

Ralf Wetzel, Jens Aderhold,  
Jana Rückert-John (Hrsg.)

# **Die Organisation in unruhigen Zeiten**

Über die Folgen von Strukturwandel,  
Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung

2009

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
[www.systemische-forschung.de](http://www.systemische-forschung.de)

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag  
Häusserstr. 14  
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Lektorat: Carsten Möller  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2009

Erste Auflage, 2009  
ISBN 978-3-89670-910-3  
© 2009 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

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.

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzeptes „Forschung für die Produktion von morgen“ gefördert und vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe (PTKA) betreut.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei den Herausgebern.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

*Ralf Wetzel, Jens Aderhold & Jana Rückert-John*

## **Sleepless in Stuttgart. Vorbemerkungen zum vermeintlichen ADS der Organisation**

Gelegentlich wird man das Gefühl nicht los, als lebe man in hyperventilativen Zeiten. Die subjektive Wahrnehmung von Zeitgenossen ist mit Ambivalenz- und Ambiguitäts erfahrungen vollgestopft, Stressempfinden ist dabei eines der gängigsten Resultate. Man muss lediglich einen Blick in die einschlägigen Krankheitsstatistiken werfen und ist rasch orientiert: Psychosomatische Beschwerden, Verhaltensstörungen und psychische Probleme wachsen und werden in Kürze eines der maßgeblichsten Probleme auch des Personalmanagements sein. Skelett-, Muskel-, Atemwegs- und sonstige physische Beschwerden sind nicht unwichtig, aber belegen nicht mehr die vordersten Plätze.

Die Moderne ist offenbar mehr und mehr unbequem geworden. Dies muss nicht nur zwingend für ›ihre‹ Individuen respektive deren Körper gelten. Mit dem gesteigerten Maß an Unsicherheit scheinen auch manche modernen Mechanismen der Unsicherheitsabsorption Schwierigkeiten zu bekommen, dies gilt – gibt man zunächst dem Selbst-Alarmismus der Gegenwart ungeschützt nach – auch für die Organisation. Man kann selbst dort ein gerüttelt Maß an ›Aufmerksamkeitsstörung‹ und Nervosität feststellen, etwa wenn man die wachsende Anzahl rasch wechselnder Managementtools, Reorganisationsprozesse und Beratungseinsätze beobachtet. Man sieht vermehrt eine substanzielle Hilflosigkeit angesichts intransparenter Krisenerscheinungen (Terror, Finanzkrise, bewaffnete Konflikte, Epidemien etc.). Es scheint, als benötige *der* klassische Unsicherheitsabsorptionsmechanismus der Gesellschaft selbst plötzlich über die Maßen Hilfe bei der eigenen Unsicherheitsabsorption und Aufmerksamkeitsfokussierung. Und gäbe es therapeutische Kliniken für Entscheidungssysteme, sie wären vermutlich voll mit Patienten. Rechnet man nun noch die generell verkürzte Lebenserwartung von Organisationen, zusätzlich das vermehrte Auftauchen von Parasiten wie Netzwerke und Projekte und den weitläufigen Mitgliederschwund (bei Parteien, Gewerkschaften, Kirchen) hinzu, kommen langsam Zweifel darüber auf, wie lange der ›Patient Organisation‹ denn eigentlich noch durchhält und ob man langsam über Hospize nachdenken sollte.

Dabei geriert sich die Organisation keineswegs wehleidig. Im Gegenteil, sie scheint selbst auch an der *Zerstörung ihrer ökologischen Lebensgrundlagen* zu arbeiten. Parteien etwa betreiben die Zerstörung ihrer öffentlichen Legitimation durch Skandalisierung und Verkörperlichung ihrer Rhetorik, Unternehmen ruinieren über radikale Kostensenkungs- und Renditestrategien ihre eigenen Märkte. Krankenhäuser leiden an den Finanzierungsproblemen übertechnisierter Arbeitsteiligkeit und Parallelhierarchisierung. Schulen benötigen neuerdings Schulsozialarbeit, um überhaupt noch pädagogisch arbeiten zu können. Polizei- und Armeeapparate scheinen hoffnungslos abgehängt angesichts wachsam-schläfriger Terrorzellen. Diese Liste problematischer Vollzugsbedingungen in Organisationen könnte man beliebig fortsetzen und es fällt zunehmend schwer, dies anders als über pathologisches Verhalten zu rubrizieren.

