

Carl-Auer



Organisation und Beratung

Rudolf Wimmer

Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis

Zweite, erweiterte Auflage, 2012

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/ Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg/ Schwäbisch Hall)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Schefer (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Zweite, erweiterte Auflage, 2012

ISBN 978-3-89670-849-6

© 2002, 2012 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

.....

Inhalt

Einleitung ... 9

- Was treibt aktuell die Diskussion um Organisation und Beratung? ... 9
- Welche neue Qualität an Komplexitätserfahrung in der Führung von Organisationen ist aktuell zu beobachten? ... 13
- Muss der Kapitalismus nicht neu erfunden werden? ... 23

Entwicklungstrends in Wirtschaft und Gesellschaft – Mögliche Auswirkungen auf den Beratermarkt ... 27

- Gewitterwolken am Horizont der Beraterbranche? ... 27
- Das Verhältnis von Real- und Finanzwirtschaft hat sich grundlegend gedreht ... 35
- Die zunehmende Kapitalmarktorientierung und das Shareholder-Value-Prinzip ... 41
- Der Siegeszug des Shareholder-Value-Prinzips als Pendant zur Bedeutungszunahme des Kapitalmarktes ... 42
- Zusammenfassung ... 62

Zur Eigendynamik komplexer Organisationen ... 65

- Was bewegt Organisationen? Zur Aktualität dieser Frage ... 65
- Unterschiedliche Deutungsangebote von Organisationsdynamik ... 70
- Steigende interne Komplexität und Versuche zu ihrer Bewältigung als dynamisierende Faktoren von Wirtschaftsorganisationen ... 82
- Die Erhöhung der Eigenkomplexität und ihre Konsequenzen für die Wahrnehmung von Führungsfunktionen in Organisationen ... 106
- Schlussbemerkung 120

Die permanente Revolution 121

- Zum gesamtgesellschaftlichen Hintergrund 121
- Aktuelle Trends im Wirtschaftssystem 125
- Schlussbemerkungen 146

Die Zukunft von Organisation und Beschäftigung ... 147

- Zum Stellenwert von Prognosen ... 147
- Wozu beschäftigen wir uns heute mit Zukunftsfragen? ... 148
- Das Prinzip der Fraktalität ... 157
- Das Prinzip der Prozessorientierung ... 157
- Die Balance von Be- und Entschleunigung ... 158
- Die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen
und das Eingehen strategischer Allianzen mit anderen
(sei es auf dem Weg über Fusionen oder durch
netzwerkförmige Kooperationen) ... 159
- Revolutioniert der Faktor Wissen unsere Arbeitswelt? ... 160
- Die Virtualisierung von Organisationslösungen ... 162
- Neue Organisationsverhältnisse erfordern veränderte
Führungs- und Steuerungskonzeptionen ... 163
- Die neue Elite von Wissensarbeitern ... 168
- Die Kernbelegschaften von Organisationen ... 169
- Die Jobnomaden ... 169
- Die Arbeitslosen ... 170

Wider den Veränderungsoptimismus ... 173

- Vorspann ... 173
- Einleitung ... 174
- Worum geht es bei radikalen Veränderungen in Organisationen? ... 180
- Konsequenzen der Nichttrivialität für radikale
Umgestaltungsprozesse in Organisationen ... 187
- Wie entsteht Veränderungsenergie in Organisationen? ... 194
- Anhang ... 199

Die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen ... 208

- Einleitung ... 208
- Musterwechsel in der Berater-Klienten-Beziehung? ... 210
- Wandlungsfähigkeit als die zukunftsrelevante
organizational capability ... 212
- Wissen als Rohstoff der Zukunft ... 215
- Was meint überhaupt „Lernfähigkeit“
mit Blick auf Organisationen? ... 223
- Evolutionäre Mechanismen von Organisationen ... 227
- Konsequenzen für die Beratung ... 235

Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? ... 239

- Einleitung ... 239
- Der reedukative Ansatz der Organisationsentwicklung ... 241

Aktionsforschung als Strategie zur gezielten Veränderung
von Organisationen ... 246

Der soziotechnische Systemansatz ... 249

Zur theoretischen Fundierung des soziotechnischen
Systemansatzes ... 253

Zum aktuellen Stand der Diskussion ... 256

Hat sich der Denkansatz der Organisations-
entwicklung überlebt? ... 259

Ausblick ... 264

Wozu benötigen wir Berater? ... 266

Der Markt für Beratungsdienstleistungen bleibt in Bewegung ... 266

In welcher Weise kann eine systemisch orientierte
Organisationsberatung für die gegenwärtigen Heraus-
forderungen brauchbare Antworten bieten? ... 273

Zur theoretischen Begründung einer Professionalisierung
von Beratung: Was schafft die Grundlage für diese Art von
Dienstleistung gegenüber Organisationen? ... 276

Zum Interventionsverständnis der systemischen
Organisationsberatung ... 284

Die wichtigsten Interventionsebenen 288

Organisationsberatung – eine „unmögliche“ Dienstleistung ... 307

Ein Gespräch ... 307

Literatur... 338

Über den Autor ... 352

.....

Einleitung

Der vorliegende Band vereint Arbeiten, die zu unterschiedlichen Zeiten und damit vor dem Hintergrund ganz unterschiedlicher gesellschaftlicher Problemhorizonte entstanden sind. Ihr verbindendes Element besteht darin, dass sie eine Reihe aus der neuen Systemtheorie gewonnene Denkfiguren an Problemstellungen durchspielen, die sich einerseits der dauerhaften Veränderungsdynamik des sozialen Phänomens »Organisation« verdanken, die sich andererseits aber auch an der Frage abarbeiten, welche Konzeptualisierungen von Beratungsdienstleistungen dem besonderen Komplexitätsgrad dieses Typus von sozialen Systemen angemessen sind. Nun geht diese Zusammenstellung von Arbeiten in eine Neuauflage. Dies ist ein guter Anlass, den gesellschaftlichen Kontext, vor dessen Hintergrund die Reflexionsangebote der vorliegenden Texte gelesen werden können, zu reformulieren. Dem dient diese dem Buch vorangestellte Einleitung, die der Frage nachgeht, warum es ratsam geworden ist, unser tradiertes Alltagsverständnis von Organisation und Beratung auf den Prüfstand zu stellen.

WAS TREIBT AKTUELL DIE DISKUSSION UM ORGANISATION UND BERATUNG?

