

Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer Verlag



Andreas Grellmann

Führung zwischen Hierarchie und Teamorientierung

Die Untersuchung eines
Veränderungsprozesses

2012

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Vangerowstr. 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
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2012

Erste Auflage, 2012
ISBN 978-3-89670-954-7
© 2012 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.d-nb.de> abrufbar.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegen beim Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Foto-
kopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Ver-
lags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Einleitung	5
1. Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit	11
2. Theorie- und Forschungsperspektive	15
A. Theorie – Organisationen aus der Perspektive der Systemtheorie	19
I. Die Systemtheorie in ihrer Grundarchitektur	21
1. Theorie sozialer Systeme	22
2. Das Paradigma der Differenz	23
3. Selbstreferenz und Autopoiesis	24
4. Strukturelle Kopplung	27
5. Beobachtung und Bezeichnung	31
6. Kontingenz und Selektion	35
7. Beobachten, Unterscheiden und Bezeichnen: die Konstruktion von Sinn	37
8. Die Sinndimensionen	38
8.1. Die Sachdimension	38
8.2. Die Zeitdimension	39
8.3. Die Sozialdimension	39
9. Strukturen	40
II. Das soziale System der Organisation	47
1. Entscheidungen	49
1.1. Entscheiden und Zeit	51
2. Entscheidungsprämissen	54
2.1. Entscheidungsprogramme	56
2.2. Entscheidungswege	59
2.2.1. Die Entscheidungswege der Hierarchie	60
2.3. Personaleinsatz	65
2.3.1. Motive	69
2.4. Unentscheidbare Entscheidungsprämissen	72
B. Empirie	77
I. Qualitative Forschung als Methode der Wahl	77
1. Untersuchungsrahmen, Untersuchungsgegenstand und Stichprobe	79
1.1. Der Weg zur Forschungsfrage	82
1.2. Stichprobe: Auswahl der Interviewpartner	88

II.	Erhebungs- und Auswertungsverfahren	91
1.	Problemzentriertes Interview und Qualitative Inhaltsanalyse	91
1.1.	Interviewleitfaden	91
III.	Zusammenfassende Interpretation der Kategorien	95
1.	Geschichte	96
1.1.	Ankerbeispiele	96
1.2.	Zusammenfassung	97
2.	Gegenstand und Gründe für den Veränderungsprozess	99
2.1.	Ankerbeispiele	100
2.2.	Zusammenfassung	101
3.	Übernahme von Entscheidungen	105
3.1.	Ankerbeispiele	106
3.2.	Zusammenfassung	109
4.	Entscheidungswege im Spiegel von Veränderungen	115
4.1.	Kommunikationswege zwischen Bereichsleiter und Geschäftsführung bzw. dem Geschäftsleitungsteam	116
4.1.1.	Ankerbeispiele	116
4.1.2.	Zusammenfassung	118
4.2.	Kommunikationswege zwischen Bereichsleitern und ihren Mitarbeitern	123
4.2.1.	Ankerbeispiele	123
4.2.2.	Zusammenfassung	126
4.3.	Kommunikationswege zwischen den Bereichsleitern	132
4.3.1.	Ankerbeispiele	132
4.3.2.	Zusammenfassung	134
4.4.	Kommunikationswege zwischen den Bereichen	136
4.4.1.	Ankerbeispiele	136
4.4.2.	Zusammenfassung	137
5.	Kooperationsformen im Bezugsrahmen der Entscheidungswege	139
5.1.	Kooperationsformen zwischen den Bereichsleitern und der Geschäftsführung respektive dem Geschäftsleitungsteam	139
5.1.1.	Ankerbeispiele	140
5.1.2.	Zusammenfassung	142
5.2.	Kooperationsformen zwischen den Bereichsleitern und ihren Mitarbeitern	147
5.2.1.	Ankerbeispiele	147
5.2.2.	Zusammenfassung	149
5.3.	Kooperationsformen zwischen den Bereichsleitern und den Bereichen	152
5.3.1.	Ankerbeispiele	152

5.3.2. Zusammenfassung	154
6. Stolpersteine aus Sicht der Bereichsleiter	160
6.1. Ankerbeispiele	161
6.2. Zusammenfassung	164
7. Bedarfe aus Sicht der Bereichsleiter	170
7.1. Ankerbeispiele	170
7.2. Zusammenfassung	173
IV. Zusammenfassung der Ergebnisse im Spiegel einer Beratungsarchitektur	179
1. Steuerungsgruppe	180
2. Visions-/Strategiearbeit	181
3. Arbeit mit dem Team der Geschäftsleitung	182
4. Projektbezogene Teambildung	183
5. Workshops	184
V. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse im Spiegel der Systemtheorie	187
Literatur	199

Einleitung

In der folgenden Arbeit werde ich anhand eines Einzelfalles den Strukturwandel in einem mittelständischen Produktionsunternehmen untersuchen. Dieser äußert sich in der Intention der Geschäftsführung, im Unternehmen eine team- und prozessorientierte Führungsstruktur zu implementieren. Der angestrebte Wandel im Unternehmen findet seinen primären Adressaten in den Führungskräften des mittleren Managements, die gleichsam als Schlüsselakteure für den Prozess der Veränderung fungieren sollen. Von diesen wird erwartet, dass sie diesen Wandel akzeptieren und in die Praxis umsetzen.