Erstaunlich ist nun nicht allein diese Situation, sondern auch, wie die Organisation angesichts ihrer *Krise* ihren Außenauftritt bestimmt, d.h. radikaliert und polemisiert hat: Unternehmen versprechen mindestens zweistellige Renditen, Parteien proklamieren die drastische Senkung der Arbeitslosigkeit, Regierungen forcieren den Bau der Atombombe, Krankenhäuser üben sich in gesellschaftlichem Gesundheitsmanagement und Pflegeheime trainieren sich in *humaner Sterbegleitung*.

Es scheint, als stimme etwas nicht mit der modernen Organisation, als würde sie sich zusehends schwerer tun, ihre Funktionen zu suchen und zu erfüllen. Früher konnte man darin *arbeiten* (Vollzug von Inklusion) und *Karriere machen* (Vollzug von Adressarbeit und Leistungsabwicklung) und es wurde allenthalben *entschieden* (Koordination kollektiven Handelns). Scheinbar ziehen sich nun Organisationen genau von diesen Feldern zurück: Man arbeitet zusehends in Projekten und Netzwerken, man macht Karriere auf Märkten und in Kooperationen und entschieden wird in hochkomplexen Verhandlungssystemen, also: Die entscheidenden Sachverhalte ereignen sich anscheinend außerhalb und nicht mehr durch Organisation. Die Organisation scheint dies zu registrieren, und reagiert eigentümlich und unerwartet; in dem sie *lärmst* und kräftiger auf den Busch klopft. Offenbar hat man es hier mit *error-correction* (Luhmann) zu tun, das regelmäßig blind ist für die zwingend langfristig zu betreibende Form ihrer Funktionalität.

Hat die Organisation ihre Zukunft schon hinter sich und sie weiß es bereits? Kann es sein, dass sie hier nur noch *Pappkameraden* aufbaut, Kulissen, in deren Schatten sie sich unterdessen klammheimlich aus dem Staub macht? Oder steckt sie mitten im Problem der Aufmerksamkeitsfo-

kussierung und reagiert überreizt und ›gestresst‹ als Ausdruck einer beklemmenden Hilflosigkeit?

All diesen Fragen müsste man kühler und bedächtiger nachgehen – und auch die andere Seite mitbedenken, also die Orte, an denen sich Organisationen hemmungslos ausbreiten und es zu einer Renaissance ihrer klassischen Features kommt. Schließlich ist diese Überlegung voll von Abkürzungen, Ausblendungen und betroffenheitssteigernder Polemik, die intensiver abgeprüft werden müssten. Das kann der vorliegende Band nicht einmal ansatzweise leisten. Stattdessen soll er eine Witterung für die Bedingungen und Verwerfungen aufnehmen, unter denen Organisieren gegenwärtig stattfindet und perspektivisch noch erfolgen kann, für die ›Pathologien‹ der Organisation und ihres Managements sowie für die Alarmierungs- und Betroffenheitsstrukturen, unter denen diese Phänomene momentan beobachtet werden. Unser Ziel in diesem Buch ist bereits erreicht, wenn dieser Band Indizien an die Oberfläche fördern kann, mit denen man weiter und dann schärfer erkunden kann, wohin die Funktion und/oder die Struktur der Organisation driften.

Wir wollen diese Erkundung leicht strukturieren und tun dies im Versuch einer rudimentären Dreiteilung. Durch das Buch hindurch nehmen wir Bezug auf drei unterschiedliche Ebenen eines sozialen Wandels, die die Organisation in ihrer Evolution betreffen. Dies sind die klassischen Luhmannschen Systemreferenzebenen der Gesellschaft, der Interaktion und der Organisation. In der diesem Band zugrundeliegenden Tagung »The pressure of change« vom 30./31. März 2008 in Stuttgart waren dabei Beiträge versammelt, die entweder alle drei Referenzebenen in den Blick nahmen oder sich auf einzelne davon konzentrierten. Entsprechend findet sich zu Beginn ein erster Teil des Buches mit Beiträgen, die ebenenübergreifend argumentieren. Dem folgen im zweiten Teil Argumentationen, die maßgeblich auf Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene reagieren und den jeweiligen organisationalen Umgang damit behandeln. Im dritten Teil schließlich sind Texte notiert, die auf die Veränderung im Binnenbereich der Organisation selbst fokussiert sind. Die Interaktionsebene schließlich war kaum zu greifen, sie ›wuselte‹ mikrodivers, wie sie selbst veranlagt ist, in vielen Beiträgen mit herum, so dass wir auf eine eigene Ausflaggung verzichtet haben – vorerst.