Die Branche für organisationsbezogene Beratungsleistungen befindet sich seit gut einem Jahrzehnt in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Mit dem Platzen der »E-Commerce Blase« 2001 und ihren unmittelbaren Nachwehen ist der Beratermarkt, bis dahin geprägt von seinen jahrzehntelang recht stabilen Grundmustern, deutlich in Bewegung geraten. Die lange Periode eines ungebrochenen Wachstums ist damals jäh zu Ende gegangen. Der Beratungsmarkt schwingt seitdem mit der üblichen Zyklizität des wirtschaftlichen

Geschehens mit. Parallel dazu sind die Erwartungen an die Problemlösungsfähigkeit dieser Dienstleistungen deutlich nach oben geschneilt. Es wird inzwischen sehr viel sorgfältiger beobachtet, ob der Beratungsaufwand mit den erzielten Ergebnissen tatsächlich korrespondiert. Die reine Legitimationsfunktion unternehmerischer Entscheidungen verliert an Bedeutung. Damit beschleunigt sich die Erosion der über lange Zeit unerschütterter gebliebenen Zuschreibung einer ganz außergewöhnlichen Expertise bestimmter Beratungsunternehmen. Mit dieser wesentlich unkalkulierbarer gewordenen Nachfragesituation bei einem gleichzeitigen Explodieren der Anbieterseite sind die Spielregeln der Wettbewerbsauseinandersetzung, die Kriterien für Erfolg und Misserfolg in dieser Branche nicht mehr so eindeutig festgelegt. Sie befinden sich in einem schwer kalkulierbaren Prozess der laufenden Redefinition, orientiert an der Art und Weise, wie Organisationen in der Bearbeitung ihrer stark wechselnden Herausforderungen auf das Leistungsangebot von Organisations- und Managementberatung zugreifen. Dementsprechend haben sich seither parallel zur enormen Ausweitung der Angebotsseite die Grundmuster von Organisationen in der Nutzung von Beratungsleistungen sehr viel stärker ausdifferenziert. Der Markt ist um vieles bunter geworden. Die unterschiedlichsten Spezialisierungen und Businessmodelle konnten ihre jeweilige Nische stabilisieren und sich neben den großen, generalistisch ausgerichteten Beratungsunternehmen behaupten. Es sind dies Spezialisierungen, die sich entweder auf bestimmte Eigenheiten einzelner Branchen beziehen, oder solche, die oft eng umrissene organisationale Problemstellungen adressieren. Diese unübersehbare Intensivierung der Markt- und Wettbewerbsdynamik hat das Problem der Unübersichtlichkeit für alle Marktteilnehmer inzwischen erheblich zugespitzt, gleichzeitig sind die Auseinandersetzungen um die Honorargestaltung und damit um die Ertragschancen in diesem Dienstleistungssegment sehr viel intensiver geworden. Mit anderen Worten: die charakteristischen Grunddilemmata des Beratungsgeschäftes haben sich deutlich verschärft. Letztlich bedeuten diese Entwicklungen unter dem Strich eine deutliche Erhöhung der Markteintrittsbarrieren für Neueinsteiger.

Mit vorangetrieben durch diese Veränderungen vollzieht sich gerade ein tiefgehender Strukturwandel im professionellen Selbstverständnis von Beratung. Die jahrzehntelang stabile Aufteilung der

Beratungsbranche in die expertenorientierte Fachberatung einerseits – dominiert von den weltweit operierenden großen Beratungsunternehmen – und in die auf gelingende Kommunikation spezialisierte Prozessberatung andererseits ist dabei, ihre Kraft zu verlieren. Mehr als vier Jahrzehnte hindurch haben kontinuierliche Wachstumsraten das Selbstverständnis in diesen professionellen »Lagern« und ihre wechselseitige Abgrenzung, bisweilen auch Abwertung bestätigt. Die lange Erfolgsgeschichte beider Beratungsansätze hat die zugrunde liegenden, recht gegensätzlichen professionellen Orientierungen enorm gefestigt. Jetzt verstärken sich aber die Anzeichen, dass diese stabile Branchensegmentierung und ihre bestimmenden Grenzen im Begriff sind, sich aufzuweichen. Als prominentes Beispiel dafür kann die intensive Diskussion um den Sinn und Zweck der Komplementärberatung dienen (Königswieser, Sonuç, Gebhardt, 2006; Königswieser, Lang, Wimmer 2009). Die Bemühungen nehmen deutlich zu, diese beiden professionellen Welten in ihrem jeweiligen Lösungsrepertoire miteinander zu verbinden (vgl. dazu etwa Handler 2007). Offensichtlich wächst bei immer mehr Kunden ein grundsätzliches Unbehagen an jenen eingeführten Beratungsdienstleistungen, die in ihrer bisherigen Ausprägung aus dem Selbstverständnis der tradierten Arbeitsteilung von expertenorientierter Fach- und Prozessberatung resultieren (vgl. dazu die Studie von Gömmel 2010). Seit Langem schon werden die primär auf ihre Fachexpertise setzenden Beratungsunternehmen von ihren Kunden mit ihrer chronischen Umsetzungsschwäche, mit ihren standardisierten Vorgehensweisen und ihren enorm hohen Kosten konfrontiert; es sind dies alles Schwächen, die sichtlich eine unvermeidliche Begleiterscheinung dieses Beratungsansatzes sind. Gleichzeitig wird den Prozessberatern ihre notorische »Business-Ferne«, ihre Ahnungslosigkeit gegenüber jenen inhaltlichen Themen attestiert, die Organisationen heute in ihrem Ringen um ihre Leistungsfähigkeit besonders umtreiben. Es ist zwar nach wie vor von ganz zentraler Bedeutung, den beraterischen Fokus gerade auch auf die Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsverhältnisse in Organisationen zu legen, d. h. auf ein oftmals mangelhaftes Führungs- und Partizipationsgeschehen sowie auf eine problematische Geringschätzung des Stellenwertes der involvierten Personen. Wenn jedoch in solchen prozessorientierten Beratungsprozessen nicht gleichzeitig auch die jeweils anstehenden aufgabenbezogenen Sys-

temprobleme systematisch mitbearbeitet werden, bleibt bei immer mehr Kunden ein tiefes Unbehagen zurück. Die Erfahrungen aus der jüngsten Weltwirtschaftskrise haben den Auseinandersetzungen um die Frage, was letztlich der nachhaltig beobachtbare Wertschöpfungsbeitrag von organisationsbezogenen Beratungsdienstleistungen ist, einen weiteren Schub verliehen. Die klassischen Restrukturierungsexperten fühlen sich zur Zeit in ihren Grundeinstellungen zwar bestätigt. Ansonsten ist erstmals auf einer breiteren Basis eine tiefere Verunsicherung im professionellen Selbstverständnis vieler Berater und Beraterinnen ganz unterschiedlicher Provenienz zu beobachten, nicht zuletzt auch deshalb, weil die aktuelle Krise durch ihren außergewöhnlichen Charakter in vielen Organisationen lang tradierte Gewissheiten dauerhaft erschüttert hat.