Die Beobachtung und Steuerung von Veränderungsprozessen verweist aus der Perspektive der Systemtheorie auf ein Geflecht von unterschiedlichen Einflussvariablen, die miteinander in einem komplexen Wechsel- und Zusammenspiel stehen. Deshalb ist es bei Fragen von Veränderung angeraten, diesen komplexen Kontext in die Beobachtung und damit in die Beratung von Veränderungsprozessen mit einzubeziehen. Dies betrifft zusammengefasst neben den Strukturen einer Organisation auch ihre Kultur. Diese Arbeit gibt über das Zusammenspiel von Struktur und Kultur sowohl auf der Theorieebene als auch in der Praxis Auskunft. Neben diesen beiden veränderungsrelevanten Einflussfaktoren hat sich eine dritte ebenso relevante Einflussvariable mit diesen verschwistert: es ist die Einflussvariable der Zeit. Wir wissen bereits seit Heraklit, dass alles im Fluss, alles in Bewegung ist und dass alles, was war, niemals wieder so sein wird, wie es war.

Die Feststellung Heraklits feiert in der Moderne ihren Triumph: Dies zeigt sich in der modernen Welt an einer allgemeinen Beschleunigung der Zeit und in dem gleichzeitigen Ruf nach Entschleunigung in einer globalisierten Welt. Für die Beobachtung und Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen auf der Grundlage von Intentionalität bedeutet dies, die in einem Zusammen- und Wechselspiel wirkenden Einflussvariablen in Prozessen der Veränderung zu berücksichtigen. Neben den Fragen, die den technischen Wandel betreffen, dies betrifft die Strukturen einer Organisation, und den Fragen der Kultur einer Organisation, also die Art und Weise, wie Strukturen und Strukturveränderungen erfüllt oder nicht erfüllt werden, sind auch Fragen zu berücksichtigen, die den Aspekt der Zeit betreffen.

In der folgenden Untersuchung eines Veränderungsprozesses bildet der Wandel von Struktur und Kultur demnach den Aufmerksamkeitsschwerpunkt. Diese beiden miteinander verschwisterten Einflussvariablen bilden

die Koordinaten der Untersuchung des hier zum Ausdruck kommenden Veränderungsprozesses. Die Dynamik von Struktur und Kultur in Prozessen der Veränderung spielt sich in der Zeit ab. Von daher formuliert sich der dritte Aufmerksamkeitsschwerpunkt in der Zeitdimension.

Der Ausgangspunkt formuliert sich in einer allgemeinen Gegenwartsdiagnose, die sich in der Semantik verdichten lässt, wonach alles in Bewegung, alles im Fluss ist. Die Gegenwartsdiagnose, die von der Permanenz von Veränderungen ausgeht, führt eine hohe Komplexität ebenso mit sich wie eine enorme Beschleunigung der Veränderungen. Sie eröffnet einen Gegenwartsbezug, in dem nicht mehr allein die Vergangenheit, der Blick in den Rückspiegel, die wegweisende Richtung angibt, sondern die Zukunft in einem Horizont von prinzipiellen Ungewissheiten den Orientierungsrahmen bildet. So konstatiert Wimmer:

„Die hohe Eigenkomplexität unserer Gesellschaft und ihrer Subsysteme (Wirtschaft, Politik, Recht, mediale Öffentlichkeit, Wissenschaft etc.) schafft ein Ausmass an Intransparenz, das uns heute mehr denn je dazu zwingt, uns von allen überkommenen Planbarkeitsillusionen zu verabschieden. Die Zukunft ist und bleibt ungewiss. Gerade die turbulente Veränderungsdynamik des zurückliegenden Jahrzehnts legt es nahe, heute mehr denn je mit der Prämisse der prinzipiellen Unberechenbarkeit künftiger Entwicklungen zu operieren“ (Wimmer 1999, S. 27).

