



Martin Vogel (Hg.)

Organisation außer Ordnung

Außerordentliche
Beobachtungen
organisationaler Praxis



Martin Vogel (Hg.)

Organisation außer Ordnung

Außerordentliche Beobachtungen
organisationaler Praxis

Mit 18 Abbildungen und 7 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

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.

ISBN 978-3-525-40450-8

ISBN 978-3-647-40450-9 (E-Book)

Umschlagabbildung: NesaCera, shutterstock.com

© 2013, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

<i>Axel Haunschild</i> Vorwort	7
<i>Martin Vogel</i> Zur Einführung – so viel Ordnung muss sein	9
<i>Sven Kette</i> Die Unordnung des Anfangs	19
<i>Markus Hänsel</i> Der Ordnung halber! Grundlagen der systemischen Beratung	21
<i>Martin Vogel</i> Wie ist (ordentliche) Organisation möglich? Von Personen und Erwartungen	39
<i>Andreas Bergknapp</i> Ärger in Organisationen: Individuelle Konstruktion oder organisationales Phänomen?	56
<i>Mirko Zwack, Audris Muraitis und Jochen Schweitzer</i> Der Kontext der (Nicht-)Wertschätzung. Zu einer praktischen Theorie der Wertschätzung in Organisationen	77
<i>Martin Vogel und Jens Kersting</i> Humor in Organisationen – Kommunikation, quer zur Ordnung	94
<i>Barbara Ahrens, Tom Mosblech und Martin Vogel</i> Passung ins System – Möglichkeiten einer systemischen Personalauswahl	110

<i>Martin Vogel</i>	
Management des Ungefährten: Zur außer-ordentlichen Position von Stellvertretern in Organisationen	127
<i>Harald Tuckermann</i>	
Paradoxien im Wandel – Wandel als Paradoxie: Beispiel Krankenhaus	146
<i>Jens O. Meissner und Silke Seemann</i>	
Unternehmenserneuerung zwischen Innovationssystemen und Systeminnovationen	159
<i>Gereon Uerz und Martin Vogel</i>	
Zukunft in Organisationen – Ordnung aus der Außer-Ordentlichkeit. Zur Funktion von Zukunft bei Entscheidungsprozessen in Organisationen	178
<i>Thomas Hoebel</i>	
Prophezeiungen, die Organisationen zerstören: Northern Rock und DaimlerChrysler im Vergleich	197
<i>Volker Bauer und Martin Vogel</i>	
»Nur gucken – nicht anfassen!« Zum Management von Organisationskulturen	223
<i>Frank E. P. Dievernich und Patricia Wolf</i>	
Beratung außer-ordentlich	246
Die Autorinnen und Autoren	263
Sachregister	266

Axel Haunschild

Vorwort

Auf der Suche nach Ordnung in der Organisationspraxis richtete sich der Fokus in der Organisationsforschung lange Zeit auf die zweckrationale Schaffung von Ordnung, zum Beispiel auf die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation. Neuere organisationstheoretische Ansätze dagegen betonen zumeist, dass organisationale Zwecke interessenbezogen und vieldeutig sind und dass gewählte Mittel besser als Anpassung an externe Erwartungen und als Ergebnisse von Machtstrategien der Organisationsmitglieder erklärt werden können denn als rationale Ausrichtung an gegebenen Organisationszwecken. So trifft der Satz »In Organisationen tobt das Leben«, den Küpper und Ortman als Einstieg zu ihrem 1988 erschienenen Buch »Mikropolitik« gewählt haben, sofort den Nerv von Praktikern. Diese wissen sehr genau, dass formale Regeln immer auch interpretationsbedürftig sind und kein Regelsystem alle Eventualitäten berücksichtigen kann, zumal dann, wenn es für das Überleben der Organisation notwendig ist, sich verändern, Innovationen hervorbringen und auf Unvorhersehbares reagieren zu können.

Dass in Organisationen das Leben tobt, bedeutet nun aber nicht zugleich, dass Unordnung anstelle von Ordnung angestrebt wird bzw. anzustreben ist. Vielmehr sind stabile Verhaltenserwartungen und Kooperationsstrukturen Bedingung der Möglichkeit für aufeinander bezogene und aneinander anschlussfähige Handlungen bzw. – systemtheoretisch gesprochen – Kommunikationen. Bei aller Kritik an simplifizierenden Ordnungsvorstellungen in Organisationspraxis und -forschung bleibt daher Ordnung ein zentrales Moment organisationaler Prozesse und auch der Beratung von Organisationen.

Das Besondere dieses von Martin Vogel herausgegebenen Buchs ist, dass die in ihm versammelten Beiträge Ordnung und Unordnung (bzw. Nicht-Ordnung) unter Bezugnahme auf Luhmanns Theorie sozialer Systeme nicht als Gegensätze, sondern als aufeinander bezogene Seiten einer Unterscheidung begreifen. Neben grundlegenden Beiträgen zur systemischen Beratung und zu generalisierten Erwartungen in Organisationen finden sich originelle und erhellende Aufsätze zu Phänomenen, die üblicherweise nicht im Mittelpunkt der Organisationsforschung stehen, wie Ärger, Humor, Katastrophen, Stellvertretung, (mangelnde) Wertschätzung und selbst-erfüllende bzw. -zerstörende Prophezeiungen.

Als besonders fruchtbar erweist sich die gewählte systemtheoretische Perspektive auf Ordnung und Unordnung auch für einen neuen Blick auf Personalauswahlprozesse, organisationalen Wandel, Innovationen, das »Management« von Organisationskulturen, Beratungsprozesse und die Möglichkeiten einer Zukunftsforschung in Organisationen.

Ich freue mich sehr, dass es Martin Vogel mit diesem Buch gelungen ist, viele langjährige Dozentinnen und Dozenten des Weiterbildungsstudiums Arbeitswissenschaft an der Leibniz Universität Hannover zusammenzubringen, um gemeinsam einen weit mehr als ordentlichen Beitrag zu einer sowohl von der Praxis inspirierten als auch die Praxis zu Reflexionsprozessen anregenden Organisationsforschung zu leisten. Ich wünsche dem Buch daher die wohlverdiente breite Leserschaft und bin mir sicher, dass es zu einem intensiven Austausch zwischen Organisationsforschern und Organisationspraktikern beitragen wird.

Martin Vogel

Zur Einführung – so viel Ordnung muss sein ...

