

Jörg Hübner

Management jenseits der Wirtschaft

Funktion und Form des Managements
in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen

Mit einem Vorwort von Dirk Baecker

2013

Carl-Auer-Systeme Verlag und
Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg.
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer
Alle Rechte vorbehalten

Online-Ausgabe (PDF) 2013
ISBN 978-3-89670-976-9
© 2007, 2013 Carl-Auer-Systeme Verlag, 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.

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
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

Diese Publikation beruht auf der Diplomarbeit „Management in Nonprofit-Organisationen. Möglichkeiten und Grenzen unter Rückgriff auf den Formkalkül Spencer-Browns“ zur Erlangung des Akademischen Grades eines Diplom-Ökonomen an der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke, 2006.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.
Dieses eBook ist urheberrechtlich geschützt und darf sowohl als Ganzes
wie in Teilen nur mit Genehmigung des Verlags kopiert, vervielfältigt oder in
Umlauf gebracht werden.

1) Management in Non-Profit-Organisationen?

Organisationen, die bislang eher ein gesellschaftliches Schattendasein abseits von Markt und Staat führten, erfahren in letzter Zeit einen enormen Bedeutungsaufschwung. Angesichts der Heterogenität und Ausdehnung dieses Feldes überrascht es fast, dass sie so lange unbemerkt blieben, denn der Umgang mit ihnen gehört zur Alltagserfahrung. Doch erst im Zuge komplexer Veränderungsprozesse, die mit Schlagworten wie Globalisierung, Umbau des Sozialstaates, demographischer Wandel und Wissens- und Informationsgesellschaft nur umrissen werden können, hat sich das institutionelle Binnengefüge der Gesellschaft und ihr Selbstverständnis in den vergangenen Jahrzehnten zunächst unmerklich, dann immer fühlbarer in Bewegung gesetzt. Die Nische jenseits von Markt und Staat hat sich aufgelöst. Die Gesellschaft verpflichtet nun auch ihre Schulen und Universitäten, ihre Theater und Museen, ihre Wohlfahrtsverbände, Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime auf die Teilnahme am Gesellschaftsspiel wechselseitiger Beobachtungen und die Wissenschaft adjustiert sich neu, um diesen blinden Fleck der Forschungskarte auszuleuchten.

Zunehmend prominent wird in diesem Kontext der Terminus „Non-Profit-Organisationen“ als Hinweis darauf, dass die angesprochenen Organisationen nicht primär kommerzielle Interessen, sondern soziale, politische, kulturelle oder wissenschaftliche Ziele verfolgen.¹ Noch weitestgehend unbekannt jedoch sind Theoriearchitekturen, die eine Perspektive anbieten, um allgemeine Steuerungsaspekte dieser Organisationen unter Berücksichtigung ihrer spezifischen gesellschaftlichen Einbindung zu erläutern. Die einschlägige Forschung begnügt sich hier meist mit Ableitungen betriebswirtschaftlicher Steuerungskonzepte und untersucht im Grenzbereich zur Soziologie organisationale Charakteristika und Fragen eines Managements in Non-Profit-Organisationen.² Diese Adaption betriebswirtschaftlicher Steuerungstechniken wird dabei häufig mit der Vorstellung verbunden, auch jene Organisationen unter ökonomischen Gesichtspunkten optimieren zu können, denen der Ökonom einen Hang zur Ineffizienz und Irrationalität unterstellt. Ihre argumentative Stärke gewinnen diese Bemühungen vor allem aus dem Umstand, dass der Refinanzierungsdruck in vielen Non-Profit-Organisationen in den vergangenen Jahren erheblich gestiegen ist, während deren Aufgabenkataloge umfangreicher wurden. Allerdings laufen derartige Ansätze früher oder später wiederum auf die Frage

¹ Vgl. Simsa, R.: Gesellschaftliche Funktionen und Einflußformen von Non-Profit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse, 2001, S. 59ff.