Der Verweis auf die Dominanz der Zukunft beinhaltet bereits eine zentrale Unterscheidung im Kontext des Strukturwandels: die Unterscheidung zwischen Vergangenheit und Zukunft. Der Wechsel der Perspektiven stellt Unternehmen heute wie auch in der Zukunft vermehrt vor erhebliche Herausforderungen. Die Vergangenheit als Rahmen der Orientierung für eine erfolgreiche Praxis bildet in zunehmender Weise nicht mehr den alleinigen Referenzpunkt ihres Handelns: „Es kommt heute in erster Linie auf die Wandlungsfähigkeit von Organisationen an. [...]. Nichts scheint zur Zeit gefährlicher, als naiv auf die Erfolge der Vergangenheit zu vertrauen“ (Wimmer 2003, S. 5).

Für Unternehmen als Teilsysteme des gesellschaftlichen Funktionssystems Wirtschaft stellen sich vor diesem Hintergrund zentrale Fragen ein: welche Folgen ergeben sich aus dem Strukturwandel der Gesellschaft im Spannungsbogen der Globalisierung in Bezug auf die Sicherung ihres Überlebens und wie können sie mit diesem Wandel umgehen?

Diese Herausforderungen stellen Unternehmen auf den Prüfstand. So vertritt Wimmer die These, dass die

„künftige Leistungsfähigkeit [...] in hohem Maße davon abhängen [wird], in welchem Ausmaß und mit welcher Geschwindigkeit es [ihnen] gelingt, das für die Bewältigung der ständig komplexer werdenden Problemlagen erforderliche Know-how zu mobilisieren“ (Wimmer 1999, S. 31).

Dies erfüllt sich nur dann, so Wimmer, wenn damit eine „stärkere Flexibilisierung der organisationsinternen Strukturen und Prozesse einhergeht. Damit ist die eigene Wandlungsfähigkeit zum zentralen Überlebenssthema von Organisationen geworden“ (Wimmer 1999, S. 32). Der zentrale Aufmerksamkeitsschwerpunkt bildet hierbei die Steuerung von Organisationen vermittelst ihrer Strukturen. Dieser Annahme trägt auch Pirker Rechnung:

„Basierend auf der Annahme eines sich beschleunigten, exponentiellen Wandels wird Flexibilität zunehmend an Bedeutung gewinnen. Unternehmen werden sich in den kommenden 20 Jahren mehr verändern als in den letzten 200 Jahren. Damit Unternehmen diese Geschwindigkeit des Wandels bewältigen können, wird es für die Unternehmensführung eine der zentralen Aufgaben sein, den Veränderungsgedanken tief in der Organisation zu verankern. Daher wird ein in der Organisation verankertes Changemanagement zwingend, um die einzelnen Mitarbeiter eines Unternehmens durch den fortlaufenden Wandlungsprozess zu begleiten“ (Pirker 2007, S. 28).

Das prominenteste Beispiel, welches auf die Organisationsarchitekturen als Steuerungsinstrument reflektiert, ist die zunehmende Infragestellung der Hierarchie als ausschließliches Steuerungsinstrument. Das hierarchische Prinzip der Steuerung, das bestimmte Formen der Entscheidung und Kommunikation erzwingt und andere Formen der Entscheidung in den Hintergrund treten lässt oder gar nicht zur Sprache bringen kann, steht in der Gegenwart und Zukunft vermehrt für Organisationen auf dem Prüfstand. Die alten Bordmittel der Organisationen können der zunehmenden Komplexität von Organisationen nicht mehr gerecht werden. Der Ruf nach mehr Flexibilität und einem schnelleren Lernen (vgl. Wimmer 2003, S. 6) sowie der enorme Bedeutungszuwachs des Wissenskapitals als Rohstoff des 21. Jahrhunderts sind maßgebliche Kennzeichen der Herausforderungen an eine veränderte Gesellschaft:

„Die Fähigkeit, für komplexe Problemstellungen rasch das erforderliche Know-how zu mobilisieren, sowie die innovative Kraft zur Generierung neuen Wissens, das Antworten auf künftige Bedürfnisse zu finden erlaubt, werden zu den Schlüsselkompetenzen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Wissen gewinnt damit die Rolle eines neuen Produktionsfak-

tors, der den klassischen Faktoren (Boden, Arbeit und Kapital) den Rang abzulaufen beginnt“ (Wimmer 1999, S. 34).

Die Wandlungsfähigkeit von Organisationen (vgl. Wimmer 1999; Doppler & Lauterburg 2008; Senge 1996) erhebt sich somit zu einer zentralen Schlüsselaufgabe für Unternehmen. Diese Aufgabe ist aber nicht als eine zu verstehen, in der es um die Permanenz von Anpassungsleistungen aufgrund der Permanenz von Veränderungen in den relevanten Umwelten der Organisation geht. Denn nicht jede Veränderung ist von Bedeutung. Vielmehr basiert die Fähigkeit in der Kompetenz der Unterscheidung, Bezeichnung und Entscheidung von Relevanzen aus der Sicht einer Organisation in ihrer einzigartigen und unverwechselbaren Identität. Damit wird auf eine

„organisationsinterne Fähigkeit [gesetzt], die es möglich macht, aus der Beobachtung der relevanten Umwelten jene spezifischen Informationen zu gewinnen, auf deren Grundlage erst entschieden werden kann, ob eine Veränderung der eingespielten Routinen angesagt ist oder nicht“ (Wimmer 1999, S. 32).