Vorbemerkungen

In der Organisationspraxis fällt eine gewisse Vorliebe für eindeutige und verlässliche Ordnungen auf. Unordnung gilt als die Abweichung, die Ausnahme, die es zu verhindern gilt. Im Alltag will man wissen, was die eigenen Aufgaben sind, wofür man Verantwortung trägt (und oft noch wichtiger: wofür nicht!), wer einem was und wie viel zu sagen hat, wer etwas zu entscheiden hat – und vor allem: was der Zweck der Anweisung, des Projekts und der Organisation ist, in der man arbeitet. Ein eindeutiger Organisationszweck ist insofern unverzichtbar, als nur dadurch die Idee einer eindeutigen und vor allem besten Ordnung sinnvoll wird: Man kann sozusagen, von den Zwecken ausgehend, die Organisation zurückrechnen und die beste und vernünftigste (Stellen-)Ordnung entwickeln. Organisationszwecke lassen sich in Unterzwecke und Unter-Unter-Zwecke unterteilen, die erreicht werden müssen, um den gemeinsamen Oberzweck zu erfüllen. Die Verantwortung für die jeweilige Zielerreichung lässt sich wiederum auf bestimmten hierarchischen Stellen bündeln. So leitet sich eine rationale Ordnung einer Organisation allein von ihrem Zweck ab.

Dieser Ansatz, Organisationen zu betrachten, wird daher auch als zweckrationales Modell bezeichnet. Letztlich spiegelt die hierarchische Stellenordnung dann nur die »Ordnung von Zwecken und Mitteln« einer Organisation wider (Luhmann, 1973, S. 73). Vom Zweck ausgehend leitet sich aber nicht nur eine optimale Ordnungsstruktur der Organisation ab, auch die Eigenschaften und Kompetenzen der Organisationsmitglieder sind durch zweckbestimmte Stellenbeschreibungen bestimmt. All das liegt auf der Hand, wenn man von den Zwecken ausgeht und daraus ableitend seine Organisation baut.

Umso enttäuschender ist es, wenn man dann feststellen muss, dass das Leben in Organisationen vielen Regeln folgt, jedoch nur manchmal, und gefühlt zu selten, den vorgegebenen Strukturen.

Die Reaktionen derjenigen, die dieses Treiben beobachten, sind unabhängig vom Organisationstyp (Apelt u. Tacke, 2012) oft die gleichen. Egal ob Führungs-

kräfte, Mitarbeiter¹, Kunden oder Lieferanten – man ist irritiert, bisweilen verärgert und fragt sich, wie es dazu kommen konnte und ob man das nicht früher hätte wissen und verändern können. So oft solche Erfahrungen auch gemacht werden, sie führen in der Regel nicht dazu, das zweckrationale Modell der Organisation aufzugeben. Fast möchte man sagen: Wider besseres Wissen wird die Idee der Rationalität beibehalten.

Eine Hypothese, warum sich diese Sicht auf Organisationen so hartnäckig hält, ist, dass sich dieses Modell selbst immunisiert: Alle Fehlentwicklungen am Markt, Schwierigkeiten mit den Zulieferern, Probleme mit Führungskräften und in der Belegschaft etc. können als Abweichung der optimalen Ordnung innerhalb des Modells rational behandelt werden. Alle Schwierigkeiten der Organisation werden als Pathologien und damit als Anlässe zur Optimierung gesehen, stellen aber das rationale Grundmodell und vor allem die Idee einer bestmöglichen Organisation nicht in Frage. Das Problem überbordender Komplexität der Umwelt wird in das Problem gelegentlicher Enttäuschungen umgewandelt. Beratungsangebote und wissenschaftliche Ansätze, die sehr nahe an solchen Fragestellungen der Praxis agieren, sind unter anderem genau deshalb so beliebt: Allein mit dem Versprechen der Optimierung lässt sich Geld verdienen. Das Management wie die Beratungsunternehmen können diese zweckrationale Perspektive schlicht übernehmen. Nach eingehender und möglichst vollständiger Analyse der Ist-Situation der Organisation lassen sich in Ableitung von den Zwecken der Organisation jene Ordnungsstrukturen entwickeln, die anders als alle bisherigen Versuche dieses Mal zum Erfolg führen *müssen*. So zumindest das Versprechen der klassischen Unternehmensberatung. Dass dabei immer wieder andere Managementmoden entwickelt werden, die stets als Lösung des Optimierungsproblems daherkommen und dennoch mehr oder weniger an eben diesem Versprechen scheitern, gilt in der Praxis von Organisationen inzwischen als alltägliche Erfahrung und ist auch wissenschaftlich oft beschrieben worden (z. B. Ernst u. Kieser, 2002).

Die Beiträge dieses Bands versuchen, diese gewohnte Blickrichtung nicht mitzuvollziehen. Mit einem eher deskriptiven Ansatz werden Beispiele außer-ordentlicher Perspektiven auf das Verhältnis von Ordnung und Unordnung zusammengetragen. Mit der Neueren Systemtheorie in der Ausarbeitung von Niklas Luhmann steht dafür eine komplexe (Organisations-)Theorie zur Verfügung (Luhmann, 1991, 1999a, 1999b, 2000), die allerdings selten Erkenntnisse liefert, die unmittelbar für die Praxis verwertbar sind. Das liegt unter anderem darin, dass Luhmann stets auf der Suche nach inkongruenten Perspektiven war, die oft seltsam quer zum

1 In diesem Buch ist selbstverständlich anstelle jeder männlichen Form auch die weibliche Form möglich; aus Gründen der Einfachheit wird hier überwiegend die männliche gewählt.

Alltagsverständnis auch seiner Wissenschaftskollegen lagen. So könnte man zum Beispiel der Vorliebe für Ordnung in der Praxis mit Luhmann entgegen, dass nicht die Unordnung die Ausnahme ist, sondern die gelingende Ordnung – und das wäre unabhängig von aller Kritik, die Systemtheorie sei zu theoretisch (!), doch wiederum sehr nah an der Alltagserfahrung in Organisationen.

Während die gewohnte Perspektive in Organisationen Ordnung und Sicherheit präferiert und sich dabei von den Umständen gestört fühlt, geht eine systemtheoretische Perspektive davon aus, dass soziale Ordnung, Stabilität und Sicherheit nur um den Preis der Unordnung, Instabilität und Unsicherheit zu haben und allein schon deshalb in Reinform unwahrscheinlich sind. Vielmehr sind Ordnung und Unordnung zwei Seiten einer Unterscheidung, die ohne einander nichts bedeuten. Und letztlich braucht es in Organisationen auch beides: Ordnung und Stabilität, um in der Gegenwart zu bestehen; Offenheit und Instabilität, um auch in zukünftigen Gegenwarten noch handlungsfähig zu sein.

Die zentrale Herausforderung für Organisationen ist aus dieser Perspektive also nicht die Suche nach der besten Methode zur Stabilisierung der besten Ordnung. Es geht vielmehr um die Entfaltung der Paradoxie, Gegensätze der Qualität von Ordnung und Unordnung, Stabilität und Instabilität, Regelung und Offenheit gleichberechtigt behandeln zu müssen, etwa im Sinne einer unordentlichen Ordnung, ordentlichen Unordnung, stabilen Innovation oder neuen Routine.