Es darf daher nicht überraschen, dass zur Zeit in vielen Beratungsunternehmen die Anstrengungen verstärkt werden, die eigenen Geschäftsmodelle zu überdenken und ein Leistungsportfolio zu entwickeln, das als eine echte Antwort auf die kritisierten Schwächen der Branche gelten kann. Dazu zählt insbesondere der Kompetenzaufbau in Richtung »Change Management« bei den großen Beratungsfirmen – gemeint als Umsetzungsunterstützung (vgl. etwa Oltmanns u. Nemeyer 2010) oder die Überlegungen zum 3. Modus der Beratung, die auf eine ganz spezifische Weise die inhaltlichen wie auch die Probleme des sozialen Miteinanders im Prozess der Lösungsarbeit beim Kunden zu integrieren versuchen (vgl. Wimmer 2007 und 2010, Schumacher 2009). Dazwischen existiert eine Vielzahl an Mischvarianten, die alle auf ihre Weise darauf ausgerichtet sind, die klassische Arbeitsteilung in der Branche zu überwinden. Ähnlich vielfältig ist die Semantik, in der diese Integrationsversuche gegenüber den Kunden ausgeschildert werden, geht es doch stets auch darum, in einem immer unübersichtlicher werdenden, hoch fragmentierten Wettbewerbsumfeld die eigene Unverwechselbarkeit als Beratungsunternehmen zu betonen. Diese verstärkt beobachtbaren Entwicklungen in der Beratungsbranche regen dazu an, einen kurzen Blick auf die betroffenen Organisationen, d. h. auf die Kundenseite zu werfen, um die geänderten Herausforderungen noch besser zu verstehen, die zur Zeit einen bestimmten Beratungsbedarf evozieren. Das, was sich gerade als veränderte professionelle Praxis formt, nimmt natürlich viel an tradiertem Wissensfundus mit, es operiert vielfach nach wie vor mit dem vertrauten Beschreibungs-

repertoire des eigenen Tuns, gewonnen aus dem bisherigen Professionshintergrund der handelnden Akteure. Gerade wegen dieses Festgelegtseins auf liebgewonnene, zutiefst identitätsstiftende Muster beraterischer Wirklichkeitskonstruktion lohnt es sich, nach einer Semantik Ausschau zu halten, die das, was an veränderter Praxis schon da ist, angemessen sprachlich zum Ausdruck bringen kann. Primär diesem Ziel dienen die unterschiedlichen Theorieanstrengungen dieses Buches.

WELCHE NEUE QUALITÄT AN KOMPLEXITÄTSERFAHUNG IN DER FÜHRUNG VON ORGANISATIONEN IST AKTUELL ZU BEOBACHTEN?

Wir gehen von der Annahme aus, dass die Suche nach Integrationsmöglichkeiten der bislang getrennten Leistungsangebote in der Organisations- und Managementberatung in irgendeiner Form Veränderungen widerspiegelt, denen heutige Organisationen in ihrem jeweiligen gesellschaftlichen Umfeld ausgesetzt sind. Für die verantwortlichen Entscheidungsträger sind mit diesem organisationalen Strukturwandel – eingebettet in den je spezifischen gesellschaftlichen Kontext und dessen Dynamik – ganz offensichtlich bestimmte Erfahrungen mit einer anderen Art von Komplexität verbunden, Erfahrungen mit einem Ausmaß an Unsicherheit, die die Suche nach einer neuen Qualität in der Nutzung und Zusammenarbeit mit Beratung stimulieren. Nicht zuletzt sind es die Erschütterungen der jüngsten Weltwirtschaftskrise, die viele der bisherigen Routinen in der Bewältigung organisationaler Entwicklungs Herausforderungen grundlegend infrage gestellt haben. Welche Beobachtungen lassen sich in diesem Zusammenhang besonders hervorheben?

Der Prozess der Globalisierung ist in eine neue Phase gekommen

Dem fortschreitenden Internationalisierungsprozess von Organisationen liegt das inzwischen für viele Organisationen in der Wirtschaft, in der Wissenschaft, in der Politik etc. unübersehbare Zusammenwachsen der Welt zu einer einheitlichen Weltgesellschaft zugrunde. Das bislang Identitätsstiftende des gemeinsamen Ortes und eines abgegrenzten sozialen Raumes ist inzwischen weitestgehend verloren gegangen. Immer weniger und immer seltener bestimmen lokale Gegebenheiten im engeren Sinn die Lebensführung

der Menschen. Die schützenden Grenzen vertrauter Zugehörigkeiten (räumlicher wie sozialer Natur) sind in sich zusammengebrochen. Eine Vielzahl neuartiger gesellschaftlicher Konflikte ist die Folge, wie sich im arabischen Raum gerade besonders eindrucksvoll beobachten lässt. Sie lösen die alten nationalstaatlichen Gegensätze ab und lassen neue, sehr viel schwerer fassbare Konfliktlinien entstehen.

So werden wir gerade Zeugen eines grundlegenden Umbaus der Einflussgewichte im gesamten Weltwirtschaftssystem. Die Wachstumsdynamik in den sogenannten Schwellenländern verschafft diesen im globalen Maßstab eine ganz andere Position in den künftigen Wettbewerbsauseinandersetzungen, als dies bisher der Fall war (vgl. Ghemawat 2010). Die Warenströme gehen nicht mehr primär von der »entwickelten« Welt in die weniger entwickelten Weltregionen. Die Austauschbeziehungen und damit die wechselseitigen Abhängigkeiten sind sehr viel symmetrischer geworden. Die Gewichte und damit auch die Wettbewerbsdynamik haben sich dramatisch verschoben. Die wachstumsstarken Schwellenländer bestimmen mehr und mehr auf Augenhöhe das globale Wirtschaftsgeschehen mit. Dies zwingt Unternehmen, ihre bisherigen Internationalisierungsstrategien grundlegend zu überdenken. Die Treiber der unternehmerischen Expansionspolitik sind heute nicht mehr so sehr die weltweiten Unterschiede in der Entlohnung, in der Beschaffung etc., sondern sie liegen in der Teilhabe an der Wachstumsdynamik dieser Wirtschaftsräume. Dies verlangt eine sehr viel differenziertere strategische Positionierung, die das eigene Leistungsportfolio wie auch das gewählte Organisationsdesign an diesen Wirtschaftsräumen und ihren Eigenarten ausrichtet.