Vor dem Hintergrund des skizzierten Strukturwandels von Organisationen und den damit für sie einhergehenden Herausforderungen drängt sich die Frage nach den Bedingungen und Möglichkeiten der Veränderung von Organisationen auf. Die Relativierung der Hierarchie als entscheidendes Steuerungsprinzip erzwingt Organisationsarchitekturen, die eine Alternative zur Hierarchie bilden. Die Implementierung solcher Alternativen stellt sich in Organisationen aber weder naturwüchsig – zumindest nicht in einem kurzfristigen Zeithorizont – noch per Dekret ein. Hierzu bedarf es einer gezielten Veränderungsabsicht im Vermögen einer reziproken und reflexiven Kommunikation.

Der hier zu untersuchende Veränderungsprozess hin zu einer Führungsstruktur der Team- und Prozessorientierung findet genau in dieser Gesellschaftsdiagnose seinen für Unternehmen lebenswichtigen Sinngehalt. Er kann als eine Antwort auf die Herausforderungen der vielschichtigen Veränderungen in einer globalen Welt verstanden werden. Die Relativierung des Struktur- und Steuerungsprinzips der Hierarchie eröffnet Fragen nach Alternativen, die Antworten auf die veränderten Rahmenbedingungen bereithalten. Zentral hierbei ist die Frage „in welchem Ausmaß Organisationen in der Lage sind bzw. in die Lage versetzt werden können, die durch sie selbst miterzeugte, massive Komplexitätssteigerung ihrer Umwelten organisationsintern angemessen zu verarbeiten.“ (Wimmer 2003, S. 7)

Der hier in Rede stehende angestrebte Veränderungsprozess beinhaltet die Relativierung der Hierarchie zugunsten einer Steuerungsform der

Team- und Prozessorientierung und verweist mit der angestrebten Vernetzung der vertikalen und der horizontalen Entscheidungsstrukturen auf einen Entscheidungszusammenhang in der Organisation, den es neu zu komponieren gilt.

Mit dieser Relativierung der Hierarchie entstehen also neue und umfassende Herausforderungen, die bislang von der Hierarchie weitestgehend verstellt wurden. Damit stehen die Organisationsmitglieder vor umfassenden Herausforderungen. Die Relativierung der Hierarchie als Steuerungsprinzip zugunsten einer team- und prozessorientierten Führungsstruktur tangiert das Entscheidungs- und Kommunikationsselbstverständnis der Organisationsmitglieder umfassend. Diese, und hier vor allem die Führungskräfte des Unternehmens, stehen vor der Zumutung, ihre bisherige Entscheidungspraxis neu gestalten zu müssen. Diese Neugestaltung, die auf die Intention der Hierarchie zurückgeht und in der diese auch mit all ihren Auswirkungen erhalten bleibt, eröffnet eine Entscheidungspraxis, in der eine ungleich größere Komplexität gegeben ist, als dies in der Hierarchie der Fall ist und sein kann. Die Zunahme der Komplexität gründet zum einen darin, dass die Perspektiven und Positionen der an den Entscheidungsprozessen beteiligten sozialen Akteure verhandelt werden. Mit der Zunahme der Perspektiven und Positionen der an den Entscheidungsprozessen beteiligten sozialen Akteure steigen natürlicherweise auch die Entscheidungsoptionen. Dies wirft im Kontext der Neukomposition die Frage nach der Art und Weise der Entscheidungsfindung auf. Das Aushandeln von unterschiedlichen Perspektiven und Positionen der sozialen Akteure in Entscheidungsprozessen verlangt nach reflexiven Diskursformen in der Entscheidungsfindung. Entscheidungsprozesse nach dem Konsensprinzip im Modus von Rede und Gegenrede lässt sich hierbei in meinem Verständnis als Idealtypus bezeichnen. Die Neukomposition schließt hierbei Entscheidungen qua Hierarchie nicht aus, sondern beinhaltet diese als eine Entscheidungsform neben anderen. Damit bleibt die Entscheidungsform der Hierarchie als eine Form der Entscheidung in den beschriebenen Formen erhalten. In dieser Hinsicht generiert eine team- und prozessorientierte Führungsstruktur nicht nur die Zunahme von Komplexität mit einer damit einhergehenden Pluralität von Perspektiven und Positionen, sondern überdies eine Entscheidungspraxis, in der neben den beschriebenen Formen der Entscheidung auch die Entscheidungsform der Hierarchie in Geltung bleibt.

