und Produktmärkte zu erzeugen. Die Frage lautet dann wann, wie, und welche Art und Weise von Netzwerke setze ich ein? Es gibt nämlich ganz verschiedene Arten und die falsche Wahl des Netzwerks zerstört die Zusammenarbeit mehr als sie diese schafft. Beispiele dafür gibt es zuhauf. Das reicht von der Politik über die Wirtschaft in das Wissenschaft und Recht hinein.

## Was unterscheidet rein kompetente von exzellenten Organisationen

Was exzellente Unternehmen nun von rein kompetenten Unternehmen unterscheidet – wie google von altavista, apple von Nokia – ist, dass sie Führungsstile und Managementsysteme wechseln und verschiedene Netzwerkarten, Teamarten, Kollaborationsarten und Kooperationsarten kennen und entsprechend den verändernden Strukturen, die Strategie, noch besser, das Verhalten verändern. Sie setzen nicht – um ein Negativbeispiel zu nennen – immer auf das gleiche Organisationsmodell, wie Arbeitskreise, sondern: wenn sich die Ziele verändern, ändert sich auch die Struktur der Organisation, wie diese Ziele bestmöglichst zu erreichen sind!

Uns liegen dazu „Matrix Maps“ von den renommiertesten Unternehmen und Hochschulen weltweit vor, wie diese exzellenten Unternehmen spezielle Netzwerke aufgrund veränderter Situationen wählten und aufgrund welcher Kriterien sie dies taten. Dies ist übrigens ähnlich dem menschlichen Gehirn, was sich auf neuen Situationen einstellt und alte Muster überarbeitet. Und das unterscheidet eben gerade die oben genannten beiden „google“ und „apple“, wie auch Unternehmen wie amazon, Gore, Morning Star, WholeFoods, Zappo etc. von 99% der am Markt befindlichen Organisationen: sie wechseln ihre Organisationsmuster, wenn es nötig ist, wie im Gehirn, der Biologie, der Natur und Evolution. Sie verhalten sich nicht wie eine Maschine, sondern adaptivsynergetisch wie ein Organismus und formen damit gleichzeitig ihre Umwelt mit.

Ihr Kontakt: Dominic Blitz

db@innospective.de | 0 61 31 – 6 23 59 99 | <https://www.innospective.de>