² Vgl. Jäger, U.; Beyes, T.: Beobachtungen von Non-Profit-Organisationen, 2005.

auf, welche Wirksamkeit und Gestaltungskraft denn auf den Markt ausgerichtete Steuerungstechniken in Organisationen entfalten können, die in einem gesellschaftlichen Umfeld agieren, in dem die Mechanismen des Marktes nicht greifen. Die negative Abgrenzung als „Non-Profit“ dient bei aller Unschärfe, in dem was sie beinhaltet, zumindest als Hinweis dafür, dass diese Organisationen gesellschaftliche Funktionen wahrnehmen, die mit einer ökonomischen Logik eventuell nicht gänzlich erfasst werden können.

Der Betriebswirtschaftslehre ist eine derartige Selbstbeschränkung und Einsicht in die eigenen Grenzen bislang jedoch fremd geblieben. Seit den 1960er Jahren hat sie einen Weg eingeschlagen, der nicht mehr auf die Trennung von Organisation und Wirtschaft zwecks ihrer Verknüpfung in Form des Unternehmens abstellt, wie es von Gutenberg als ihrem Gründungsvater noch betrieben wurde, sondern stattdessen auf den Menschen und sein Entscheidungsverhalten. Damit hat sie sich den Zugang zu einer Fülle an Organisationsaspekten eröffnet, deren Bearbeitung den fruchtbaren Bezug auf andere Disziplinen erlaubt. Sie hat allerdings auch aus den Augen verloren, dass dieser Zugriff des Managements nach wie vor aus einer ökonomischen Logik heraus betrieben wird, der die Differenz von Organisation und Wirtschaft voraussetzt und nutzt, um sich selbst bemerkbar zu machen. Management gilt seitdem zwar als Inbegriff vernünftiger, weil rationaler, Problembewältigungsstrategien und findet in allen möglichen Situationen Verwendung, sei es in Bezug auf den Alltag, die Familie oder die Krise. Aber in all diesen Momenten dient Management nur mehr als eine Allerweltsvokabel, deren Popularität mit ihrer Unschärfe einhergeht. Man weiß nur noch, dass Management einen Unterschied macht, aber nicht mehr so recht welchen.³

Eine Annäherung an den Managementbegriff, die diesen wieder an die Schnittstelle von Organisation und Gesellschaft heranführt, um ihn so trennscharf bezeichnen zu können, erscheint daher ein zentrales Anliegen nicht nur der Non-Profit-Forschung, die diesen begrifflichen Universalismus gleichsam symbolisiert, wie sie unter ihm leidet, weil andere mögliche Formen der Steuerung systematisch unterschlagen werden und – gleichwohl sie in der organisationalen Praxis vorliegen mögen – ungeprüft bleiben. Die Referenz auf die Gesellschaft macht zugleich auch deutlich, dass der Versuch Managementpraktiken in Organisationen jenseits der Wirtschaft verfügbar zu machen, nicht allein auf technische Effizienz- und Effektivitätsfragen zu beschränken ist, sondern auch und vor allem von der Sorge begleitet wird, wie diese Organisationen auf die zunehmende Veränderungsdynamik ihrer relevanten Gesellschaftsbezüge adäquat reagieren

³ Vgl. Baecker, D.: Welchen Unterschied macht das Management?, 2002/2004.

können.⁴ Der gemeinsame Nenner durchaus kontroverser Gesellschaftstheorien liegt ja eben in jener „Symphonie der Intransparenz“⁵ und „neuen Unübersichtlichkeit“⁶ einer Gesellschaft, die keine Regel mehr bereitstellt, die sich von selbst versteht, und keine Orientierung mehr bietet, auf die Organisationen sich ausrichten können, ohne nicht jederzeit mit einer Neuausrichtung rechnen zu müssen. Das ist das Grundproblem jeder Organisation der Gegenwart, auf das Steuerungsmodelle einzugehen haben, wenn sie einen Beitrag für die organisationale Praxis leisten wollen.⁷