Insofern ist der Titel des Bands eine sprachliche Kippfigur und bewusst uneindeutig gewählt. Organisationen sind nicht durchgehend ordentlich. Aber auch Beschreibungen von Chaos und Durcheinander werden dem Treiben in Organisationen nicht gerecht. Insofern lässt der Titel Spielräume, organisationale Praxis bewusst von außerhalb der Ordnung in den Blick zu nehmen – wohl wissend, dass auch Außer-Ordentlichkeit nur in der Differenz zu ihrem gesetzten Gegenteil bestimmt wird.

Hintergrund und Zielgruppe

Die Grundlage fast aller Beiträge sind gleichnamige Lehrveranstaltungen im Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover (www.wa.uni-hannover.de). Der Studiengang umfasst unterschiedliche Studienschwerpunkte (darunter Arbeit und Gesellschaft, Management und Arbeitsorganisation, betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeit und Beratung), die Beiträge dieses Bands sind im Studienschwerpunkt »Organisation und Change Management« entstanden. Die Referenztheorie des Studienschwerpunkts und der meisten Artikel ist die Neuere Systemtheorie Niklas

Luhmanns. Anspruch des Studienschwerpunkts ist es, alternative Perspektiven zur herkömmlichen Beschreibung organisationaler Praxis zu liefern. Insofern sind die Themen des Buchs wie des Studienangebots alltäglich – Ärger, Zukunft, Humor oder Beratung. Außer-ordentlich sind die Betrachtungsweisen, die in gewisser Weise quer zur Alltagserfahrung liegen und eher Perspektivenvielfalt als scheinbare Sicherheit vermitteln wollen.

Da es sich um einen berufsbegleitenden Studiengang handelt, haben alle Studierenden langjährige Berufserfahrung. Ziel des Seminarangebots als auch dieses Bands ist demnach, den Transfer der Theorie in die Praxis zu erleichtern. Während der systemische Ansatz in der Praxis vor allem in Form der systemischen Beratung immer beliebter wird, gelten die Systemtheorie als solche und speziell Luhmanns Texte für die Praxis oft als zu abgehoben, als zu komplex und unverständlich. Deshalb will dieses Buch versuchen, eine Brücke zwischen den beiden Perspektiven der Wissenschaft und der Beratungspraxis zu schlagen. Dazu war es nötig, einen Kompromiss zu finden: Ähnlich wie in den Lehrveranstaltungen werden systemtheoretisch Versierte an der einen oder anderen Stelle vermutlich mangelnde theoretische Genauigkeit beklagen, Praktiker werden in anderen Bereichen unmittelbare Übertragbarkeit vermissen.

Die Zielgruppe dieses Buchs wie des Studienangebots liegt dazwischen. Um es in einer für die Systemtheorie typischen Paradoxie auszudrücken: der theoretisch interessierte Praktiker. Wenn man seinen Arbeitsstil als Führungskraft oder Beraterin systemisch nennt, so kann es nicht schaden, so finden wir, die dahinterliegende Theorie für Antworten für die Praxis zu befragen.

Aufbau

Das Buch umfasst 14 Artikel. Auf die Einteilung in Abschnitte wurde verzichtet, da sonst eine Ordnung suggeriert würde, die bei der Entstehung des Buchs nicht intendiert war. Die Artikel bauen nicht logisch aufeinander auf und können auch einzeln gelesen werden. Die Empfehlung aber wäre, zumindest für den systemtheoretisch ungeübten Leser, vorn zu beginnen und den Artikel von *Markus Hänssel* zur Einführung zu lesen.

Den Anfang aber macht *Sven Kette*, indem er über die Schwierigkeit ordentlichen Anfangens schreibt. Kurz, natürlich kurz – wie sonst sollte man über das Anfangen schreiben? Dass es im Hintergrund um Katastrophen in Organisationen geht, ist umso treffender.

Die Herausforderung einer praxisrelevanten Auseinandersetzung mit systemtheoretischen Ansätzen ist es, die Theorie für die Praxis so aufzubereiten, dass

sie konkret und handlungsleitend wirkt, ohne dabei unzulässig zu trivialisieren. *Markus Hänsel* wird diesem Anspruch in besonderer Weise gerecht: Er zeigt nicht nur einen Überblick über das breite Feld der Systemtheorien unterschiedlicher Prägung sowie deren Wurzeln auf, er stellt zudem vielfältige Bezüge zur Praxis und Methodik systemischer Beratung her.

Einer eher theoretischen Perspektive folgt der nächste Artikel. »Wie ist soziale Ordnung möglich?«, fragt Niklas Luhmann in seiner Vorlesung zur Einführung in seine Systemtheorie. Eine Antwort: Soziale Ordnung wird dort möglich, wo es gelingt, stabile Erwartungen auszubilden – und streng genommen ist das Bilden von konkreten Erwartungen nur vor dem Hintergrund einer erkennbaren Ordnung möglich. In einfachen sozialen Systemen, wie zum Beispiel in Interaktionen, reicht es oft aus, dass man sich als Person kennt. Deshalb ist man nicht vor Überraschungen sicher, aber das Handeln wird erleichtert, wenn man weiß, was man wechselseitig voneinander zu erwarten hat. Wenn soziale Systeme aber komplexer werden sollen, etwa in Form von Organisationen, so müssen andere Formen der Erwartungsstabilisierung gefunden werden. Die Lösung, der der Artikel von *Martin Vogel* nachgeht, besteht in der Generalisierung von Verhaltenserwartungen, deren Anerkennung an die Mitgliedschaft gebunden wird. So lässt sich eine formale Ordnung stabilisieren, auf die man sich immer berufen kann, auch dann, wenn sie im Alltag kaum Beachtung findet.

Den meisten wirtschaftswissenschaftlichen Theorien, aber auch der systemtheoretischen Organisationstheorie hat man zu Recht vorgeworfen, sich dem Phänomen der Emotionen in Organisation nicht hinreichend gewidmet zu haben. Gefühle werden eher dem Individuum zugerechnet und sind somit vornehmlich Gegenstand psychologischer Betrachtungen. *Andreas Bergknapp* unternimmt in seinem Artikel den Versuch, die individualpsychologische und die organisations-theoretische Perspektive auf Emotionen zu verbinden. Als prägnantes Beispiel dient ihm dabei ein alltägliches Phänomen: Ärger in Organisationen. Aus der außer-ordentlichen Perspektive des wissenschaftlichen Beobachters und Organisationsberaters beleuchtet er sowohl das Ärgererleben des Individuums als auch die strukturellen und organisationalen Bezüge von Ärgerepisoden. Mit Verweisen auf die Rational-Emotive-Therapie (REVT) von Albert Ellis gibt er zudem Hinweise für einen bewussteren Umgang mit dem persönlichen Ärgererleben. Mit Hilfe der Strukturierungstheorie von Anthony Giddens zeigt er zugleich die Bezüge von Ärgerinteraktionen zu organisationalen Ordnungsphänomenen wie Regeln und Hierarchien auf.