Werfen wir einen kurzen Blick auf die einzelnen hier verzeichneten Beiträge. Zunächst starten die Herausgeber im ersten Teil mit einem Stage-Setting, einem Versuch, eine Bühne für die folgenden Texte zu bauen. Anhand der bereits genannten Dreiteilung kommen Veränderungen auf und zwischen diesen Ebenen an die Oberfläche, werden Funktionen und Funk-

tionsverschiebungen der Organisation angerissen und die Situation der Organisation zwischen Unruhe und Unbehagen anskizziert.

*Peter Fuchs* unternimmt daran anschließend einen Versuch der Abkühlung und führt die Beobachtung weder in das aktuelle Umfeld der Organisation noch ›in‹ sie hinein, sondern ›hinter‹ die Organisation. Er kehrt die Fragerichtung um: Nicht die Organisation verändert sich und schleicht sich aus ihren Funktionsbezügen, sondern das Grundproblem, für das die Organisation die moderne Lösung war – die Umstellung stratifikatorischer auf funktionale Differenzierung – gerät unter den Einfluss von Folgeerscheinungen dieser Funktionalisierung. Und das bekommt die Organisation zu spüren, vor allem indem ihre Adressabilität, ihre soziale Zurechenbarkeit so polykontextural, so vielschichtig wird, dass es für sie zum Problem gerinnt. Sie wird unsicher in sich selbst, in ihrem eigenen ›sozialen Selbstbewusstsein‹ und muss nach Modi suchen, ihre Adressabilität nach innen und außen aufrecht zu erhalten, ihr Image zu stabilisieren. An dieser neuerlichen Eigen-Unruhe können viele Nervositätssymptome festgemacht werden, die noch weit weg von Funktionsverschiebungen liegen können.

Demgegenüber schlägt *Olaf Kranz* auf Grundlage einer systemtheoretisch informierten Interaktionstheorie durchaus eine neuartige Funktionsangabe für Organisationen vor. Er orientiert sich in seiner Analyse an den Vorarbeiten von Jürgen Markowitz, die mit gängigen Vorstellungen auf radikale Weise brechen, vor allem was die Prozeduralität, Komplexität sowie die sich hierbei ergebenden Problembezüge anbelangt. Die Funktion von Organisationen wird in der Vermittlung von System und Lebenswelt gesehen, wobei das generelle Bezugsproblem darin besteht, dass sich soziale Systeme mit einer lebensweltlichen Seite versehen müssen. Das bedeutet, dass die dem Alltag fremd und unzugänglich bleibenden funktionalen Erfordernisse aller sozialen Systeme in einer vereinfachten, d. h. passenden und akzeptablen Art und Weise Berücksichtigung finden müssen. Organisationen sind es nun, die unter Vorzeichen dynamischen Wandels verstärkt angehalten sind, nach neuen Antworten zu suchen, wobei eine entsprechend instruierte Reflexion von Beratung behilflich sein könnte.

Im zweiten Teil wird der Blick auch empirisch geweitet und versucht, die Bedingungen einzufangen, unter denen Organisationen an ganz unterschiedlichen gesellschaftlichen Stellen der Moderne, vorwiegend im Non-Profit-Bereich, aktuell operieren. Zu diesen Bedingungen gehören multicodeierte Kommunikation, Beschleunigung, Computervermittlung und riskante Umfelder.

Im Beitrag von *Sebastian Bukow* wird deutlich, unter welchem Handlungsdruck politische Parteien stehen. Mitgliederschwund etwa und sinkende Wahlbeteiligung lassen die Legitimationsbasis erodieren und zwingen die Parteiorganisationen zu anderen Handlungsmustern. Verblüffenderweise setzen sie auf Professionalisierung und Funktionalisierung. Es geht also in Richtung eines ›Mehr an Organisation‹, in Richtung einer mitgliederbasierten Leitorganisation. Es bleibt dabei offen, ob man damit dem Bedeutungswandel sowie dem veränderten, risiko- und computerbeeinflussten Verhalten von Sympathisanten, Mitgliedern und Wählern auf Seiten der Parteiorganisationen gerecht wird.