Das Bestreben nach einer solchen Organisationsarchitektur und den in ihr logisch inhärenten Entscheidungs- und Kommunikationsformen verstehe ich als eine Antwort auf die beschriebenen Herausforderungen für in den relevanten Umwelten in Bezugnahme auf den hier zur Untersuchung ge-

stellten Einzelfall eines Unternehmens. Die Relativierung der Hierarchie zugunsten einer Team- und Prozessorientierung und damit

„die konsequente Umpolung von Funktionsoptimierung zu einer Prozessverantwortung bezogen auf den Gesamtzusammenhang des jeweiligen Leistungsprozesses eröffnet oft ungeahnte Möglichkeiten. Die Bearbeitungszeiten verringern sich vielfach dramatisch, neue funktionsübergreifende Kooperationsformen steigern die Innovationsfähigkeit, matrixähnliche Strukturen erlauben die Verknüpfung von fachlicher Spezialisierung und deren breiteren Anschlussfähigkeit für andere Expertisen. Die Orientierung an Prozessen relativiert die Bindung an Funktionseinheiten, sie stimuliert die Übernahme übergreifender Verantwortlichkeiten, sie steigert aber auch die Anforderungen an das Kooperationsvermögen der Beteiligten ganz erheblich“ (Wimmer 1999, S. 33).

1. Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit

Der hier zur Untersuchung stehende Veränderungsprozess in seiner Zielsetzung hin zu einer team- und prozessorientierten Führung lässt sich meiner Ansicht nach nur in dem Wechsel- und Zusammenspiel von Struktur und Kultur empirisch entschlüsseln.

In diesem Fokus wird für die Untersuchung die These leitend, dass das Bestreben nach Veränderungen von Organisationsstrukturen an die Mitglieder der Organisation in ihren kulturellen Selbstverständnissen gebunden ist. Der anpassungsfähige und flexible Mensch, der sich durch die Fähigkeit und Bereitschaft auszeichnet, sich allen Veränderungen unisono zu stellen und diese auch in der Praxis zu realisieren, ist als ein Idealtypus zu bezeichnen, von dem in der Praxis keineswegs als Selbstverständlichkeit ausgegangen werden kann. Das Eröffnen von Ungewissheitshorizonten- und Veränderungen verweisen per se in eine Zukunft der Ungewissheit – ist sowohl für die Gruppe als auch für den Einzelnen in der Gruppe im sozialen Kontext der Organisation mit unkalkulierbaren Chancen und Risiken verbunden. In Prozessen der Veränderung werden die sozialen und emotionalen Bindemittel der miteinander in Beziehung stehenden Mitglieder einer Organisation mit dem Ziel einer Neukombinierung aufgeweicht. Dies betrifft neben dem Wissen der Organisationsmitglieder vor allem das auf Normen und Werte basierende Selbstverständnis der Kultur einer Organisation, das für die Mitglieder der Organisation orientierungs- und handlungsrelevant ist. In dieser Voraussicht erfüllt sich der Wandel einer Führungsstruktur der Team- und Prozessorientierung nur dann, so die Ausgangsthese dieser Untersuchung, wenn die Schlüsselakteure entsprechend der Zielsetzung des Veränderungsprozesses diesen annehmen und erfüllen. Dies beinhaltet als grundlegende Voraussetzung die Modifikation der Hierarchie als ausschließliches Instrument der Steuerung von Entscheidungen und die Akzeptanz sowie anschließend die Habitualisierung von Entscheidungsformen, die für eine Führungsstruktur der Team- und Prozessorientierung nachgerade erforderlich ist. Die Untersuchung des Veränderungsprozess ist demzufolge nur im sozialen Miteinander der Akteure in den Zwischenbereichen von Ist- und Sollzustand auf einer Zeitachse von gestern, heute und morgen zu verstehen. In diesen Zwischenbereichen kommt der Veränderungsprozess performativ in der Leitdifferenz zwischen Wissen und Nichtwissen und zwischen Konsens oder Dissens auf der formulierten Zeitachse zum Ausdruck.

Auf den hier vorliegenden Einzelfall stellt sich die folgende Forschungsfrage bezüglich der eben beschriebenen Problemfolie ein: Welche Auswir-

kungen hat der von der Geschäftsleitung intendierte Strukturwandel auf die Bereichsleiter? Die Fragestellung formuliert sich in Bezug auf die Prämisse, wonach die Absicht zur Veränderung einen sozialen Interaktionsraum zwischen Ist- und Sollzustand eröffnet, innerhalb dem sich der Prozess der Veränderung in der Zeit vollzieht und von dem nicht angenommen werden kann, dass er sich geradewegs erfüllt. In der Interaktion zwischen den sozialen Akteuren wird die Spannung zwischen Istzustand und Sollzustand und zwischen Bewahren und Verändern verhandelt. Mit einer kausalen Anschlusslogik, nach der auf die intendierte Absicht eine Praxis folgt, die dieser Absicht geradewegs folgt, ist hierbei nicht zu rechnen, sondern vielmehr mit Umwegen. Hemmnisse und Hindernisse erweisen sich als treuer Begleiter von Veränderungsprozessen. Auch mit Widerstand ist zu rechnen. Die Forschungsfrage zielt darauf ab, die Auswirkungen des Prozesses der Veränderung auf die Bereichsleiter im Prozess selbst zu ermitteln.