Dieses Entstehen von neuen, höchst dynamischen »globalen Relevanzräumen« (Stichweh 2009) stellt einen Großteil unserer Organisationen vor bislang nicht gekannte Herausforderungen. Wir können beobachten, wie das volle Angekommensein unserer Organisationen in einer global vernetzten Welt, angetrieben durch die sich ständig erweiternden Möglichkeiten der Reichweite und Geschwindigkeit digitaler Kommunikation, alle bedeutsamen Gestaltungsdimensionen derselben von Grund auf transformiert. Dies betrifft Fragen der Strategieentwicklung, des Organisationsdesigns, der Personalpolitik, des Umgangs mit interkulturellen Differenzen bis hin zu den Management- und Führungsprozessen (zum Thema

»global leadership« vgl. insbesondere Mendenhall et al. 2008). Die enorme Steigerung des Komplexitätsgrades der durch diese neuen Horizonte zu berücksichtigenden Umweltgegebenheiten versorgt unsere Organisationen ständig mit Veränderungsimpulsen, für die es organisationsintern häufig noch keine adäquaten Verarbeitungsroutinen gibt. Ein Zustand des Daueralarmiertseins ist deshalb die Folge. Mit diesen Entwicklungen gewinnen Fragen der Zeitlichkeit, der Geschwindigkeit, des Tempogewinns eine noch viel größere Bedeutung, als dies bislang schon der Fall war. Die Beschleunigung des Veränderungstempos und die gleichzeitige Zunahme der Volatilität von Entwicklungen erzwingen heute eine viel größere Achtsamkeit in der Integration ganz unterschiedlicher Zeithorizonte im Treffen wichtiger Entscheidungen.

Warum gewinnt zur Zeit das Thema der Nachhaltigkeit so sehr an Bedeutung?

Vor allem Unternehmen konnten sich bislang darauf einrichten, eine Vielzahl von Folgekosten ihres Agierens ungestraft externalisieren zu können (gleichgültig, ob es sich dabei um die Verlagerung von Problemen auf die Beschäftigten mit ihren Folgen für die Gesundheit derselben handelt oder um das Abschieben von personellen Versorgungsleistungen auf das öffentliche Sozialsystem oder um die Schädigung der ökologischen Lebensbedingungen, etc.). Diese Externalisierungspraxis wird für viele Organisationen zusehends schwieriger, weil unsere Gesellschaft in der Tendenz um vieles wachsamer gegenüber solchen Praktiken geworden ist und weil die Rückwirkungen dieser Praxis auf das Organisationsleben selbst unübersehbar geworden sind (zu beobachten etwa an der epidemischen Zunahme von Burnout-Symptomen, an dem Phänomen der kollektiven Erschöpfung von Organisationen als Ganzes, an der Verschärfung von Sinnkrisen, etc.). Organisationen sind deshalb deutlich mehr als früher gezwungen, in ihre Entscheidungsprozesse die Verantwortung für eine Reihe von gesellschaftlichen Kontextzusammenhängen zu integrieren, von denen sie in der Vergangenheit konsequenzlos absehen konnten (z. B.: Unter welchen Bedingungen werden die eigenen Produkte in den Billiglohnländern hergestellt? Wie sieht die jeweilige Öko- und Energiebilanz über den gesamten Produktlebenszyklus aus? etc.). Fragen der Nachhaltigkeit in ökonomischer, sozialer und natürlich auch ökologischer Hinsicht gewinnen zusehends an existenzieller Bedeutung, weil Organisationen

hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit von ihrem Umfeld inklusive der eigenen Belegschaft immer mehr daran gemessen werden, wie sehr sie über ihre engeren Aufgaben hinaus ihrer längerfristigen gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden. Damit werden im Organisationsalltag Entscheidungsdimensionen relevant, die in der Vergangenheit als »sachfremd« abgetan werden konnten. Die weitere Verknappung der Rohstoffsituation, das rapide Abschmelzen der klassischen fossilen Energiereserven – angeheizt durch den zunehmenden »Hunger« der wachstumsstarken Schwellenländer – sowie die Auswirkungen all dieser Prozesse auf den Klimawandel werden dafür sorgen, dass Themen der Nachhaltigkeit nicht mehr von der Tagesordnung organisationalen Entscheidens verschwinden. Denn all diese Faktoren zusammen werden über kurz oder lang einschneidende Veränderungen im gesellschaftlichen Stoffwechsel mit unserer natürlichen Umwelt erzwingen (dazu Fischer-Kowalski a. Haberl 2007). Die diesbezügliche Faktenlage lässt sich immer schwerer ignorieren. Die »Energiewende« ist eingeläutet, die Engpässe in der Rohstoffversorgung lassen sich tagtäglich anhand der steigenden Rohstoffkosten und anhand sich wiederholender Versorgungsengpässe ablesen. Eine zunehmend sensibilisierte Kundschaft achtet auf den ökologischen »Footprint« der angebotenen Produkte, auf die Art und Weise ihrer Erstellung und deren Wiederverwertung bzw. Entsorgungsmöglichkeit. Im öffentlichen Bewusstsein reift die Einsicht, dass die Weltgesellschaft als Ganzes einen radikalen Musterwechsel in der Art und Weise benötigt, wie die wirtschaftlichen Akteure (Unternehmen, Haushalte, öffentliche Hand etc.) auf die natürlichen Ressourcen zugreifen und ihren Abfall wieder an die Natur zurückgeben. Eben die Grundlogik dieser Austauschprozesse meint der Begriff des »societal metabolism«, der die aktuellen Auseinandersetzungen um die Fragen der Nachhaltigkeit zusehends zu prägen beginnt (zum historischen Hintergrund vgl. Sieferle 1997, zum aktuellen Diskussionsstand Fischer-Kowalski u. Weisz 2008). Die Energiesituation, die Rohstoffengpässe, insbesondere auch die Folgen des Klimawandels werden uns schon in absehbarer Zeit dazu zwingen, unsere Wachstumsvorstellungen radikal zu verändern. Klar geworden ist: »Unternehmen und Gesellschaft haben sich in eine Rhetorik und Praxis des Fortschritts, des Wachstums und der Wohlfahrt verwickelt, die sich selbst die Grundlagen raubt« (Baecker 2011a, S. 122). Aber mit welcher anderen Philosophie von Wachstum

und Entwicklung kann dieser Selbstgefährdungstendenz begegnet werden, und wie lassen sich die Wohlstandsgrundlagen künftiger Generationen sichern? Was bedeutet es im einzelnen, diese Nachhaltigkeitsthemen mit aller Konsequenz in die Reproduktionsmechanismen unserer Organisationen zu integrieren?

