

Alfred Janes' article »Some considerations from a systems view for a practical theory of organizations« focuses on two aspects of organizing an organization: the aspect of the formal organizational structure and the aspect of the self-organizing respectively. He specifies criteria for the functional design of organizational structuring such as: the criterion to represent relevant stakeholders at the interfaces with customer and supplier markets, the idea to centralize specialized functions in order to foster their professionalisation, the setting up of regulatory frameworks for strategic, economic and operative management respectively, the encouragement of structurally based conflict. In a similar way, Janes proposes criteria to enhance the principle of self-organisation: allow for complexity, give room for behavior patterns to become self-referential, provide for redundancy as to qualifications and regulations and foster autonomy. In the second part of his article, Janes points out how the logics of the financial markets, by introducing purposes unrelated to those of the organization, impede on its structures for self-organization thus eroding codes of membership.

Alfred Janes

Systemische Beiträge zu einer praktischen Theorie der Organisation

Bevor ich in das Thema einsteigen kann, bedarf es einiger Hinweise, was aus einer systemtheoretischen Perspektive »Organisation« eigentlich meint. Wir wollen einmal davon absehen, dass die Tatsache, dass wir auch oft von Organisationen sprechen, wenn wir z.B. »ganze« Unternehmen meinen, uns hier nicht weiter stören soll. Es geht hier nicht um das Unternehmen, sondern wenn schon »Unternehmen«, dann um die »Organisation des Unternehmens«. Die systemtheoretischen Hinweise zu einer funktionalen Definition von »Organisation« sind durchaus unterschiedlich. Insbesondere taucht hier die Differenz von »Organisation« und »Struktur« auf: Organisation als »Relationen zwischen den Bestandteilen eines Systems« (Maturana, Varela); Struktur als die »Bestandteile und Relationen, die in konkreter Weise eine bestimmte Einheit konstituieren und ihre Organisation verwirklichen« (Maturana, Varela).

Die systemische Familientherapie verzichtet überhaupt auf den Organisationsbegriff und versteht unter Struktur »die Gesamtheit der zwischen den Elementen eines dynamischen Systems beste-



Univ. Prof. Di. Dr. ALFRED JANES; Jg. 47; Studium Wirtschaftsingenieurwesen und Soziologie; Geschäftsführender Gesellschafter von CONECTA, Unternehmens- und Organisationsberatung GmbH Wien, Gründungsmitglied; Lehrberater und Lehrtrainer der ÖGGO; Professor für Industriebetriebslehre und Organisationsentwicklung, TU-Graz, Uni-Klagenfurt. Tätigkeitsschwerpunkte: Beratung in komplexen Veränderungsprozessen in internationalen Unternehmen; organisatorische Veränderungen, Unternehmenskultur, HR-Systeme, Entgeltsysteme, Integration von Prozess- und Fachberatung, Weiterbildung von Managern und Beratern, Coaching von Top-Managern und Experten; zahlreiche Publikationen zu den Themen Organisationstransformation, Entgeltsysteme, Systemische Organisationsberatung

basics



henden Koppelungen, d.h. die Beziehungen« (Simon, Stierlin). Während der – weitgehend mit der Systemtheorie übereinstimmende – Strukturalismus unter Struktur »jenes abstrakte Regelsystem versteht, auf das die in einem sozialen System erlaubten, verbotenen oder vorgeschriebenen Verhaltensweisen zurückgeführt werden können« (Saussure, Levi-Strauss). Wichtig erscheint mir an dieser Stelle auch noch der Hinweis von Niklas Luhman mit Struktur das »Bleibende« und Prozess als »Veränderung« zu verstehen.

Ich werde hier definitorisch noch bewusst unscharf bleiben, um das Thema vorerst inhaltlich voranzutreiben.

Seit den oben erwähnten Arbeiten von Maturana und Varela (Maturana/Varela 1984) gibt es wenige grundsätzliche Publikationen zur Theorie der Organisation. Das hängt meines Erachtens damit zusammen, dass in der Praxis der Organisationsarbeit entweder funktionale Fragen, z.B. »Wie lässt sich in einer Organisation erfolgreich mit Unerwartetem umgehen?« (Weick, Sutcliffe), oder prozessuale Fragen, z.B. »Wie lassen sich unsere Beschaffungsprozesse optimal gestalten?«, im Vordergrund stehen. Damit steht aber nicht die Organisation im Vordergrund, sondern deren Verän-

Die in einem Unternehmen stattfindenden realen Kommunikationen und Handlungen lassen sich immer mehr oder weniger gut auf der Landkarte »zeigen«

derung. Die professionelle Frage ist damit weniger die Frage nach der richtigen Organisation, sondern die Frage nach der richtigen Veränderung / dem richtigen Veränderungsprozess. Die entsprechende Frage lautet dann nach Abschluss eines solchen Vorhabens auch nicht »Haben wir jetzt die richtige Organisation unserer Organisation?«, sondern »Funktioniert unsere Organisation jetzt so, wie wir es uns gewünscht haben?«. Die dabei realisierten organisatorischen Veränderungen haben sich dementsprechend auch eher aus einem unmittelbaren praktischen denn theoretischen Kalkül ergeben. Die EDV wurde einfach outgesourct, bzw. die Abwicklung von Kundenaufträgen wurde prozesshaft, bereichsübergreifend organisiert. Das zu lösende Problem war damit (hoffentlich) gelöst. Vor dem Hintergrund dieses Befundes sollten denn auch prinzipielle organisationstheoretische Überlegungen sozusagen »leise treten«.