Die Forschungsfrage werde ich auf den Ebenen von Struktur und Kommunikation in der Besonderheit nachgehen, dass Struktur und Kommunikation in einem Verhältnis der Interdependenz miteinander stehen. Kommunikation ist die Art und Weise, wie soziale Akteure Strukturen verhandeln oder nicht verhandeln. In dieser Konnotation betrifft die Kommunikation den Aspekt der Kultur einer Organisation.

Vor diesem Hintergrund stellt sich erstens die Frage nach den Auswirkungen auf der Strukturebene. Damit stehen vor allem die Entscheidungswege im Fokus der Untersuchung. In diesem Bezugsrahmen stellt sich im Weiteren die Frage nach den Arten und Weisen der sozialen Kooperation der sozialen Akteure. In dem angestrebten Wandel ist die Vernetzung der vertikalen und der horizontalen Entscheidungsstrukturen inhärent. Die Zielsetzung der Teamorientierung findet ihre Ausdrucksgestalt in Formen der sozialen Kooperation, die sich von der Kooperationsform der Hierarchie signifikant unterscheidet. Soziale Kooperation kommt überdies nicht ohne Konflikte aus: die Kooperation in einer Führungsstruktur der Team- und Prozessorientierung beinhaltet das Aushandeln von in der Struktur der Organisation logisch angelegten Konflikten. In dieser Spannung liegen zentrale Faktoren, die für den Erfolg des Veränderungsprozesses thematisch sind.

Die Forschungsfrage zielt des Weiteren auf die Auswirkungen des Veränderungsprozesses mit dem Ziel einer Bedarfsanalyse. Über die Forschungsfrage, so eine weitere Zielsetzung der Untersuchung, lassen sich Bedarfe in Bezug auf die Zielsetzung des Veränderungsprozesses ermitteln. In der willentlichen Veränderung von Organisationen ist in der Regel von einem Beratungsbedarf auszugehen, der sich aus der Differenz von Absicht und Ziel ermitteln lässt. Die Absicht entspringt einer Idee, die sich erst in

der sozialen Interaktion zwischen den Schlüsselakteuren des Veränderungsprozesses einstellt. Die Absicht erfährt in sozialen Interaktionen Modifikationen durch das Soziale, die in unterschiedlicher Weise begründet sind. Die Modifikation hat was mit Sinnsystemen zu tun, die eine ihr eigene Logik ausbilden. In der Untersuchung bilden die benannten Ebenen in der Spannung zwischen Ist- und Sollzustand im Fluss der Zeit die Erkenntnisfolie für die Forschungsfrage und einer auf sie aufbauenden Bedarfsermittlung. Deshalb geht es in der Untersuchung um die Entschlüsselung der Auswirkungen des Prozesses der Veränderung auf die Bereichsleiter. Diese können darüber Auskunft geben, was es für das Erreichen des Ziels bedarf. Bei der Auswertung des Forschungsmaterials geht es hierbei sowohl um deren Deskription als auch um die Entschlüsselung von latenten Sinngehalten. Bei der Erschließung des Materials nach manifesten und latenten Sinngehalten geht es um das Sichtbarmachen von sozialen Spielregeln in der Organisation – dies betrifft den Aspekt der Kultur der Organisation –, die für den Prozess der Veränderung relevant sind.

Das Material der Forschung bildet in seiner Zielsetzung die Folie für die Erstellung einer Beratungsarchitektur. In dieser kommen die Ergebnisse der Untersuchung in verdichteter Form im Hinblick auf die Zielsetzung des Veränderungsprozesses zum Ausdruck. Im Weiteren nimmt die Architektur die Funktion eines Feedbackinstrumentes ein. In ihr kommt die Differenz zwischen Istzustand und Sollzustand im Bezugsrahmen auf den intendierten Prozess der Veränderung zum Ausdruck. Als Feedbackinstrument ist die Beratungsarchitektur überdies ein Interventionsinstrument. Sie bildet eine Folie der Kommunikation, in der die unterschiedlichen Perspektiven zwischen Berater- und Beratungssystem verhandelt werden können. Die Beratungsarchitektur bildet in diesem Sinne die Kommunikationsplattform von Selbst- und Fremdreferenz der am Prozess beteiligten Systeme. Diese Interaktion steht unter einem praktischen Nutzen und insofern wird die Konstruktion der Wirklichkeit des Forschers über das Forschungsfeld mit der Konstruktion der Wirklichkeit der Beforschten des Forschungsfeldes kommunikativ vermittelt. Das Ergebnis ist im Idealfall eine intersubjektiv geteilte Wirklichkeit.