Wenn man sich Ärgerepisoden aus Organisationen erzählen lässt, dann nimmt ein Thema dabei oft einen großen Raum ein. Unabhängig davon, ob man Führungskräften oder Mitarbeitern zuhört, der Mangel an Wertschätzung spielt ganz

oft eine bedeutende Rolle. Von Wertschätzung gibt es nie genug, so könnte man sagen, und dass, obwohl die Bedeutung von Anerkennung und Wertschätzung als Basis für gute Leistungen im Berufsleben außer Frage steht. Und dennoch, obwohl dies also jeder weiß und Wertschätzung für sich wünscht, gibt es stets zu wenig davon. Normalerweise würde man hier Fragen nach dem Warum, also den Gründen für dieses Defizit, anschließen und eventuell Tipps zur Verbesserung der Wertschätzungsbilanz in einer Organisation ableiten. *Mirko Zwack* und *Audris Muraitis* wählen hingegen eine andere und außer-ordentliche Perspektive. Sie fragen in systemtheoretischer Tradition nach dem Kontext, der das Phänomen hervorbringt, und welchen Nutzen es für das soziale System der Organisation bzw. des Teams haben könnte. Einmal angenommen, der Mangel an Wertschätzung hätte eine Funktion für den Fortbestand des sozialen Systems – welche könnte das sein? Mögliche Antworten stellen die beiden Autoren in ihrem Artikel zusammen und geben zudem Hinweise, was mit Wertschätzung überhaupt gemeint sein könnte.

Ein im wahrsten Sinne außer-ordentliches Phänomen ist der Humor in Organisationen. Damit sind nicht allgemein Witze gemeint, die man irgendwo aufgeschnappt hat, sondern Humor als Organisationsphänomen. Humor in diesem Sinne ist Gegenstand des Artikels von *Jens Kersting* und *Martin Vogel*. Ausgehend von einem kurzen Überblick über verschiedene Humorthorien aus Philosophie, Psychologie und Soziologie wird Humor als außer-ordentliches Element zwischen formaler und informeller Organisation in den Blick genommen. Organisationaler Humor wird als Möglichkeit der Kritik an den gegebenen Verhältnissen beschrieben, die sich selbst sogleich unschädlich macht – und vielleicht gerade deshalb außer-ordentlich wirksam ist. Den Schlusspunkt des Artikels liefern Hinweise auf die Einsatzmöglichkeiten von organisationalem Humor für eine Organisationsdiagnose und als Interventionsform in der systemischen Organisationsberatung.

Organisationen sind als soziale Systeme insofern besonders, als sie über ihre Mitglieder entscheiden können – und auch müssen, so könnte man hinzufügen. Denn jede Einstellung, jede interne Versetzung, jede Entlassung setzt eine explizite Entscheidung voraus. Entscheidungen aber haben eine besondere Eigenart: Sie sind unsicher. Insofern gibt es seit vielen Jahren Versuche, insbesondere in der Personalauswahl mögliche Fehlentscheidungen durch geeignete Instrumente möglichst zu minimieren. Dabei stehen meist sehr personenbezogene Methoden im Vordergrund. In Assessment-Centern werden Eigenschaften und Kompetenzen der Bewerber versucht, objektiv beobachtbar zu machen. Aus Sicht der Systemtheorie ist eine Personalauswahl, die sich auf die isolierten Eigenschaften von Personen beschränkt, hingegen unbefriedigend. Ob sich eine Person für eine Aufgabe eignet, entscheiden nicht nur ihre Kompetenzen, sondern auch das (sys-

temische) Umfeld, in dem sie tätig werden wird. *Barbara Ahrens, Tom Mosblech* und *Martin Vogel* stellen daher der klassischen Eignungsdiagnostik eine zusätzliche Form der Passungsprüfung an die Seite. Ihr Artikel ist ein Plädoyer für die offene Nutzung des Ausgeschlossenen in der Personalauswahl: intuitiver Urteile über die Passung und der Eignung potenzieller Mitarbeiter. Sie stellen erste Ideen möglicher Methoden zur Passungsprüfung vor, weisen aber auch auf die Gefahren dieser außer-ordentlichen Form der Personalauswahl hin.

Eine unspektakuläre, aber dennoch außer-ordentliche Position steht im nächsten Artikel im Fokus: der Stellvertreter. Weder in der wissenschaftlichen Literatur noch in den praktischen Angeboten der Beratungs- und Trainingsbranche hat diese Position bisher besondere Beachtung gefunden. Aus gutem Grund? *Martin Vogel* geht in seinem Artikel von einer anderen Prämisse aus: Wenn ein Phänomen in einem sozialen System nicht weiter auffällt, ist es gerade interessant zu untersuchen, worin die Bedeutung dieser Unauffälligkeit liegt. Die Position des Stellvertreters wird als Position des Dritten beschrieben, der sich zwischen Führungskraft und Mitarbeiter befindet, weder ganz Führungskraft noch ganz Mitarbeiter. Anhand von Forschungsergebnissen einer Interviewstudie werden die Paradoxien der Stellvertretung beschrieben, die sich aus dieser Position außerhalb der Ordnung ergeben, und mögliche Funktionen für die Organisation diskutiert.

Harald Tuckermann fokussiert in seinem Artikel auf die Veränderung stabiler Ordnungen in Organisationen. Stabilität und Veränderung sind dabei keine sich ausschließenden Gegensätze, vielmehr muss sich eine organisationale Ordnung selbst in ruhigen Zeiten permanent verändern, wenn sie einigermaßen stabil bleiben will. Wenn man jedoch den gezielten Wandel einer Organisation von einer in eine andere Ordnung in den Blick nimmt, so sieht man sich zwangsläufig mit Paradoxien konfrontiert: Der bestehende Zustand bringt die Veränderungsnotwendigkeit hervor, neue Ordnung muss aber auf Basis genau dieses Zustands entwickelt werden. Organisationaler Wandel ist die Entfaltung von Paradoxien, so lautet die These des Artikels. Anhand einer umfangreichen Fallstudie werden die theoretischen Hintergründe praxisnah dargestellt und mit Hinweisen für die Beratungs- und Managementpraxis verknüpft.