Die Bedingungen einer anderen Form von Non-Profit-Organisationen, von humanitären Hilfsorganisationen beleuchtet *Antonia Langhof*. Sie zeigt auf, wie diese ›Organisationsspezies‹ mit einem semantischen Anpassungsdruck umgeht, der mittlerweile gesellschaftsweit zu herrschen scheint: der Übernahme von im Wirtschaftsbereich gängigen Managementkonzepten. Zunächst wird dabei klar, wie selektiv Organisationen beim Umgang und bei der Akzeptanz von ›fremden‹ Managementkonzepten operieren und welchen Handlungsspielraum sie folglich dabei haben. Ebenso wird deutlich, dass diese Zumutungen jedoch nicht nur auf rein semantischer, rhetorischer Ebene verhaftet bleiben. Die Auseinandersetzung mit diesen ökonomisch gesetzten Ansprüchen und Rationalitäten führt zu strukturellen Effekten, die vorab kaum kalkulierbar sind.

Die Veränderungsresistenz von Hochschulen ist nicht nur im Hochschulbereich mittlerweile sprichwörtlich. Dass aber auch diese lange Zeit noch als klassische Bürokratie funktionierenden Organisationen in Bewegung sind, und sich von den gesellschaftlichen Bewegungen nicht freisetzen können, zeigt *Birgit Blättel-Mink*. Anhand des systemtheoretischen Netzwerkansatzes von Gunter Teubner wird die Polyvalenz der Ansprüche sichtbar, die sich nicht nur auf Ökonomie beschränken. Zudem gewinnt man einen Eindruck, wie die Hochschulorganisation mit einer erstaunlichen Vielköpfigkeit und Eigenrationalität darauf reagiert, und wie sie dies über unterschiedliche, teils ineinander gesetzte Vertragsbeziehungen ausgestaltet. Die Hochschulorganisation entzieht sich damit einer allzu einfachen Steuerung und auch externen Beurteilung, sie wird fast chamäleonhaft und dürfte dadurch sowohl für das Management als auch für das Publikum einige Probleme hervorrufen.

Das Krankenhaus, insbesondere das Universitätskrankenhaus kann geradezu als Ikone für Organisationen gelten, die im Schnittpunkt unterschiedlicher gesellschaftlicher Rationalitäten stehen. Die Codes und Medien von Medizin, Wissenschaft, Politik und Wirtschaft schlagen durch,

akzeleriert, bis hinein auf den Operationstisch, hinein in die organisationsbasierte Interaktion. *Michael Haufs und Pamela Wehling* deklinieren diese Bedingungen für den Fall einer chirurgischen Abteilung durch und zeigen, welche Verhältnisse zwischen veränderungshemmenden und -fördernden Kräften im OP-Bereich gelten und wie pragmatische Ordnungsformen dort ausgehandelt werden.

Es scheint in all diesen Beiträgen, als käme die Organisation mit den Sozialanforderungen klar, als wäre sie ›intelligent‹ genug, mit den Komplexitäten und neuen Anforderungen umzugehen, nötigenfalls strukturell auszuweichen. Sie schafft dies – zumindest teilweise – aber nur, indem sie Umbauarbeiten an ihren konstitutiven Momenten zulässt; und diese Umbauten vermitteln nicht selten den Eindruck einer gewissen Hektik. Eben: temoralisierte Mitgliedschaft, Vertrag statt formelle, dauerhafte Hierarchie, Verhandlung anstelle (oder: noch im Rahmen) von Anweisung. Die Frage bleibt, ob unter diesen Umständen nicht auch die Grundlagen für gesellschaftliche Funktionserfüllung aufweichen.

Der dritte Teil stellt den Umgang der Organisation mit sich selbst in den Mittelpunkt und thematisiert, in welchen unterschiedlichen Formen systematischer Organisationswandel die Organisation im Kern berührt. Hier stehen nun Wirtschaftsunternehmen im Vordergrund.