Dieser „Missing link“ zwischen der Referenz auf die Gesellschaft einerseits und der Referenz auf die Organisation andererseits lässt sich daher als Aufforderung verstehen, die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen eines Managements in Organisationen jenseits der Wirtschaft als eine zweifache Frage zu stellen, die zwar getrennt voneinander formuliert, aber nur als Einheit beantwortet werden kann: Als Frage nach dem Unterschied, den das Management in der Organisation macht, und als Frage nach dem Unterschied, den die Organisation im Kontext der Gesellschaft für das Management macht. Die erste Differenz fragt nach der generellen Managementfunktion in der Organisation, die zweite nach der spezifischen Form des Managements in der Organisation als Unternehmen, Krankenhaus, Partei oder Theater, um diese Funktion zu erfüllen. Die Trennung und Zusammenführung beider Differenzen ermöglicht es daher, den Managementbegriff hinreichend zu generalisieren, um ihn für Organisationen jenseits der Wirtschaft respezifizieren zu können.

Die folgenden Überlegungen gehen dieser Aufforderung nach. Sie greifen einige zentrale, im Anschluss an Systemtheorie und Kybernetik zweiter Ordnung formulierte, Erkenntnisse der jüngeren Organisationssoziologie auf, um nachzuzeichnen, wie es Unternehmen angesichts dynamischer Umweltbedingungen gelingt, sich im Wandel zu stabilisieren und die Auflösung dieses Widerspruchs in den Dienst der Umweltbeobachtung in Form der Wirtschaft zu stellen.⁸ Unter Rückgriff auf den Formkalkül von Spencer-Brown wird dabei ein Modell der doppelten Schließung der Organisation skizziert, welches Funktion und Form des Managements so zu beschreiben erlaubt, dass der Unterschied, den das Management in der Organisation macht, und der Unterschied, den die Organisation als Unternehmen für das Management macht, deutlich werden und dieselbe Funktion des Manage-

⁴ Vgl. Simsa, R. (Hrsg.): Management der Nonprofit Organisation. Gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten, 2001.

⁵ Vgl. Luhmann, N.: Die Kontrolle von Intransparenz, 1997, S. 51-76.

⁶ Vgl. Habermas, J.: Die neue Unübersichtlichkeit, 1985.

⁷ Vgl. Wimmer, R.: OE am Scheideweg, 2004, S. 24 ff.

⁸ Siehe hierzu Baecker, D.: Die Form des Unternehmens, 1993; sowie *ders.*: Organisation als System, 1993; sowie *ders.*: Organisation und Management, 2003.

ments in anderen Organisationen bestimmbar macht, diese Bestimmung jedoch an die Re-Spezifikation der Form des Managements bindet.

Die Organisation wird dabei als ein soziales, selbstreferentielles, sich und andere beobachtendes System beschrieben, das auf der Basis rekursiver Operationen ein geschlossenes, von der Umwelt unabhängiges System darstellt, das die Vorteile, die sich aus dieser operativen Unabhängigkeit ergeben nur nutzen kann, wenn es die Nachteile, die mit dieser Unabhängigkeit einhergehen, auf einer zweiten, observationalen Ebene kompensieren kann, indem es sich für bestimmte Umweltereignisse kommunikativ öffnet.

Die Organisation als soziales System zu beschreiben, bedeutet dabei zum einen, Management und Organisation nicht auf technische, ökonomische oder psychologische Aspekte zu beziehen, sondern in erster Linie als Kommunikation zu begreifen. Dies hat den Vorteil, technische, ökonomische oder psychologische Bezüge des Managements bereits als Perspektiven ausweisen zu können, auf die das Management zugreift, um sich in den Kommunikationsprozessen der Organisation bemerkbar zu machen.⁹