Die Unterscheidung von Ordnung und Unordnung bzw. vielleicht besser von Ordnung und Außer-Ordnung thematisieren *Jens Meissner* und *Silke Seemann* auf besondere Weise. Die Frage, die hinter ihrem Artikel steht, lautet knapp: Woher kommt das Neue in der Organisation? Die herkömmlichen Ansätze der Produkt- bzw. auch der Prozessinnovation suchen die Antwort vor allem auf der Innenseite der Organisation, also auf der Seite der Ordnung. Die beiden Autoren machen einen anderen Vorschlag: Sie gehen davon aus, dass die Innovation von außen, also von außerhalb der Ordnung kommen muss, durch eine Verschie-

bung der Grenzen zwischen Wissen und Nichtwissen. Entlang der Konzepte des Innovationssystems und der Systeminnovation beschreiben sie in einem Fallbeispiel Innovationsmanagement als die Entfaltung der Paradoxie, dass Neues nur in Abgrenzung von Altem entstehen kann.

Zukunft ist in Organisationen immer ein außer-ordentliches Phänomen. Man kann nur über Zukunft sprechen, wenn man von ihr etwas Neues erwartet. Neu aber kann wiederum nur etwas sein, was sich vom Bestehenden, also der Ordnung der gegenwärtigen Vergangenheit unterscheiden lässt. Zukunft und Vergangenheit sind die beiden Seiten der Unterscheidung, mit der sich Zeit in Organisationen beobachten lässt. Als Operation dafür dient die Entscheidung. Mit diesen systemtheoretischen Ausführungen startet der Artikel von *Gereon Uerz* und *Martin Vogel* – und endet bei praktischen Ableitungen für eine Zukunftsforschung in Organisationen, die über lineare Trendanalysen hinausgeht und Zukunft in ihrer prinzipiellen Unbestimmtheit ernst nimmt. Ergebnis einer so inspirierten Corporate Foresight sind allerdings eher Fragen als Antworten ...

In der Regel dient die Zukunftsforschung in Organisationen dem allgemeinen Ziel, Verhaltenssicherheit in einem Feld zu generieren, das prinzipiell unsicher ist. Strategien, Visionen und Zukunftsbilder wirken ordnungsstiftend allein dadurch, dass sie Ziele in die Zukunft projizieren, an denen man das Verhalten in der Gegenwart ausrichten kann. Zugleich ist imaginierte und sozial konstruierte Zukunft immer ordentlicher als die Gegenwart und allein schon deshalb attraktiv. Dass Bilder über die eigene Zukunft aber auch zerstörerisch wirken können, damit befasst sich der Artikel von *Thomas Hoebel*. Entlang der Konzepte der selbsterfüllenden und der selbstzerstörenden Prophezeiung zeigt er auf, wie Organisationen aufgrund von Vorhersagen aus der Ordnung geraten und scheitern können. Zentrales Element in seiner Argumentation ist das aus der Religionssoziologie entlehnte Konzept der Realitätsverdopplung. Prophezeiungen stellen dabei eine konkurrierende Realität zu der zunächst vorherrschenden Sicht auf eine Organisation dar. Welche verheerenden Folgen und welche zerstörerische Kraft in diesen Alternativordnungen von Wirklichkeiten liegen können, wird eindrucksvoll entlang zwei konkreter Fallstudien dargestellt.

Im Feld des Veränderungsmanagements in Organisationen hat insbesondere die Organisationskultur eine höchst wechselhafte Geschichte. Einst als Hort der Menschlichkeit gegenüber der unpersönlichen formalen Ordnung gepriesen, zwischendurch als Ort des irrationalen Widerstands gegen vernünftige Veränderungsvorhaben kritisiert, wurde zuletzt die Gestaltung einer unternehmensdienlichen Organisationskultur als ausschlaggebender Faktor für den Unternehmenserfolg betrachtet. Die Enttäuschung der großen Kulturprojekte der 1990er Jahre mit dem gescheiterten Versuch, die Organisationskultur zielgerichtet nutzbar zu

machen, hat zwar das überschwängliche Interesse an Kulturprojekten gedämpft, doch nach wie vor wird die Kultur der Organisation in Management wie Beratung als gestaltbar angenommen. Hier setzt der Artikel von *Volker Bauer* und *Martin Vogel* an. Gemäß eines systemtheoretischen Verständnisses wird Organisationskultur als sich selbst entwickelndes und nichtentschiedenes Phänomen beschrieben. Genau deshalb kann man sie auch nicht durch schlichte Entscheidung ändern. Kern des Artikels ist daher eine Fallbeschreibung eines Versuchs, das Ungestaltbare zu gestalten.

Zum Abschluss widmen sich *Frank Dievernich* und *Patricia Wolf* der Frage, welche Rolle Beratung bei der Entwicklung und Veränderung von Organisationen, also der Etablierung neuer Ordnungen, spielen kann. Dabei beschreiben sie verschiedene Prozesse der Ordnungsbildungen in einem Beratungsprozess und fokussieren insbesondere die Beziehung zwischen Beratungsunternehmen und Organisationen. Kern der Betrachtung ist die Paradoxie der Ordnung durch Unordnung: Wenn Beratung erfolgreich sein will, so muss sie ein Versprechen auf erfolgreiche Ordnungszustände in der Zukunft einlösen, kann dies aber nur, wenn es ihr gelingt, zuvor eine irritierende Unordnung in die Organisation einzuführen. Damit dies gelingen kann, ist die Gestaltung eines tragfähigen Beziehungsmanagements zwischen Beratungsorganisation und Unternehmen unumgänglich.

Danksagung

So ein Buch schreibt man nicht allein – einen Sammelband ohnehin nicht. Insofern gilt mein Dank den Autorinnen und Autoren und den Dozierenden des Studienschwerpunkts »Organisation und Change Management« im Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft für ihr außer-ordentliches Engagement in der Lehre und für außer-ordentliche Themen, die sich nun endlich auch zwischen zwei Buchdeckeln niederschlagen. Namentlich möchte ich Stefan Jung für die Idee und die Ermutigung danken, dieses Projekt in Angriff zu nehmen. Jens Meissner gilt mein Dank für den außer-ordentlichen und immer noch inspirierenden Titel für dieses Buch.

Mein Dank gilt aber auch den Studierenden des Studienschwerpunkts, die mit ihrem Interesse an dem nicht immer leichten Stoff und ihrem kritischen Blick aus langjähriger Berufserfahrung maßgeblich eine Atmosphäre schaffen, in der gemeinsames Lernen von Studierenden und Lehrenden möglich wird.