**Die Folgekosten der funktionalen Differenzierung unserer Gesellschaft
oder: Warum Organisationen zunehmend die Logik unterschiedlicher
gesellschaftlicher Funktionssysteme verknüpfen müssen**

Auf dem Weg in die Moderne hat sich in unserer Gesellschaft der Primat funktionaler Differenzierung gegenüber der alten, an Ständen orientierten Feudalordnung durchgesetzt. Die Politik sorgt im wesentlichen für allgemeinverbindliche und machtmäßig legitimierte Entscheidungen. Die Wirtschaft versorgt die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen und damit mit einem gewissen Maß an Zukunftsvorsorge. Die Wissenschaft ist auf die Produktion von auf eine ganz bestimmte Art und Weise geprüfem Wissen spezialisiert. Das Gesundheitssystem stellt Heilungschancen zur Verfügung und vergleichbare funktionale Spezialisierungen sind für die Religion, das Recht, das Erziehungs- und für das Sozialsystem beobachtbar. Diese gesellschaftlichen Funktionssysteme folgen ihrer je eigenen Reproduktionslogik und lassen sich von den anderen in der Verfolgung derselben nicht wirklich beeindrucken. Eine funktional differenzierte Gesellschaft kennt folglich kein Zentrum mehr, von dem aus gesamtgesellschaftliche Belange bewusst gesteuert werden könnten. Die gesellschaftliche Entwicklung folgt den Mechanismen evolutionärer Prozesse, in denen sich die einzelnen Funktionssysteme zwar wechselseitig stimulieren, aber gerade nicht auf eine gezielte Weise steuern (dazu eingehender Luhmann 1997, S. 595 ff.). Auf dem mühsamen Weg in das heutige Niveau hochentwickelter Gesellschaften sind es gerade die unterschiedlichen Typen von Organisationen, die innerhalb der jeweiligen Funktionssysteme die Aufgabe übernommen haben, die entsprechenden Leistungen bereitzustellen: Unternehmen in der Wirtschaft, Krankenhäuser im Gesundheitssystem, Schulen im Erziehungssystem, etc. etc. Nur in Organisationen können die erforderlichen Potenziale für die Bereitstellung jener Leistungen aufgebaut werden, die die moderne Gesellschaft auf ihrem heutigen Komplexitätsniveau braucht. In diesem Sinne fungieren also hauptsächlich Organisationen als prio-

ritäre Adressen für all jene Leistungserwartungen, die heute mit der Aufrechterhaltung des gesellschaftlichen Lebens verknüpft werden.

Das primäre Eingebettetsein von Organisationen jeweils in ein ganz bestimmtes gesellschaftliches Funktionssystem hat das organisationsinterne Geschehen derselben entsprechend enggeführt und der Logik dieses gesellschaftlichen Umfelds unterworfen. Diese fortschreitende funktionale Spezialisierung und die damit verbundene Rücksichtslosigkeit im Verhältnis der Funktionssysteme zueinander ist allerdings aus einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive in der Zwischenzeit selbst zur Quelle drängender Problemlagen geworden. Man denke nur an die vollkommen aus dem Ruder gelaufene Eigendynamik des globalen Finanzsystems. Wir können deshalb die Tendenz beobachten, dass Organisationen vermehrt die Funktion der strukturellen Kopplung von unterschiedlichen Funktionssystemen übernehmen (vgl. Lieckweg 2001). Solche Organisationen operieren gleichzeitig in mehreren gesellschaftlichen Funktionssystemen und müssen in ihren Binnenstrukturen und Entscheidungsprozessen die widersprüchlichen Logiken dieser Funktionssysteme ausbalancieren. Ein häufig diskutiertes Beispiel dafür sind Universitäten, die mit ihrer Lehrfunktion einen Beitrag zum Erziehungssystem leisten und mit ihren Forschungsaufgaben der inneren Logik des Wissenschaftssystems folgen. Private Universitäten nehmen da noch die Rationalitätsanforderungen des Wirtschaftssystems hinzu. Eine vergleichbare Widerspruchsdynamik ist in den Organisationen des Kunst- und Kulturbetriebes wie auch im Bereich des Sports zu beobachten. Ähnliches gilt für private Krankenhäuser, Unternehmen im Eigentum der öffentlichen Hand wie Stadtwerke, Verkehrsbetriebe, Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit, große Infrastrukturvorhaben etc. Gerade die Privatisierungswellen der letzten beiden Jahrzehnte haben eine Vielzahl solcher Organisationen hervorgebracht. Solche Einrichtungen sehen sich stets mit der Gleichzeitigkeit komplett gegensätzlicher Erfolgskriterien konfrontiert (z. B. die Ertragsorientierung einerseits und die Bereitstellung öffentlicher Güter andererseits). Sie müssen es schaffen, an sich schwer vereinbare Organisationsziele in ihren Entscheidungsprozessen permanent auszubalancieren. Für die betroffenen Entscheidungsträger stellen solche Verhältnisse Komplexitätserfahrungen bereit, die mit den üblichen Denkmustern und den klassischen Rationalitätsvorstellungen nicht zu bewältigen sind.

Netzwerkförmige Koordinationsmechanismen in und zwischen Organisationen transformieren den alten Gegensatz von Hierarchie und Markt

