Eine Systemtheorie der Netzwerkorganisation

Dr. Sebastian Kunert

Das Konzept der losen Kopplung beschäftigt mich seit langem, besonders in der Begleitung von Sozialunternehmen und Hochschulen. Die systemtheoretischen und beraterischen Ableitungen finde ich zudem äußerst spannend. Es beginnt mit der simplen Frage: Wer ist eigentlich mein Klient?

Lose-gekoppelte Systeme sind Organisationen, die sowohl stabile Strukturen als auch ein hohes Maß an Eigenständigkeit ihrer Teilbereiche vereinen. Sie bestehen aus mehreren funktional eigenständigen Einheiten, die miteinander verbunden sind, aber dennoch weitgehend autonom agieren. Beispiele dafür finden sich in Universitäten mit ihren Fakultäten, in Unternehmen mit verschiedenen Standorten oder in sozialen Trägern mit Beratungsstellen, Werkstätten und Wohnprojekten.

Im Laufe der Zeit entwickeln die einzelnen Einheiten eigene Abläufe, Entscheidungsprozesse und kulturelle Standards, was ihnen ein gewisses Eigenleben verleiht. Diese Struktur bringt mehrere Vorteile mit sich: Lose-gekoppelte Systeme sind widerstandsfähig gegenüber Krisen, da Störungen das Gesamtsystem kaum beeinträchtigen. Zudem sind sie besonders anpassungsfähig und innovativ, weil Entscheidungen dezentral getroffen werden und bürokratische Hürden geringer sind.

Gleichzeitig dauern kollektive Entscheidungen oft länger, weil es keine zentrale Instanz gibt, die sie durchsetzen kann. Informationen gehen leichter verloren, da oft unklar bleibt, wer welche Informationen benötigt. Zudem kann es schwierig sein, gemeinsame Standards oder Regeln durchzusetzen.

Die Steuerung solcher Systeme ist komplex, da klassische hierarchische Kontrollmechanismen nicht greifen. Führungskräfte haben wenig direkte Durchsetzungsmacht und können keine strikten Anweisungen geben. Stattdessen sind sie darauf angewiesen, Austausch und Vernetzung zu fördern. Das sogenannte Garbage-Can-Modell von James G. March beschreibt, dass Entscheidungen oft ungeplant und eher zufällig entstehen, wenn Probleme und passende Lösungen aufeinandertreffen. Eine effektive Steuerung bedeutet daher, gezielt Räume zu schaffen, die solche Verknüpfungen ermöglichen.

Auch für die Beratung dieser Systeme ergeben sich besondere Herausforderungen. Da es oft keine klar definierte Führung gibt, muss zunächst geklärt werden, wer eigentlich als Klient betrachtet werden kann. Erfolgreiche Beratung setzt darauf, relevante Akteur:innen zu identifizieren und Veränderungsprozesse über interne Unterstützer:innen voranzutreiben. Hilfreich sind Methoden wie beispielsweise soziale Netzwerkanalysen oder Großgruppenveranstaltungen, die den Austausch zwischen den Teilinstitutionen stärken.

Diskussionsrunde:

In der abschließenden Diskussion wurde die Entwicklung von Organisationen hin zu lose-gekoppelten Systemen thematisiert. Eine zentrale Frage war, ob es bestimmte Kipppunkte gibt, ab denen eine Organisation zwangsläufig eine lose gekoppelte Struktur annimmt – etwa durch zunehmende Größe oder steigende Komplexität. Es wurde zudem festgestellt, dass die Herausforderungen lose-gekoppelter Systeme auf vielen Ebenen auftreten – von Universitäten über Bezirksverwaltungen bis hin zur Europäischen Union. In all diesen Fällen entstehen ähnliche Probleme durch die dezentrale Struktur, unklare Zuständigkeiten und fehlende Steuerungsmechanismen.

Ein wichtiger Punkt war die Frage, ob eine gezielte Edukation über das Modell des lose-gekoppelten Systems eine Entlastung für Unternehmen bringen kann. Dabei wurde eine doppelte Reaktion von Führungskräften und Mitarbeitenden beschrieben: Einerseits kann die Erklärung des Modells eine „Absolution" mit sich bringen („Die Organisation ist nun mal so, also bin ich nicht schuld"), andererseits kann sie auch Ohnmachtsgefühle auslösen („Wie kann ich verantwortlich gemacht werden, wenn ich gar nicht steuernd eingreifen kann?").

Zum Abschluss wurde die Bedeutung von Vernetzung und Austausch von Best Practices betont. Oftmals gibt es Widerstände mit Argumenten wie „Bei uns klappt das nicht" oder „Für euch mag das funktionieren, aber bei uns ist es anders". Dies verdeutlicht die Notwendigkeit, dass Organisationen voneinander lernen und Wege finden müssen, um die Erkenntnisse aus anderen Kontexten in die eigene Struktur zu übertragen.

Literatur:

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. Administrative Science Quarterly, 17, 1-25.

Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. Academy of Management Review, 1990, Vol. 15, No. 2, 203-223.

Wolff, S. (2010). Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme und organisierte Anarchien. In: Klatetzki (Hrsg.). Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. VS-Verlag, S. 285-336.

Kunert, S (2024) Willkommen im Dschungel der Organisation: Führung & Beratung von Netzwerkorganisationen, https://www.artop.de/fuehrung-beratung-von-lose-gekoppelten-systemen-und-netzwerkartigen-organisationen/

Sebastian Kunert

Dr. Sebastian Kunert, Diplom-Psychologe, ist bei artop als Berater, Coach, Trainer und Hochschuldozent tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Organisationsentwicklung, der Moderation von verschiedensten Veranstaltungsformaten sowie im Umgang mit großen Datensätzen. Er forscht zu den Themen Organisationskultur, Führung, Innovation und Scheitern.