Literatur

- Apelt, M., Tacke, V. (Hrsg.) (2012). Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ernst, B., Kieser, A. (2002). Versuch, das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären. In R. Schmidt, H. Gergs, M. Pohlmann (Hrsg.), Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven (S. 56–85). München: Rainer Hampp Verlag.
- Luhmann, N. (1973). Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Luhmann, N. (1991). Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie (4. Aufl.). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1999a). Die Gesellschaft der Gesellschaft, 2 Bde. (2. Aufl.). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1999b). Funktionen und Folgen formaler Organisation: Mit einem Epilog 1994 (5. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Sven Kette

Die Unordnung des Anfangs

Ein Buch, das sich mit der »Organisation außer Ordnung« befasst, ist vermutlich ein besonders gut geeigneter Ort, um Beiträgen Raum zu geben, die nicht im eigentlichen Sinn »ordentlich« sind. Mein Beitrag hat es immerhin auf einen Kassenzettel geschafft! Es handelt sich um die Skizze erster Stichworte zur Vorbereitung einer dann auszuarbeitenden Idee für einen Beitrag, der sich mit dem Zusammenhang von (Un-/Außer-)Ordnung und Organisationskatastrophen hätte beschäftigen sollen. Die Notizen entstanden im Februar 2013 auf der Rückfahrt aus Hannover, wo ich am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft ein Seminar zu diesem Thema gegeben hatte. Inspiriert von den Diskussionen mit Studierenden notierte ich erste Ideen auf die Rückseite einer Abrechnung, die ich kurz zuvor im Zugrestaurant ausgestellt bekam (Abbildung 1).

Wenngleich ich wünschte, der Zettel würde von klügeren Gedanken zeugen, ist er nun vielleicht gerade in seiner Schlichtheit und inhaltlichen Unentschiedenheit Dokument vom Anfang eines jeden Textes: die Unordnung der Gedanken. Die Gedanken zu ordnen, diese Aufgabe ist auch bei der Ausarbeitung eines Beitrags, der sich mit Unordnung beschäftigt, unerlässlich. Dieser Beitrag ist daran gescheitert, er ist gewissermaßen selbst die Katastrophe. Gleichwohl mag er gerade damit dazu dienen, die Ordnungsleistung der weiteren Beiträge in diesem Band umso deutlicher herauszustellen.

<p style="text-align: center;">DB FERNVERKEHR AG STEPHENSONSTR. 1 60326 FRANKFURT AM MAIN UID: NR. : DE 260656754</p> <p>Zugnummer : ICE-2 000846 Dienstnummer : 090113 Wagennummer: 938058070096</p> <p style="text-align: right;">MC #02</p> <p>REG LORENZ 09-02-2013 17:52 000155 PLATZNUMMER. 2</p> <p style="text-align: center;">RECHNUNG</p> <p>RECHNUNGSNUMMER 19</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>1 COCA COLA – 0,3L GLAS</td> <td style="text-align: right;">EUR 2,60</td> </tr> <tr> <td>1 NÜRNBERGER KART.SALAT</td> <td style="text-align: right;">EUR 7,80</td> </tr> <tr> <td>1 MINI – BRÖTCHEN</td> <td style="text-align: right;">EUR 0,40</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td style="text-align: right;">EUR 10,80</td> </tr> <tr> <td>BAR</td> <td style="text-align: right;">EUR 10,80</td> </tr> </table> <table style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td>NETTO 19%</td> <td style="text-align: right;">EUR 9,08</td> </tr> <tr> <td>MWST 19%</td> <td style="text-align: right;">EUR 1,72</td> </tr> </table> <p>Es bediente Sie: FRAU LORENZ</p> <p>MWST-AUSWEIS: LEISTUNGSORT GEMÄß ART. 57 RICHTLINIE 2008/8/EG</p> <p style="text-align: center;">REISEN UND DABEI GUT SPEISEN. AN BORD BIETEN WIR IHNEN EINE GROßE AUSWAHL REGELMÄßIG WECHSELNDER GERICHTE AN. WIR FREUEN UNS AUF IHREN NÄCHSTEN BESUCH.</p>	1 COCA COLA – 0,3L GLAS	EUR 2,60	1 NÜRNBERGER KART.SALAT	EUR 7,80	1 MINI – BRÖTCHEN	EUR 0,40	TOTAL	EUR 10,80	BAR	EUR 10,80	NETTO 19%	EUR 9,08	MWST 19%	EUR 1,72	<p style="text-align: center;"><u>Adress / Umwandlung</u></p> <p>① ↳ Adress der Katastrophe / Umwandlung der Org. ↳ lernen nach Katastrophe besteht in einer Analyse der Kat. & damit spez. Lernergebnisse.</p> <p>② ↳ pers. Katastrophe / Mitarbeiter / Org.</p> <p>③ ↳ Ink / deini / arken ⇒ die Analyse der Darstellung & der Umwandlung der Organisation ?? → <u>Inkompatibilität ≠ Umwandlung!</u></p>
1 COCA COLA – 0,3L GLAS	EUR 2,60														
1 NÜRNBERGER KART.SALAT	EUR 7,80														
1 MINI – BRÖTCHEN	EUR 0,40														
TOTAL	EUR 10,80														
BAR	EUR 10,80														
NETTO 19%	EUR 9,08														
MWST 19%	EUR 1,72														

Abbildung 1: Ideenskizze

Zum Weiterlesen

- Brunsson, N. (2003). Organized hypocrisy. In B. Czarniawska, G. Sevón (Hrsg.), *The Northern lights. Organization theory in Scandinavia* (S. 201–222). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Kette, S. (2013, in Vorbereitung). Diskreditiertes Scheitern. Katastrophale Unfälle als Organisationsproblem. In J. Bergmann, M. Hahn, A. Langhof, G. Wagner (Hrsg.), *Scheitern. Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen*. Heidelberg: Springer VS.
- Perrow, C. (1987). *Normale Katastrophen. Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnik*. Frankfurt a. M. u. New York: Campus.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2003). *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Markus Hänsel

Der Ordnung halber! Grundlagen der systemischen Beratung

Ist die Systemtheorie eine ordentliche Theorie?

Wenn man bei einer Theorie die Überlebensfähigkeit und die Passung in den Kanon etablierter Traditionen als Kriterien dafür anlegt, kann man der Systemtheorie nach circa einem Jahrhundert Präsenz in der wissenschaftlichen Welt die Ordentlichkeit kaum mehr absprechen. Gleichzeitig scheint mir ein gewisser Hang zur Unordentlichkeit in der Entstehung dieses Theoriegebäudes klar erkennbar, der aber vielleicht kein zu beseitigendes Problem darstellt, sondern vielmehr die besondere Qualität und den Charme der Systemtheorie ausmacht.