Organisationen sind zusehends immer weniger dazu in der Lage, die an sie gestellten gesellschaftlichen Anforderungen alleine auf sich gestellt zu erbringen. Die fortschreitende Spezialisierung und gesellschaftliche Arbeitsteilung, begleitet von permanenten Bemühungen um Effizienzsteigerungen in Teilaspekten, macht die einzelne Organisation für sich stehend vielfach nicht mehr antwortfähig. In vielen Feldern verdichten sich deshalb netzwerkförmige, organisationsübergreifende Zusammenarbeitsformen, in denen die zu erwartenden Lösungen erst durch eine enge Kooperation zwischen Organisationen möglich werden (strategische Allianzen, Public Private Partnership, Joint Venture, Capacity Development in der Entwicklungszusammenarbeit, Forschungsverbünde, »Open-Innovation«-Prozesse etc.). Hier sind organisationsähnliche Kooperationsformen zwischen an sich selbstständigen gesellschaftlichen Akteuren in Entwicklung, die der Markt so nicht zur Verfügung stellt. Dies ist mit ein Grund dafür, warum sich der Netzwerkbegriff schon seit geraumer Zeit höchster Beliebtheit erfreut. »Man könnte sogar so weit gehen zu vermuten, dass die Netzwerke im Außenverhältnis der Organisation das leisten, was Teams im Innenverhältnis leisten. Sie machen Kommunikation notwendig und sie machen es unmöglich, von Kommunikation abzusehen« (Baecker 1999, S. 40). Damit wächst die Anforderung an die beteiligten Organisationen, sich für das erfolgreiche Mittun in solchen Netzwerken organisationsintern adäquat aufzustellen. Das ist ziemlich anspruchsvoll, denn die Produktivität von Netzwerkverknüpfungen folgt einer anderen Logik des Gebens und Nehmens, des Sich-wechselseitig-Kontrollierens sowie einer Freiheit des Sich-Verabschiedens, als dies bei den Organisationen der Fall ist. Deshalb greifen organisationale Vorstellungen von Führung und Management für die Gestaltung des Steuerungsbedarfes von Netzwerken mit Sicherheit nicht. Man trägt durch wiederholte Investitionen in die Tragfähigkeit von Kooperationsbeziehungen dafür Sorge, dass das Vertrauen in ein wechselseitig ausgeglichenes Miteinander gefestigt wird. Das wechselseitig wahrgenommene Bemühen um Reziprozität im Geben und Nehmen, im Teilen von Wissen ist der entscheidende Faktor. In diesem Sinne sind Organisationen heute mehr und mehr dazu angehalten, aktiv dafür Sorge zu tragen, dass sie in ihren Netzwerken als verlässliche, nut-

zenstiftende Partner geschätzt werden (vgl. Bommers u. Tacke 2007, Baecker 2007, S. 119 f.). Wie gilt es, die organisationsinternen Verhältnisse so weiterzuentwickeln, dass diese Fähigkeiten wachsen können? Welche Form des Grenzmanagements muss dafür entwickelt werden?

Ähnlich wie organisationsförmige Koordinationsmechanismen in einem organisationsübergreifenden Kontext den Markt ergänzen, so können wir innerhalb von Organisationen beobachten, dass sich marktähnliche Abstimmungsformen etablieren und damit das klassische Verständnis von Hierarchie transformieren. Die Treiber dieser weitreichenden Transformation sind organisationsinterne Differenzierungsformen, die auf eine weitgehend lose Koppelung und eine hohe Autonomie der Subeinheiten setzen und damit einen erheblichen Teil des Führungsaufwandes in horizontale Aushandlungsprozesse verlagern. Damit entstehen entlang der organisationsinternen Wertschöpfungsketten und der operierenden Geschäftsfelder und Businessunits netzwerkförmige Verbindungen, die es erforderlich machen, unser Denken über Führung und Organisation entsprechend weiterzuentwickeln (dazu Wimmer 2009). Die fortschreitende Internationalisierung von Organisationsfunktionen verleiht diesem Prozess zweifelsohne eine zusätzliche Komplexitätsdimension.

Eine andere Philosophie des Wachstums wird erforderlich

Die schweren Erschütterungen der jüngsten Weltwirtschaftskrise haben allen Akteuren wieder einmal vor Augen geführt, »dass Krisen ein fester Bestandteil der Wirtschafts- und Finanzwelt sind« (Roubini 2010, S. 65). Erstaunlicherweise verschwindet diese Einsicht wieder, sobald eine längere Phase des Aufschwungs Platz greift. Dann wird im Zusammenspiel von Öffentlichkeit, Medien und den verantwortlichen Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft wieder die Erwartung in ein kontinuierliches Wachstum rundum gefestigt. Seitens der Betriebswirtschaftslehre und der »management sciences« liegen die Beschäftigungsschwerpunkte ohnehin seit jeher auf der Suggestion der Möglichkeit eines stetigen, überdurchschnittlichen Ertragswachstums. Die prinzipielle Zyklizität unseres global vernetzten Wirtschaftssystems mit seinen überraschenden Ausschlägen und schwer kalkulierbaren Verläufen liegt ganz offensichtlich im blinden Fleck dieser Art von wissenschaftlicher Forschungstradition. Nur so ist es zu verstehen, dass die jünger-

te Finanzmarktkrise die allermeisten Ökonomen total überrascht hat (eine der Ausnahmen: Roubini u. Mihm 2010).

Ein ähnlich naiver Wachstumsglaube liegt offensichtlich auch der Entwicklung der Staatsverschuldung zugrunde. Mit einiger Faszination werden wir gerade Zeugen, wie die europäische Währungsunion zur Zeit darum ringt, hier einen grundlegenden Musterwechsel eingang zu setzen. Bei den allermeisten politischen Entscheidungsträgern ist die Einsicht in die Unvermeidlichkeit eines solchen Wechsels sichtlich erst sehr langsam im Entstehen.

Organisationen, insbesondere Unternehmen, benötigen zweifelsohne ein deutlich reflektierteres Verständnis von Wachstum, will man sie mit der Fähigkeit ausstatten, einen bewussten, proaktiven Umgang mit der unvermeidlichen Zyklizität der weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und mit den hier eingebauten systemischen Risiken zu gewinnen. Dies bedeutet beispielsweise, in konjunkturellen Aufschwungphasen keine übermäßigen Kapazitäten aufzubauen, die in Phasen des Abschwungs sehr schnell existenzgefährdend werden können. Diese Langfristorientierung prägt die strategische Positionierung von gut geführten Unternehmen und macht Wachstum per se zu keinem strategischen Ziel. Am Beispiel vieler Familienunternehmen lässt sich dieser Zusammenhang gut belegen (dazu Wimmer 2011). Mit dieser Ausrichtung im Hintergrund entwickeln Organisationen so etwas wie »organizational resilience«, also jene Spannkraft, die sie erfolgreich unter sehr unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontextbedingungen operieren und ihre Überlebensfähigkeit sichern lässt (vgl. dazu Gulati 2009). Angesichts der weiteren Verknappung von Ressourcen bei gleichzeitiger Zunahme der gesellschaftlichen Problemlösungserwartungen wird der Fokus in der Organisationsentwicklung auf die hier angesprochene organisationale Spannkraft erheblich an Bedeutung gewinnen.