Die Organisation als soziales System zu beschreiben, bedeutet zum anderen eine Anerkennung der Komplexität der Organisation, an der zielgerichtete Steuerungsversuche klassischer Managementkonzeptionen zwangsläufig scheitern. Die Organisationssoziologie wählt daher das kybernetische Verfahren der Identifizierung von Einschränkungen, um nachvollziehbar beschreiben zu können, wie es Phänomenen organisierter Komplexität gelingt, sich selbst zu organisieren. Als wichtigste Aufgabe des Managements, das an diesem Selbstorganisationsprozess teilnimmt, ohne ihn vollständig überblicken und determinieren zu können, formuliert die Organisationssoziologie daher, die basale Differenz von Organisation und Umwelt im System verfügbar und fruchtbar zu machen.¹⁰

Ausgehend von dieser Differenz wird ein systemtheoretischer Entscheidungsbegriff eingeführt und anhand des Formkalküls abgebildet. Die Kommunikation von Entscheidungen wird dabei als Mechanismus der Unsicherheitsabsorption verstanden, über den die Organisation sich mit Einschränkungen ihrer Möglichkeiten versorgt, die ihr erlauben unabhängig von der Umwelt mit weiteren Entscheidungen an eigene Entscheidungen anzuschließen. In dieser operativen Schließung besteht die Leistung der Organisation und das Grundproblem der Organisation, da die Unsicherheit

⁹ Vgl. zum Begriff der Kommunikation und der Theoriearchitektur sozialer Systeme: Luhmann, N.: Soziale Systeme, 1991, insb. S. 191 ff.

¹⁰ Vgl. Baecker, D.: Organisation und Management, 2003, S. 224 sowie für die Bedeutung dieser Differenz in der Praxis: Wimmer, R.: Die Funktion des General Managements unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, 1995, S. 74-113.

zwar aus den Entscheidungsprozessen ausgeschlossen, nicht jedoch final aufgelöst werden kann. Die Organisation muss daher Wege finden, diese operative Geschlossenheit sowohl zu ermöglichen als auch die damit einhergehende Blindheit für relevante Umweltereignisse auf einer strukturellen Ebene aufzufangen.

In einem zweiten Schritt wird das Geschäft als die zentrale Referenz beschrieben, über die eine unternehmerische Organisation ihre operationale Geschlossenheit auf einer strukturellen Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung auszugleichen vermag.¹¹ Das Geschäft programmiert die Entscheidungsprozesse ebenso wie es diese Ausdifferenzierung einschränkt, indem es die Organisation als Unternehmen an die Wirtschaft der Gesellschaft bindet und ihre Geschäftsfähigkeit an ihre Geschäftstüchtigkeit. Das Geschäft vollzieht damit die zweite Schließung der Organisation und ermöglicht dem Unternehmen, seine Entscheidungsprozesse sowohl zu strukturieren als auch diese Strukturierung auf die Differenz von System und Umwelt in der Form von Organisation und Wirtschaft eng zu führen. Diese doppelte Schließung der Organisation als Unternehmen erlaubt es auch, die Funktion des Managements als eine Form der Beobachtung zweiter Ordnung und Einschränkung organisationaler Prozesse zu konkretisieren, die die gesellschaftliche Beobachtung der Organisation durch die Wirtschaft der Gesellschaft aufgreift, indem sie ihr zuvorkommt und Entscheidungen gegen Entscheidungen der Organisation trifft und durchsetzt, bevor die Gesellschaft und nicht mehr die Organisation über die Organisation entscheidet. Die Leistung des Managements besteht darin, die Unsicherheit, die durch die Entscheidungsprozesse der Organisation ausgeschlossen wird, wieder in die Entscheidungsprozesse der Organisation einzuführen, mit dem Ziel, sie erneut, aber in einer anderen Form, wieder ausschließen zu können. Diese paradoxe Funktion kann das Management aber nur dann wahrnehmen, wenn es Kriterien des Erfolgs und Misserfolgs der Organisation in deren relevanten Umweltbezügen ausfindig und in den Entscheidungsprozessen der Organisation für Bestimmungsleistungen verfügbar machen kann. Das gilt für das Management in jeder Organisation. Im Unternehmen jedoch ermöglicht das Gewinnkriterium, Stop-and-go-Regeln im heterarchischen Fluss der Entscheidungskommunikation auszubilden, die Entscheidungsprozesse konditionieren, ohne dabei direkt auf die hohen Trivialisierungskosten einer starren hierarchischen Ordnung aufzulaufen. Geschäft und Profitmotiv werden daher als Konstitutionsbedingungen eines Managements interpretiert, zu denen funktionale Alternativen bestimmt werden müssen, um eine Emanzipationsgeschichte des Managements jenseits der Wirtschaft nachvollziehbar einleiten zu können.