In der Entwicklung der Systemtheorie zu Beginn des letzten Jahrhunderts stand die Erforschung von Problemen wie die Steuerung technischer Apparate oder die Biophysik biologischer Systeme mit naturwissenschaftlichen Methoden im Mittelpunkt. Ziemlich schnell mussten die systemtheoretischen Pioniere, wie Ludwig von Bertalanffy oder Norbert Wiener, sich jedoch mit eher unordentlichen Problemen herumgeschlagen, die sich den zeitgemäßen wissenschaftlichen Zugängen widersetzen und daher von großen Teilen der Wissenschaft als zu sperrig ignoriert wurden. Allen voran das Problem der Selbstbezüglichkeit und Zirkularität, das ein Kernelement aller systemtheoretischen Ansätze und Modelle wurde.

Eine weitere unordentliche Eigenschaft der frühen Systemtheorie war das interdisziplinäre Räubern in fremden Wissenschaftsdomänen. Deutlich kann man dies am Beispiel Gregory Batesons sehen. Als Anthropologe durchstreifte er im Laufe seines äußerst fruchtbaren wissenschaftlichen Schaffens Gebiete wie Medizin, Psychologie, Biologie, Ökologie, Philosophie und Religion. Als wissenschaftliches »enfant terrible« hatte er den Mut, etwa in der Formulierung seiner Double-Bind-Theorie, Erkenntnisse verhaltensbiologischer, psychiatrischer und logischer Forschung miteinander zu verbinden. Ähnlich veranlagt waren andere Pioniere der Systemtheorie wie der Physiker Heinz von Foerster oder der Biologe Ludwig von Bertalanffy, die sich Zeit ihres Lebens intensiv mit Philosophie und den ethischen Implikationen ihrer wissenschaftlichen Forschung befassten.

Schließlich führten Heinz von Foerster und Norbert Wiener die »Systemics« als Alternative zur traditionellen Naturwissenschaft, als eine Theorie und Praxis

des Zusammendenkens, der Synthese und der Integration ein. Darin laden sie ganz bewusst dazu ein, die Gartenzäune der Wissenschaftsdisziplinen zu übertreten und dabei die eigene Zunft erkenntnistheoretisch fundamental kritisch zu betrachten. Heinz von Foerster postuliert provokant: »Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners« (von Foerster, 2006). Mit diesem Bruch mit den etablierten naturwissenschaftlichen Grundfesten der Moderne ebnet die Systemtheorie einer sich in die Postmoderne entwickelnden Welt den Weg.

Führt unordentliche Theorie zu unordentlicher Praxis?

Dem alltäglichen Sprachgebrauch nach ist »nichts praktischer als eine gute Theorie« – analog dazu postuliert der chilenische Biologe Humberto Maturana: »Jedes Tun ist Erkennen und jedes Erkennen ist Tun und umgekehrt« (Maturana u. Varela, 1987, S. 28). Die Systemtheorie hat für die beraterische Praxis mindestens zwei wesentliche Funktionen: Eine deskriptive Funktion, durch die Phänomene, Prozesse und deren Muster beschrieben werden können, sowie eine praktische Funktion als Methodologie für Handeln und Verhalten. Die auf Beratung angewandte Systemtheorie bemüht sich daher zunächst zu reflektieren und zu verstehen, wie sich Organisationen und deren Berater verhalten, wodurch Probleme entstehen etc. Darüber hinaus lädt gerade die Systemtheorie neuerer Lesart immer wieder ein, das eigene Beobachten selbstreflexiv zu betrachten und damit die eigenen impliziten Konzepte, Motive und Theorien zu hinterfragen. Die praktische Anwendung der Systemtheorie bringt schließlich eine tiefgreifende Veränderung des beraterischen Vorgehens mit sich: Weg vom Rat des Experten, der vorgibt, was richtig ist, hin zu der prozessorientierten Unterstützung, bei der das Kundensystem die Ziele vorgibt und die Kriterien des Erfolgs bestimmt. Darüber hinaus liefert die systemische Sichtweise eine Fülle methodischer Ansätze in der Beratung, etwa das zirkuläre Fragen, den lösungsorientierten Fokus bis hin zu komplexen Settings in Changeprozessen (Königswieser u. Exner, 1998).

Dabei bürdet die Systemtheorie ihren Anwendern oft den Umgang mit einer hohen Komplexität auf, die sie selbst versucht zu erfassen, zu beschreiben und für die sie versucht uns handlungsfähig zu machen. Die Herausforderung dabei ist, wie man eine in der Praxis nötige Komplexitätsreduktion ohne verzerrende Simplifizierung leisten kann. Dazu hilft es, immer wieder zu klären, in welchen Situationen man sich wie mit Systemtheorie befasst:

- In welchen Situationen würde ich systemisches Denken anwenden wollen?
- Wie würde sich systemisches Denken im konkreten Vorgehen auswirken und welchen Unterschied im Handeln würde es machen?

- Wofür ist die Anwendung der Systemtheorie im Beratungskontext nützlich, was ermöglicht sie, was verhindert sie eventuell?

Im Zuge der immer umfassender werdenden Anforderungen an die klassische Unternehmensberatung entwickelten sich, wie bereits dargestellt, verschiedene Ansätze der Beratung weiter. In Organisationen, in denen die Vernetzung der Teilbereiche sowie deren Veränderungsdynamik immer stärker zunimmt, stoßen Organisationsberater zwangsläufig auf immer höhere Komplexität. Eine professionelle Beratung impliziert daher in immer stärkerem Maß ein systemisches Verständnis von Organisationen, das sowohl komplexe und dynamische Veränderungen innerhalb von Organisationen als auch die Einbettung in eine ebenso komplexe und dynamische Umwelt berücksichtigen kann.

Für einen Überblick lassen sich die Inhalte des systemischen Beratungsansatzes aus verschiedenen Perspektiven betrachten:

1. theoretische Grundlagen,
2. Grundannahmen und Haltungen in der Praxis der Beratung,
3. praktisches Vorgehen in Methoden, Handlungskonzepten und Interventionsstrategien.

Theoretische Grundlagen

Der systemische Beratungsansatz bezieht sich nicht auf ein klar definiertes, einheitliches Theoriemodell, sondern ist eher eine interdisziplinäre Grundrichtung, die eine Vielfalt theoretischer und praktischer Ansätze und Konzepte umfasst. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass in ihrer Entstehungsgeschichte sehr unterschiedliche Konzepte aus der Kybernetik, Soziologie, Biologie und Erkenntnistheorie eine Rolle spielten. Im Folgenden sollen einige der zentralen Einflüsse und deren Verdichtung zu Kernkonzepten der heutigen systemischen Beratung beschrieben werden (siehe Abbildung 1).