2. Theorie- und Forschungsperspektive

Veränderungen von Organisationen auf der Grundlage von Intentionalität verweisen auf einen voraussetzungsreichen Theoriezusammenhang. Dieser formuliert sich zum einem in Bezug auf eine Organisationstheorie und zum anderen in Bezug auf eine Theorie der Veränderung von Organisationen. Die Möglichkeit der Explikation des voraussetzungsreichen Zusammenhangs sehe ich in der von Niklas Luhmann entwickelten Theorie sozialer Systeme, die auch auf den Gegenstand Organisation reflektiert. Luhmann stellt eine Theorie zur Verfügung, mit deren Hilfe ein Verständnis für Veränderungsprozesse in Organisationen gewonnen werden kann. Für Professionen, die sich mit der Veränderung von psychischen und sozialen Systemen beschäftigen, bietet die Systemtheorie außerordentlich nützliche Erkenntnisse an. Sie verweist auf die Bedingungen der Möglichkeit von Veränderungen und verabschiedet dabei die Illusion eines bestimmten professionellen Selbstverständnisses, das sich in dem Glauben artikuliert, einen direkten Zugriff auf das zu Verändernde zu haben. Es ist die Autopoiesis von psychischen und sozialen Sinnsystemen, die es den professionellen Berufen lehrt, die Grenzen ihrer Machbarkeit anzuerkennen und hierbei entsprechende praktische Schlüsse zu ziehen. Die praktischen Schlussfolgerungen münden nicht in eine Technik im Sinne einer instrumentellen Vernunft, sondern verweisen auf eine innere Haltung, die ihren Ausgang in der Anerkennung der autonomen Lebenspraxis der Sinnsysteme nimmt. Dies schließt die Veränderung von Sinnsystemen nicht aus. Es verweist gleichwohl darauf, dass sich psychische und soziale Sinnsystem nur im Vermögen ihrer Selbsterkenntnisse verändern. Diese für die Praxis von Professionen relevanten Erkenntnisse in ihrer praktischen Tragweite sind der Systemtheorie von Luhmann zu verdanken. Für diese Arbeit bilden sie den Begründungsrahmen für die Entscheidung, die Untersuchung im Lichte der Systemtheorie zu führen.

Mit Bezugnahme auf die Theorie der sozialen Systeme von Luhmann werde ich die Bedingung der Möglichkeit der Veränderung von Organisationen auf der Grundlage von Intentionalität erschließen. Im Fokus steht hierbei die Erörterung der Innenarchitektur von Organisationen in ihrer Funktionslogik der Selbststeuerung. Diese Perspektive legt den Blick für die Steuerung von sozialen Systemen in der Interdependenz von Prozess- und Strukturlogik an der Schnittstelle ihrer sozialen Vermittlung in Form von Kommunikation aufschlussreich frei. Die soziale Vermittlung in Form von Kommunikation bildet hierbei den zentralen Motor der Reproduktion und der möglichen (reproduktiven) Transformation von Organisationen. In

Bezugnahme auf die Organisationstheorie im Rahmen der Theorie sozialer Systeme geht es mir darum, das Besondere von Organisationen im Theoriekontext der sozialen Systeme herauszustreichen. In dieser Hinsicht lässt sich die Perspektive auf die Innenarchitektur von Organisationen in der Ausdrucksgestalt von Struktur und Kommunikation eröffnen.