¹¹ Vgl.: Baecker, D.: Die Form des Unternehmens, 1993, S.202 ff.

Die Arbeit schließt mit einer Skizze der Steuerungslogik einer Partei, um diesen Gedankengang etwas zu präzisieren. Wie auch das Unternehmen sieht sich die Partei einer höchst unruhigen Umwelt ausgesetzt und muss Wege finden, Bestimmungsleistungen sowohl vorzunehmen als auch diese mit dem Index des Unbestimmten, aber erneut Bestimmbaren auszeichnen. Anders als ein Unternehmen macht eine Partei jedoch primär nicht Geschäfte, sondern Politik und das Profitmotiv entwickelt nur selten eine hinreichende Argumentationskraft in den Entscheidungsoperationen einer Partei, um diese ordnen und stören zu können. Mit dem Politiker als primäre Entscheidungsprämisse und der Karriere als Kriterium personalisierter Entscheidungen lässt sich das Organisationsprinzip einer Partei jedoch als ein System loser Kopplungen beschreiben, das seine Stabilität und Dynamik aus seinen Politikern als kleinste Einheit selbstähnlicher Fraktale gewinnt. Eine Partei verhindert damit radikale Umbrüche. Ihre Steuerungslogik lässt sich als „structural drift“ interpretieren, als eine laufende Anpassung an Umweltveränderungen über ein permanentes Prozessieren ihres Personals. Eine Partei managt sich, indem sie sich führen lässt, könnte man sagen, wenn man diesem Management eine gänzlich andere Form als im Unternehmen zuzugestehen bereit ist, die gerade deshalb das Management dazu befähigt, seine Funktion in der Organisation zu erfüllen und gerade deshalb diese als Partei dazu befähigt, sich laufend an eine sich verändernde Gesellschaft anzupassen.

2) Organisation und Management

Zweifellos verbindet man mit dem Begriff des Managements eine Idee der Steuerung und Kontrolle, die jeweils davon abhängig ist, wie der Gegenstand der Steuerung und Kontrolle bezeichnet wird.¹² Das gilt für die Vorstellung der klassischen Betriebswirtschaftslehre, die Organisation auf die Realisierung einer ihr vorgegebenen Ordnung zu verpflichten und dementsprechend ein Management zu skizzieren, das diese Ordnung von außen plant und deren Umsetzung kontrolliert. Die Organisation der Organisation folgt dem Muster technischer Maschinen und gleich dem Ingenieur verfügt das Management über ein überlegenes Fachwissen, das ihm erlaubt, die Organisationsprozesse auf einen optimalen Output auszurichten, zu korrigieren und einzelne Komponenten auszutauschen.

Diese Verbindung gilt auch für die verhaltenswissenschaftliche Schule, die auf informale Strukturen in der Organisation hinweist und auf das Entwicklungspotential der Organisation aufmerksam macht, dabei jedoch weniger den Faktor Organisation als den Faktor Mensch ins Blickfeld nimmt. Dieser wird dann nicht als potentieller Störfaktor an sich reibungslos laufender Prozesse verstanden, sondern als zu pflegende Ressource. Mit dieser Veränderung in der Wahrnehmung des Mitarbeiters verschiebt sich die Aufgabe des Managements von einem Technik orientierten zu einem sensiblen, auf individuelle Wünsche und Motive eingehenden Steuerungsverständnis, das weniger als Ingenieur denn als Gärtner ein kooperatives Zusammenwirken fördert.