Computerbasierte Kommunikationsmöglichkeiten werden Organisationen und Netzwerke weiterhin grundlegend in Bewegung halten

Die ungeheure Innovationsdynamik, die durch die enormen Umwälzungen seitens der Informations- und Kommunikationstechnologien in allen Lebensbereichen beobachtbar ist, wird ungebremst weitergehen. Sie revolutionieren beispielsweise mehr und mehr unser Einkaufsverhalten und verlagern den Point of Sale zunehmend

ins Internet. Was bedeutet das für die klassischen Vertriebswege des Einzel- und Versandhandels? Zum anderen bringen diese Umwälzungen immer mehr Printprodukte unter Druck. Was heißt dies etwa für Zeitungen, für Wörterbücher, für das klassische Schulbuch? Wie lange wird sich unser ganzes Bildungssystem in seiner Lehr- und Lernorganisation noch primär auf Printprodukte stützen? Die internetbasierten Kommunikationsmöglichkeiten schaffen Austauschforen (Stichwort »social media«), die vollkommen unkontrollierbare Meinungsbildungsprozesse stimulieren, mit denen sich heute Organisationen in Politik und Wirtschaft auf eine ganz neue Weise konfrontiert sehen. Das Internet ermöglicht darüber hinaus vielfach ad hoc entstehende Kooperationsmuster, die weit verzweigte Akteursnetzwerke zu mobilisieren in der Lage sind. In denselben werden inzwischen hochkomplexe Leistungen und Ergebnisse produziert, die das Leistungsvermögen herkömmlicher Organisationen bei Weitem transzendieren. Es handelt sich hier also um Produktionszusammenhänge die nicht mehr mit den klassischen Organisationskategorien beschreibbar sind. Diese neuen Technologien haben folglich viele bislang bestehende räumliche und zeitliche Begrenzungen wegfallen lassen und damit wichtige Voraussetzungen für die globale Vernetzungs- und Beschleunigungsdynamik bereitgestellt. »Distanzlose Verfügbarkeit und zeitlose Schnelligkeit sind die Endpunkte einer Entwicklung«, die vornehmlich auf diesen neuen Möglichkeiten der Kommunikation und Datenverarbeitung fußen (Willke 2003, S. 151). Dass damit bislang nicht gekannte Abhängigkeiten und gewaltige operationelle Risiken einhergehen, die abzuschätzen niemand mehr ernsthaft in der Lage ist, ist die Kehrseite dieser technologischen wie kommunikativen Innovationen.

Darüber hinaus revolutionieren diese neuen Verbreitungsmedien inzwischen auch das organisationsinterne Geschehen in einer Weise, wie dies noch vor 20 Jahren völlig undenkbar war. Das Internet, die computerbasierten Kommunikationsmedien haben die alltäglichen Abstimmungs- und Koordinationsprozesse auf eine ganz neue Grundlage gestellt. Diese neuen Medien haben das Spektrum des Sich-wechselseitig-Befassens über alle tradierten Raum- und Zeitgrenzen hinweg enorm ausgeweitet. Ganz neue Möglichkeiten des synchronen Miteinander-Arbeitens, des Unmittelbar-aufeinander-Aufbauens sind entstanden und lösen bisherige Muster des seriellen Hintereinanders ab. Das wirft viele der tradierten organisati-

onalen Routinen der Organisation von Arbeit, von Kommunikation, die klassische Logik der Berichtswege, etc. total durcheinander. Eine neue Balance von mündlicher Interaktion, von schriftlichem Austausch und der Nutzung elektronischer Medien beginnt sich erst langsam herauszubilden. Aufmerksame Beobachter fragen zu Recht, welche weitreichenden kulturellen Implikationen damit verbunden sind (vgl. Baecker 2007 und 2011). Das Auftauchen dieser neuen Kommunikationsmedien wird in seiner gesellschaftlichen Bedeutung mit der Erfindung der Schrift und des Buchdrucks auf eine Stufe gestellt. Der damit verbundene kommunikationsinduzierte Komplexitätszuwachs in Organisationen hat letztlich zur Folge, dass im organisationsinternen Geschehen deutlich »mehr Sinnzumutungen« bewältigt werden müssen als je zuvor und dafür die passenden Bearbeitungsmuster wohl erst noch entwickelt werden müssen (Baecker 2007, S. 39).

MUSS DER KAPITALISMUS NICHT NEU ERFUNDEN WERDEN?

Dirk Baecker spricht im Anschluss an Peter Drucker (2002) von einer »next society«, um anzudeuten, dass die hier angesprochenen Entwicklungen drauf und dran sind, die moderne Gesellschaft in ihren Grundfesten zu transformieren (Baecker 2007). Die jüngste Krise der Finanzmärkte und die Staatsschuldenkrise in ihrem Gefolge mit all ihren realwirtschaftlichen Konsequenzen beschleunigen zweifellos diesen weitreichenden gesamtgesellschaftlichen Strukturwandel. Eine der ganz zentralen Herausforderungen dieses Strukturwandels besteht ohne Zweifel darin, die sich verselbstständig habende Eigendynamik globalisierter Finanzmärkte wiederum einigermaßen zu »disziplinieren«, um sie in ihrer Dienstleistungsfunktion für die Realwirtschaft wieder stärker an die Wertschöpfungsprozesse derselben zu binden. Hier wird die internationale Gemeinschaft Rahmenbedingungen schaffen müssen, die es unmöglich machen, dass die realwirtschaftlichen Zusammenhänge wie auch die Staatsfinanzierung weiterhin der entfesselten Eigendynamik des Finanzsektors ausgeliefert bleiben.

Wie auch immer sich diese Entwicklungen gestalten werden, eine nicht hoch genug einzuschätzende Begleiterscheinung dieses Wandels ist die unvermeidliche Steigerung der Binnenkomplexität von

Organisationen. Die heutige und noch mehr die künftige Welt der Organisationen ist zu einer von keiner Stelle aus mehr kontrollierbaren Aufgabenvielfalt auseinandergezogen. In dieser Welt wird an vielen Stellen von den Funktionsträgern erwartet, dass sie einen eigenständigen Blick auf die jeweils anstehenden Erfordernisse entwickeln und ihre Aktivitäten vor diesem Hintergrund eigenverantwortlich frei wählen. Diese organisationsinternen Komplexitätsbedingungen erzwingen einen primär horizontal ausgerichteten Abstimmungs- und Koordinationsaufwand, der die tradierten hierarchischen Kommunikations- und Steuerungsmuster total überfordert. Es zählt deshalb zum Kerngeschäft eines den heutigen Verhältnissen angemessenen Führungsverständnisses, Kommunikationssettings zu schaffen, in denen in horizontalen Aushandlungsprozessen situativ tragfähige Lösungen für die eingebauten Zielkonflikte gefunden werden können. Wir brauchen heute im Umgang mit Widersprüchen erprobte Organisationen, »die ein hohes Maß an Umweltkomplexität erfassen und reduzieren können, in dem sie eigene Komplexität aufbauen« (Baecker 1999, S. 22). Nur durch diese spezifische »Paradoxietauglichkeit« können sie ihre Antwortfähigkeit unter den gegebenen gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen aufrechterhalten bzw. immer wieder erneuern.