Im Bezugsrahmen der ausformulierten Theorieperspektive ist die folgende Frage erkenntnisleitend: wie ist der Strukturwandel einer Organisation vor dem Hintergrund der Prämisse zu verstehen, wonach Organisationen soziale Systeme sind, deren wesentliche Funktionslogik in ihrer Autopoiesis gründet? Das Paradigma der Autopoiesis reflektiert auf die Bedingungen der Möglichkeit der Veränderung von Organisationen. Das Konzept weist in seiner Kernaussage darauf hin, dass sich Organisationen rekursiv über Entscheidungen reproduzieren, was die Möglichkeit ihrer reproduktiven Transformation an der Nahtstelle dieser Reproduktion beinhaltet. Die These, die ich hier vertrete und die es im weiteren Verlauf darzulegen gilt, ist: Organisationen reproduzieren sich fortwährend über Entscheidungen und führen mit dieser Operation an jeder Sequenzstelle ihrer Reproduktion die Möglichkeit ihrer reproduktiven Transformation mit sich. In dieser Hinsicht erscheint es mir aus der Sicht von Organisationen brauchbar zu sein, innerhalb dieser Kommunikations- und Reflexionsräume einzurichten, deren vordringlicher Sinn darin besteht, relevante Veränderungen in der Umwelt auf ihre Bedeutung hin zu beobachten und diese gegebenenfalls zum Anlass für Veränderungen zu nehmen. Diese Erkenntnis ist für eine Theorie der Veränderung fruchtbar, da sie genau auf jene Schnittstellen in der Reproduktion von Organisationen verweist, in der die Möglichkeit ihrer Veränderung logisch inhärent ist. Die Bedingungen der Möglichkeit von Veränderungen scheinen in einem Sinnzusammenhang im Beziehungsgeflecht von Organisation und ihren relevanten Umwelten – sowohl im Außen als auch im Innen der Organisation – auf. Diese Sinnzusammenhänge gilt es mittels des Vermögens von Kommunikation und Reflexion zu betrachten und auf dieser Folie entsprechende praktische Schlüsse zu ziehen. Vor diesem Hintergrund formuliert sich die Kommunikation als reflexive Kommunikation zum zentralen Schlüssel der systemischen Organisationsberatung.

Genau an dieser Schnittstelle finden auch systemtheoretische Veränderungstheorien ihre praxisrelevante Anknüpfung. Die in dieser Arbeit zu erstellende Beratungsarchitektur und das in ihr enthaltene Beratungsdesign erfüllen die Funktion einer systemischen Intervention allein dadurch, dass sie unterschiedliche Beobachtungsperspektiven eröffnen. Die Beratungsarchitektur bildet in dieser Hinsicht die Folie für eine Kommunikation zwischen dem Beratungssystem und dem Klientensystem. In der Kommunika-

tion um die unterschiedlichen Beobachterperspektiven verklammern sich zwei voneinander zu unterscheidende Perspektiven zu einer Einheit. Ihre nutzbringende Form ist die Kommunikation der Kommunikation der unterschiedlichen Beobachtungen und ihr nutzbringender Gehalt besteht in der möglichen Erweiterung der Perspektiven und damit in der möglichen Eröffnung von Alternativen bezüglich des Ziels der Veränderung. Die Erweiterung der Perspektiven eröffnet gleichsam einen Horizont der Entscheidungen und damit den Zwang zur Entscheidung aus dem generierten Spielraum der Möglichkeiten.

In der Organisationstheorie von Luhmann geht es mir schließlich darum, die in meiner Ansicht relevanten Ebenen innerhalb einer Organisation, die den Gegenstand des Veränderungsbestrebens bilden, auf den hier konkret in Rede stehenden Fall eng zu führen. Im Rekurs auf die Organisationstheorie von Luhmann im Bezugsrahmen der allgemeinen Theorie der sozialen Systeme scheinen die Ebenen bereits auf, die für die Forschungsperspektive konstitutiv sind. Diese setzen sich in Organisationen als die komplexe Einheit eines koordinierten und organisierten Entscheidungszusammenhangs aus den Ebenen von Struktur und Kommunikation im sozialen Netzwerk der Organisation zusammen. Diese Ebenen gilt es im Hinblick auf die Forschungsfrage auszudifferenzieren. Für Prozesse der Veränderung von Organisationen ist es eigentypisch, dass der Entscheidungszusammenhang in Organisationen eine Aufweichung mit dem Ziel einer Neukombinierung erfährt. Die Forschungsperspektive findet damit ihre Entsprechung in der Spannung zwischen Istzustand und Sollzustand und in der Spannung von Gegenwart und Zukunft. Genau Innerhalb dieses Spannungsbogens formuliert sich die soziale Vermittlung der Veränderung. Während die Spannung zwischen Ist- und Sollzustand auf die Sachebene reflektiert, die Spannung zwischen Gegenwart und Zukunft auf die Zeitebene reflektiert, reflektiert die Form der Vermittlung auf die Sozialebene. Für die hiesige Untersuchungsfrage ist auf der Strukturebene die Relativierung der Hierarchie als ausschließliche Prämisse der Entscheidung zugunsten von team- und prozessorientierten Entscheidungsprämissen konstitutiv. Diese Modifizierung der Entscheidungsstruktur der Hierarchie erzwingt die Eröffnung einer Spannung in den benannten Zwischenbereichen im rekursiven Netzwerk des Entscheidungszusammenhangs der Organisation. Diese Ebenen stehen in der Praxis in einem rekursiven Netz gegenseitiger Ermöglichung zueinander und bilden deshalb in dieser Wechselseitigkeit für die hiesige Untersuchung die Folie der Exploration.