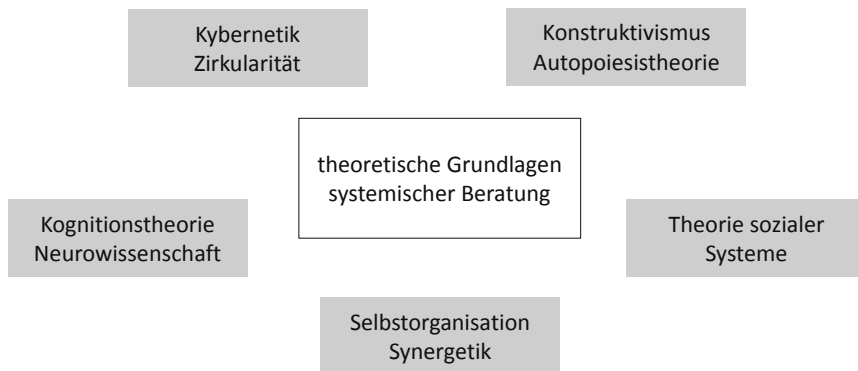


Abbildung 1: Theoretische Konzepte systemischer Beratung

Kybernetik und Zirkularität

Das Wort *systemisch* stammt etymologisch vom griechischen Begriff *histamein* ab, was soviel bedeutet wie zusammenstehen. Etwas ausführlicher ist ein System ein Satz von Elementen und Objekten zusammen mit den Beziehungen zwischen diesen Objekten und deren Merkmalen (Hall et al. in von Schlippe u. Schweitzer, 1996). Zunächst kamen systemische Theorien seit ungefähr 1950 im technischen Bereich als sogenannte Kybernetik und in technischen Wissenschaftsdisziplinen zum Einsatz. So wurden Prozesse statt als einfache Kausalverkettungen zunehmend als zirkuläre Regelkreise definiert, die in Form von Feedback auf sich selbst zurückwirken, sich verstärken oder abschwächen können. (Das wohl bekannteste Beispiel eines technischen Regelkreises ist das Heizungsthermostat: Durch einen Fühler erhält das Thermostat Feedback über die Umgebungstemperatur. So stehen Temperatur und Heizung in einem Rückkopplungsprozess zueinander und bilden als System ein dynamisches Fließgleichgewicht aus.)

Analog dazu erkannten in den 1960er Jahren insbesondere Familientherapeuten, dass einfache Ursache-Wirkungs-Modelle, die Probleme als Ausdruck der individuellen Psychodynamik des Menschen verstehen, zu kurz greifen. Sieht man Menschen im Netz ihrer relevanten Beziehungen, werden auch jegliche Verhaltensweisen oder Probleme in Abhängigkeit vom Kontext eines Menschen begriffen. Sie stellen damit keine festen Eigenschaften mehr dar, sondern gewinnen ihre Bedeutung in der Funktion, die sie in der Kommunikation des jeweiligen Kontextes, etwa der Familie oder einer Gruppe bekommen. Ein Gefühlsausdruck, etwa Trauer, wird nicht bloß als eine psychische Reaktion eines Menschen verstanden, sondern in ihrer Bedeutung und Auswirkung auf andere Familienmitglieder definiert.

Wegen dieser an Relationen orientierten Modellbildung wird auch häufig davon gesprochen, dass die Systemtheorie und deren Anwendung ganzheitlich ist, statt sich lediglich mit Teilbereichen zu beschäftigen: »Die besondere Relevanz des Systembegriffs beruht darauf, daß interne Kohärenzen eine Totalitätsdimension eröffnen, da jede partielle Modifikation das Ganze betrifft. Der Systembegriff soll nun Verbindungen aufdecken, die weder sichtbar noch begrifflich faßbar sein müssen« (Maturana, 1996, S. 215).

Konstruktivismus und Autopoiesistheorie

Die Übertragung der Systemtheorie auf soziale Phänomene legte es nahe, die Trennung von Beobachter und System, wie sie in der Kybernetik üblich war, aufzuheben und zunehmend den Beobachter in seiner erkenntniskonstruierenden Funktion zu betrachten. In der Systemtheorie wird dies oft als der Übergang zur Kybernetik zweiter Ordnung beschrieben. Von verschiedenen wissenschaftlichen Positionen aus weisen Autoren wie Maturana (1987) oder Luhmann (1988) auf diese erkenntnistheoretischen Fragestellungen hin. Im Zentrum steht die Aussage, dass das menschliche Bewusstsein ein selbstorganisierendes System ist, das die Reize gemäß seiner eigenen individuellen Struktur verarbeitet (Struktur determiniert): Wichtigstes Fazit ist, dass jede Erkenntnis und Wahrnehmung durch individuelle psychophysiologische Prozesse konstruiert wird und dann durch Kommunikation und Verhaltenskoordination intersubjektiv im sozialen Geschehen mit anderen Menschen abgeglichen wird. Interaktion und Kommunikation stellt man sich als Ankopplung aufeinander bezogener Reize vor; die Bedeutung dieser Reize ergibt sich wiederum durch die Selbstorganisation des Sozialen, nicht durch eine externe, objektive Zuschreibung.

Objektive Erkenntnis ist demnach unmöglich, da jeder Mensch aufgrund seiner einzigartigen biologischen Struktur und Biografie eine ebenso einzigartige Weltsicht hat, die nicht an einem äußeren objektiven Normativ gemessen werden kann (da dies aus dieser theoretischen Perspektive nicht existieren kann).

Welche Auswirkungen hat diese erkenntnistheoretische Position auf die Beratung? Im Zuge der sogenannten Kybernetik zweiter Ordnung änderte sich vor allem der Status der Berater: Statt als vermeintlich objektive Beobachter eines Systems werden sie als Teil des Beratungssystems betrachtet, deren Sichtweise nicht wahrer oder richtiger ist als die der Kunden. Lösungen und Veränderungsprozesse werden damit nicht nach ihrer vermeintlich objektiven Richtigkeit bewertet, sondern inwieweit sie in Bezug auf gewählte (z. B. Beratungs-)Ziele viabel, also gangbar, nützlich und hilfreich sind.

Organisationen wirken von außen oft alles andere als strukturiert. Wer meint, dort herrsche das komplette Chaos, irrt jedoch. Es scheint vielmehr eine höchst eigenartige Mischung aus Ordnung und Unordnung zu sein – in Organisationen geht das Geplante mit dem Ungeplanten einher, das Geregelte mit dem Ungeregelten. Wie gehen Organisationsmitglieder damit um und wie kann die Organisation als Ganze trotz dieses paradoxen Zustands zukunftsfähig bleiben? Die Themen des Bandes reichen von Humor, Innovation, Ordnungsprinzipien und Personalauswahl in Organisationen bis zur systemischen Organisationsberatung.

Der Herausgeber

Martin Vogel, Diplom-Psychologe, verfügt über langjährige Erfahrung als freiberuflicher Organisationsberater und ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Universität Hannover.

ISBN: 978-3-525-40450-8



9 783525 404508

www.v-r.de