Der Beitrag von *Sigrid Duscheck* verfolgt das Ziel, strukturelle Veränderungen in universitären Spin-Offs der pharmazeutischen Biotechnologiebranche in der Schweiz nachzuzeichnen. Sie untersucht hierbei unterschiedliche organisationale Muster und Strukturveränderungen in Abhängigkeit vom Ausgründungshintergrund. Duscheck greift hierzu nicht auf Phasenmodelle zurück, sondern zieht ein evolutionäres Beschreibungsmodell heran, was es ihr erlaubt, vor allem Erhalt und Ablösung von prekären Mustern zu analysieren. Dabei wird auch deutlich, wie diskontinuierlich derartige Prozesse sind, wie personenabhängig, gerade in frühen Momenten der Organisationsgenese. Die Schwierigkeiten in der Formung und Stabilisierung von Arbeitsplätzen liegen daran anschließend nicht mehr weit.

Der Beitrag von *André Reichel und Lukas Scheiber* begibt sich auf die Suche nach der nächsten Organisation. Unzufrieden mit der weit verbreiteten Metaphorik, die offene, fluide Prozesse oder wechselnde Grenzziehungen thematisiert, wird in Anlehnung an Dirk Baecker ein konzeptioneller Entwurf vorgeschlagen, der anhand neuerer systemtheoretischer Überlegungen analysiert und über die exemplarische Darstellung von zwei Wirtschaftsorganisationen – Google und Mozilla – entwickelt und ausgearbeitet wird. Gestartet wird mit einer Plausibilisierung von Gründen, die es ermöglichen, die nächste Organisationsgeneration in den Zusammenhang einer

Next Society stellen zu können. Die nächste Gesellschaft wird auf vielfältige Weise durch Computer und Internet beeinflusst werden. Mit Hilfe des Indikationenkalküls lässt sich nun das neue Strukturierungsprinzip identifizieren. Neue Unsicherheiten und Intransparenzen sind die Folge, wobei die Antworten von Organisation und Management erst noch sondiert und ausprobiert werden müssen.

*Werner Vogd* wendet sich den tiefgreifenden organisationalen Wandlungsprozessen in bundesdeutschen Krankenhäusern zu, die vor allem auf eine höhere ökonomische Effizienz und damit eine Senkung der globalen Gesundheitsausgaben gerichtet sind. Diese Prozesse – so Vogds These – verändern nicht nur die Kontexte ärztlichen Handelns, sondern beeinflussen auch die ärztlichen Handlungs- und Entscheidungsprozesse. Vogd zeigt anhand eigener empirischer Untersuchungen, dass Medizin auf der einen Seite autonom bleibt und sich dem politischen und in gewisser Weise auch dem ökonomischen Durchgriff auf ihre Praxis erwehren kann. Er macht aber auch deutlich, dass diese Beständigkeit nur durch einen Wandel der organisationalen Prozesse hin zu einer netzwerkförmigen Struktur zu erreichen ist.

*Doris Blutner und Rolf von Lüde* diskutieren neuere Entwicklungen von Organisationen anhand des Phänomens Open Source Innovation. Als Besonderheit stellen sie hierbei heraus, dass Kollektivakteure – im Unterschied zu Unternehmen als Erwerbsorganisationen – Innovationsprozesse von softwarebezogenen wie industriellen Gütern anstoßen beziehungsweise mitgestalten. In der Kombination der Organisationsweisen von Erwerbs- und Interessenorganisationen sehen *Blutner* und *von Lüde* kein prekäres Element von Organisierung, sondern ein neues Flexibilitätsmoment, das sich jenseits herkömmlicher Konzepte bewegt. Diese These belegen sie mittels eigener empirischer Befunde.

Am Beispiel einer familiengeführten regionalen Bierbrauerei beobachtet *René John*, wie diese Organisation kurz vor ihrem Verschwinden wieder Fahrt aufnahm und sich entgegen aller Erwartung zuerst überregional und sogar global positionieren konnte. Dabei kam diesem Betrieb vor allem seine besondere, scheinbar antiquierte Verfasstheit als Familienbetrieb zugute. Die Konzentration der Entscheidungsfindung auf wenige Familienmitglieder und das Festhalten daran entgegen allen widrigen Umständen konnte sich als organisatorische Stärke erweisen. Damit gelang schließlich ein erneuter Anschluss an die Ökonomie der Weltgesellschaft.