Die geschilderten Entwicklungsrichtungen berühren ganz gewiss nicht nur Unternehmen, die sich ohnehin fast alle in einem globalisierten Wirtschaftssystem mit seiner gesteigerten Krisenanfälligkeit werden bewähren müssen. Auch die Organisationen der öffentlichen Verwaltung, der Politik, des Gesundheitswesens, der sozialen Fürsorge sowie des Wissenschaftssystems sind in diesen Sog der Veränderung mit hineingezogen worden. Selbst die Kirchen und Religionsgemeinschaften können diesen neuen Herausforderungen offensichtlich immer weniger ausweichen. Alle stehen sie unter einem erheblichen Existenzdruck und müssen ihre Daseinsberechtigung angesichts einer verschärften öffentlichen Beobachtung unter Beweis stellen.

Es zählt zu den erkenntnisleitenden Thesen der in diesem Buch zusammengefassten Arbeiten, dass wir angesichts dessen, was unseren etablierten Organisationen gesellschaftlich ins Haus steht, noch nicht über ein Begriffsinstrumentarium verfügen, das es uns ermöglichen würde, die ingang befindlichen Entwicklungen und die sich damit herauskristallisierenden künftigen Verhältnisse realitäts-

angemessen zu erfassen. Die Problembeschreibungen von Organisationsherausforderungen, wie sie beispielsweise von den großen Beratungsunternehmen in periodischen Abständen angeboten werden, »tragen alle Züge forcierter Einseitigkeit« (Luhmann 1989, S. 17). Hier wird jeweils ein Aspekt der Veränderungsdynamik herausgegriffen und verabsolutiert. So entstehen die Moden des Managements, die in der Zwischenzeit allerdings bereits viel an ihrer früheren Sogwirkung eingebüßt haben. Was den heutigen Auseinandersetzung um den grundlegenden Entwicklungsbedarf von Organisationen vielfach fehlt, ist eine komplexitätstaugliche Theorie derselben und ihrer Veränderbarkeit eingebettet in eine Gesellschaftstheorie, die diesen Namen verdient. So werden Organisations- und Führungsphänomene zumeist immer noch mit Begriffen, mit einer Semantik belegt, die zeigt, dass die zugrundeliegenden mentalen Modelle mit weit zurückliegenden Verhältnissen korrespondieren. Im Umgang mit der Bewältigung organisierter Komplexität ringen wir immer noch mit der erstaunlichen Differenz zwischen der beobachtbaren sprachlichen Fassung der eigenen organisationalen Realität und den tatsächlichen bereits in Gang gesetzten Strukturen und Prozessen, die längst einen anderen Typus von Organisation spiegeln. Die Praxis ist unserem alltäglichen Denken über Führung und Organisation in der Regel weit voraus.

Das vorliegende Buch geht von der Annahme aus, dass die Theoriefiguren und Denkkonzepte der neueren Systemtheorie nach wie vor geeignet sind, die erforderlichen Beschreibungsmöglichkeiten für die hier angesprochenen Veränderungen zu mobilisieren. Wer systemtheoretisch unterwegs ist, fokussiert sich nicht in erster Linie auf die beobachtbaren Defizite organisationaler Istzustände. Er verfolgt demgegenüber Theorieanstrengungen, die darauf gerichtet sind zu fragen, wie es angesichts der im Moment anzutreffenden gesellschaftlichen Herausforderungen möglich ist, Organisationen so auszurichten, dass überhaupt regelmäßig erwartbare Leistungen zustande kommen. Wie wird das an sich Unwahrscheinliche erwartbar? Systemtheoretisch Interessierte wollen die jeweils vorgefundene Realität verstehen, indem sie ihr Zustandekommen als eine eher unwahrscheinliche Lösung für erst zu entschlüsselnde Problemstellungen konzipieren. Diese funktionale Denkweise erschließt dem Beobachter Beschreibungsmöglichkeiten, die gegenüber den eingespielten Konstruktionsmustern organisationaler

Wirklichkeit ein spezifisches Überraschungs- und Irritationspotenzial bereit halten.

Dieses Potenzial erachten wir für die professionelle Weiterentwicklung organisationsbezogener Beratungsdienstleistungen von eminenter Bedeutung. Denn die aktuellen Beobachtungen und Erfahrungen lassen die Annahme begründet erscheinen, dass es einen kontinuierlich wachsenden Markt für Beratungsleistungen gibt, der jenseits der klassischen Fixierung auf Experten- und Prozessberatung angesiedelt ist. Dieser Bedarf wird von Führungsverantwortlichen artikuliert, die in der Tendenz mit einem »postheroischen Führungsverständnis« (Baecker i. Vorb.) operieren, die ihr Rollenverständnis in dieser Richtung umgebaut haben und nun auf der Suche nach Beratung sind, die für dieses Verständnis ein komplexitätsadäquates Gegenüber abgibt, ein Gegenüber, das in der Lage ist, die unterschiedlichen Problemdimensionen des Kundensystems in einem integrierten Bearbeitungsprozess gemeinsam mit dem Kunden einer nachhaltig tragfähigen Lösung zuzuführen. Dieses beraterische Gegenüber versteht sich demnach als Entwicklungsimpulse setzende Begleitung von Organisationen, die mit Hilfe dieser Koevolution ihr Repertoire zur Bearbeitung komplexer Problemstellungen eigenverantwortlich erweitern. In diesem Sinne ist Beratung darauf spezialisiert, den Prozess der Selbsttransformation hochkomplexer Sozialsysteme in all seinen Phasen gezielt zu begleiten. Wir nennen diese Weiterentwicklung der systemischen Organisationsberatung in einer vorläufigen Terminologie den »3. Modus der Beratung«, weil hier die tradierten Denkweisen, Grundüberzeugungen und Lösungsmuster der Fach- und Prozessberatung verlassen und in einer neuen Form von Beratung »aufgehoben« werden (Wimmer 2010). Die hier zusammengestellten Arbeiten zeichnen den Weg nach, der in fast zwei Jahrzehnten beschritten wurde, um sich dem Phänomen Organisation in seinen unterschiedlichen Dimensionen zu nähern und die dafür geeigneten Möglichkeiten von Beratung auszuloten.