Und diese Verbindung gilt nicht zuletzt für die jüngere Organisationssoziologie, die Entwicklungen in der Kybernetik, der Systemtheorie und der epistemologischen Biologie aufgreift und die Organisation als ein soziales System beschreibt, das sich über die Kommunikation von Entscheidungen reproduziert. Die Organisation wird dann nicht mehr organisiert, sondern organisiert sich selbst und entwickelt dabei eine Komplexität, die zielgerichtete Steuerungsversuche unmöglich macht. Für die Entwicklung eines adäquaten Managementverständnisses greift die jüngere Organisationssoziologie daher Erkenntnisse der Kybernetik zweiter Ordnung auf, deren Konsequenzen weit über die Organisationstheorie hinaus traditionelle Grundlagen der Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie in Frage stellen und

¹² Für einen prägnanten Überblick über die Entwicklungsgeschichte von Organisation und Management siehe Bardmann, T. M./ Groth, T.: Die Organisation der Organisation, 2001, S. 7 ff.

in Philosophie, Biologie, Psychologie und Soziologie gleichermaßen Neu-positionierungen begleitet und ausgelöst haben.¹³

Die Kybernetik zweiter Ordnung

Diese Entwicklung ist eng mit Heinz von Foerster verbunden, der aus der Anwendung der Kybernetik als Kontrolle komplexer Systeme auf die Kybernetik selbst eine Theorie des Beobachters ableitet, welche die Vorstellung einer objektiv gegebenen Realität ablehnt und die klassische erkenntnistheoretische Trennung von Subjekt und Objekt auflöst. Jede Erkenntnis wird dabei als Konstruktionsleistung eines kognitiven Systems verstanden, die sich als Eigenwert aus der Rekursivität von Beobachtungen errechnet und damit den Beobachter in den Bereich seiner Beobachtungen einschließt.¹⁴ Für kognitive Systeme ist es daher unmöglich, „zwischen Bedingungen der Existenz von Realobjekten und Bedingungen ihrer Erkenntnis zu unterscheiden, weil sie keinen erkenntnisunabhängigen Zugang zu solchen Realobjekten haben“.¹⁵ Die Kybernetik zweiter Ordnung und ihr verwandte Denkansätze suchen daher keine unhinterfragbaren Erkenntnisgewinne über eine ontologisch gegebene objektiv zugängliche Welt, sondern verstehen sich als Beobachter von Beobachtern, die diese beim Beobachten beobachten. Klassische Unterscheidungen von richtig und falsch, wahr und unwahr, gut und schlecht, rational und irrational sind im Rahmen der Theorie des Beobachters daher schon Unterscheidungen eines ersten Beobachters, der diese trifft und voraussetzt, um sie als „frames“ seiner Erkenntnis zu nutzen.¹⁶

Ein Beobachter zweiter Ordnung kann diesen Mechanismus beobachten und seine Beobachtungen nutzen, um den Beobachter erster Ordnung auf blinde Flecken seiner Beobachtungen und damit auf ein mögliches Korrekturpotential seiner Realitätswahrnehmung hinzuweisen. Da jedoch auch der Beobachter zweiter Ordnung diese Aufklärungsarbeit nur vor dem Hintergrund eigener Unterscheidungen leisten kann, wiederholt sich das Problem der Unzugänglichkeit einer Welterkenntnis auf der zweiten Ebene. Das Denkkonzept zweiter Ordnung arbeitet daher deskriptiv, nicht normativ. Es versucht nicht, den blinden Fleck final aufzulösen. Aber es versteht die Beobachtung von Beobachtungen als Potential, um Unterscheidungen eines Beobachters unterscheiden zu können und den blinden Fleck eventuell in Bereiche verlagern zu können, in denen er weniger stört.

¹³ Einen umfangreichen Einblick bietet Winter, W.: Theorie des Beobachters. Skizzen zur Architektonik eines Metatheoriesystems, 1999.

¹⁴ Vgl. Foerster, H. v.: Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke, 1996, S. 50 ff.

¹⁵ Vgl. Luhmann, N.: Die Realität der Massenmedien, 2004, S. 17.

¹⁶ Ebd., S. 17.