*Heiko Kleve* beobachtet ebenfalls Change-Prozesse, allerdings als einziger in diesem Teil nicht in Unternehmen, sondern in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Er entdeckt dabei, dass hinter vielen gescheiterten Imple-

mentierungsprozessen von sogar auf sozialarbeiterische Kontexte adaptierten Managementkonzepten eine Logik des Scheiterns steckt, die vor allem in einer unangemessenen Logik der Implementierung selbst begründet ist. Klassische Top-Down-Ansätze, die frei sind von Kontextsensibilität und Situationsspezifität funktionieren systematisch nicht, und dies unabhängig von spezifischen gesellschaftlichen Milieus. Um auf die veränderten Bedingungen des Organisierens angemessen antworten zu können, schlägt *Kleve* vier Grundannahmen und drei Metaprinzipien vor, die neben die Kraft der Hierarchie treten und einen Eindruck davon vermitteln, in welchem Spannungsverhältnis moderne Organisationsgestaltung eigentlich agiert.

Ausgehend von einer phänomenologischen Netzwerktheorie diskutiert *Roger Häußling* das merkwürdige Verhalten von Organisationen, die sich in dynamischen Umfeldern behaupten müssen. Hierzu wird in einem ersten Schritt aufgezeigt, vor welchen zentralen Herausforderungen Organisationen stehen. Entgegen den Postulaten und Maximen einer normativen Management- und Beratungsmetaphorik oder den Einredungen des Neoinstitutionalismus wird aufgezeigt, in welcher Weise und aus welchen Gründen externe Drücke nicht ohne Weiteres sich eins zu eins auch in der Organisation niederschlagen müssen. Die von der Organisation durchaus gewollten Veränderungen werden mit gewachsenen Interaktionsstrukturen und -kulturen konfrontiert, die sich nicht auf so einfache Weise ausmanövrieren lassen. Wie wichtig gewachsene Interaktionsroutinen, Teamkulturen und Gruppierungen für Veränderungsprozesse sein können, wird auf der Basis empirischen Materials sehr anschaulich herausgearbeitet.

In die fast nicht mehr wegzudenkende Praxis der Beratung führt der Beitrag von *Erik Nagel und Werner R. Müller* ein. Sie formulieren ihre Überlegungen aber nicht auf eine undistanzierte Weise, sondern indem ›Beratung‹ als soziale Konstruktion bzw. als Co-Produktion von Berater und Klient konzipiert wird. Auf Grundlage eigener umfangreicher empirischer Studien wurden drei idealtypische Beratungsspiele – Transaktionsspiel, Emanzipationsspiel und Legitimationsspiel – rekonstruiert, die höchst folgenreich die Beratungsrealität prägen. Diese drei Spiele bilden ihrerseits den inhaltlichen Kern für das abgeleitete und im Text vorgestellte Beratungsdreieck, das sich wiederum sehr gut als Heuristik zum Ausbau und zur Reflexion von Beratungsverständnissen und -praktiken eignet.

Dieser Teil enthält ein facettenreiches Bild über organisationsinterne Abwehrstrategien gegen externe Zumutungen. Diese reichen offenkundig vom Rückzug auf Tradition und Funktionsgliederung (*John*) über den Einsatz bestimmter Change-Management-Prinzipien (*Duschek, Kleve*) und

Beratung (*Nagel und Müller*) bis hin zum fast subkutan strategischen Einsatz der organisationinternen Interaktion (*Häußling*). Aber auch hier tauchen wieder die Schlagworte des Netzwerks und des Vertrages auf (*Vogd, Blutner und von Lüde*), die gemeinsam mit dem medienvermittelten Generalumbruch im Computerzeitalter (*Reichel und Scheiber*) die Organisation neu in Frage stellen. Nervosität und Unbehagen scheinen hier graduell aufzutreten, es sind jedoch durchaus auch Muster regelrechter Gelassenheit bis hin zur Autarkie zu finden.

Der Befund ist also, wie konnte es anders sein, uneindeutig. Das mag nicht überraschen, scheint doch das Bild der Organisation, das sich uns zeigt, kein ruhiges, stabiles zu sein. Dies mag an der Situation liegen, in der wir uns befinden. Die subkutanen Bewegungen der Organisation scheinen gerade erst ›heraufzudämmern‹, sie kommen nur langsam an die beobachtbare Oberfläche, zeitverzögert, vermittelt, so dass es uns also schwer fällt, sofort und scharf klare Trends und Folgen zu identifizieren. Zudem dürfte auch die Organisations- und Gesellschaftsforschung selbst noch einige Entwicklungsbedarf hinsichtlich ihrer beobachtungstechnischen Mittel besitzen. Bislang arbeitete sie mit den Werkzeugen ähnlich einer Super-8-Handkamera. Die Unruhe im Bild der Organisation ist nicht zuletzt auch Folge eines unruhigen Suchers, in dem sich die Veränderungen mit vollziehen, die er selbst beobachten will. Was bleibt also? Die Organisation in ihrer ›Statur‹ scheint sich umzubauen und dies an durchaus entscheidenden Punkten. Die Veränderungen an der Oberfläche der Organisation deuten auf Veränderungen in ihren Tiefenstrukturen hin, auf gewandelte Funktionsbedingungen, aber eben auch auf buchstäbliche Oberflächenphänomene, auf gewandelte Adressabilitäten, auf schwindende Sicherheiten im sozialen Vollzug, an Exklusionsrisiken für Organisationen. Beide – die Diffusität von Selbstrepräsentation und der Verdacht anderer Funktionsmomente erschweren die Diagnose. Noch. Uns bleibt für den Moment nichts als die Neugier, wohin die Gesellschaft mit ihrer Organisation den nächsten Schritt setzt und das Bedauern, dass die Beobachtungsreichweite eines einzelnen Autors oder Herausgebers auch nicht annähernd ausreichen dürfte, um diesen Schritt einigermaßen angemessen einfangen zu können. Aber wenn die Organisation als Alternative einer dauerhafteren und dennoch kleinzeitigen Beobachtung der Evolution ausfiele, was käme an ihre Stelle?

Die hier aufgeführten Veränderungen gehen wie gesehen am wissenschaftlichen Betrieb selbst nicht vorüber. Sammelbände sind inzwischen mehr Netzwerk- als Organisationsprodukte, selbst wenn dies auch maßgeblich organisationsvermittelt abläuft. An dieser Stelle möchten wir dem hinter dieser Veröffentlichung stehenden Netzwerk herzlich danken, und wir richten diesen Dank wie es sich gehört – an Personen. Unser Dank gilt zuallererst allen Projektpartnern des BMBF-Verbundprojektes »Nachhaltige Modernisierung und reflexive Intervention« ([www.namo-kmu.de](http://www.namo-kmu.de)). Dieses Projekt lieferte den anwendungsorientierten Rahmen für die hier versammelten, eher distanzierteren Analysen. Für das uns entgegengebrachte Maß an Aufgeschlossenheit, Irritierbarkeit und Feedbackbereitschaft danken wir herzlich. Dass eine Kopplung von Anwendungsfokus und theoretischer Abstraktion in diesem Projekt so funktionieren und fruchtbar werden konnte, verdanken wir dabei vor allem dem instruktiven Projekt-Coaching von Barbara Mesow vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe, Bereich Produktion und Fertigungstechnologien (PTKA-PFT). Herzlichen Dank für eine seltene, aber immer wichtiger werdende Form der Projektbegleitung. Beim Management der Tagung konnten wir uns auf die professionelle Unterstützung von Stephanie Bihlmayer und Anna Vögele verlassen, herzlichen Dank. Die redaktionelle, editorische und gestalterische Arbeit unterstützten Svenja Hänni, Markus Häggerli und Stephan Stücker von der Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung. Das Lektorat übernahm, wie immer mit großer Behutsamkeit und theoretischem Einfühlungsvermögen, Carsten Möller von scargo.de, Dresden. Nicht zu unterschätzen ist schließlich die mit Nachdrücklichkeit kombinierte Geduld unserer Ansprechpartnerin beim Carl-Auer-Systeme Verlag, Rita Niemann-Geiger. Herzlichen Dank für diese produktive Form der Publikationsbegleitung.