Eine praxisorientierte systemische Zugangsweise zum Thema »Organisation« hat zwei Perspektiven einzunehmen. Einmal die Frage nach einem funktional stimmigen »Ordnungsrahmen« für eine Organisation, ein Unternehmen, eine öffentliche Einrichtung, etc., sowie die Frage nach einer funktional effizienten Organisation der Selbstorganisation des organisatorischen Geschehens einer Organisation, eines Unternehmens, einer öffentlichen Einrichtung, etc. (der Einfachheit halber spreche ich in diesem Beitrag nur noch von »Unternehmen«).

**Perspektive 1:
Formaler Ordnungsrahmen für ein Unternehmen**

Formale Ordnungsrahmen sind Abstraktionen, Bilder und Landkarten. Solche Ordnungsrahmen sind Beobachtungen vergangener Prozesse (Kommunikationen, Handlungen, Entscheidungen, etc.) durch Beobachter, mit einem für die Zukunft des organisatorischen Geschehens eines Unternehmens vorschreibenden Anspruch. Stellen, Funktionen, Abläufe und Relationen zwischen solchen sowie die dahinter liegenden Regelwerke werden »bildhaft«, als Landkarte gleichermaßen, standardisiert. Solche Landkarten sind »Funktionalitätshypothesen« jener, die sie gezeichnet haben. Jeder, dem man die Landkarte zeigt, sollte prinzipiell verstehen, »wie unser Unternehmen funktioniert«. Ein Ordnungsrahmen ist nicht das soziale System – für das soziale System »Unternehmen« ist der Ordnungsrahmen relevante Umwelt. Die in einem Unternehmen stattfindenden realen Kommunikationen und Handlungen lassen sich denn auch immer mehr oder weniger gut auf der Landkarte »zeigen«. In dem Sinne eben, als Landkarten nicht das Land sind (vgl. Simon/Stierlin: Die Sprache der Familientherapie – Ein Vokabular. Stuttgart 1984. 341). Trotzdem ist diese Umwelt für diese Kommunikationen relevant – sehr relevant oft. Man denke etwa an die Prozedur einer Budgetplanung für eine Organisationseinheit bzw. ein ganzes Unternehmen. Die Frage nach dem richtigen formalen Ordnungsrahmen, nach der richtigen Ordnung, ist somit eine äußerst praktische.

Ein formaler Ordnungsrahmen ist eine zweckorientierte, vorschreibende Ordnung der Stellen,



Kompetenzen, Aufgaben, Abläufe eines Unternehmens sowie das System an Verhaltensregeln für die Unternehmensmitglieder, auf welche sich diese vorschreibende Ordnung zurückführen lässt (im Sinne Maturanas: »Struktur«).

Der Wert eines solchen Ordnungsrahmens liegt in der Bereitstellung einer funktionalen, mechanistisch-trivialen Orientierung für die Unternehmensmitglieder.

Es sind relativ wenige formale Elemente, aus denen sich solche Ordnungsbilder (»Organigramme«) zusammensetzen:

- Punkt (Stelle, Funktion)
- Vertikale Linie (hierarchische Linienorganisation)
- Vertikale Doppellinien (hierarchische Matrixorganisation)
- Vertikale Dreifachlinie (hierarchische Tensororganisation)
- Kreis (Gremien-, Team-, Gruppenorganisation)
- Horizontale Linie (Prozessorganisation)
- Netz (Netzwerkorganisation)

Der Prozess der Konstruktion eines solchen Bildes liegt üblicherweise in Händen von außerhalb des Systems befindlichen Organisationsexperten (»Organisatoren«). Es ist eine fremdreferenzielle, üblicherweise wenig prestigeträchtige, gleichwohl eine von den Unternehmensmitgliedern oft als tendenziell bedrohlich wahrgenommene Aufgabenstellung. Der Aspekt des Bedrohlichen ergibt sich aus dem vorschreibend orientierenden Anspruch des letztendlichen Bildes.

Wie ordnen?

Zuallererst ist die Vorstellung zu verlassen, es gäbe für ein konkretes Unternehmen den einen richtigen Ordnungsrahmen. Es gibt keine eindeutigen Empfehlungen. »Strukturtypen, sollte es sie geben, haben ihre Ursache [...] nicht in der Logik der Organisation, sondern in den Denkgewohn-

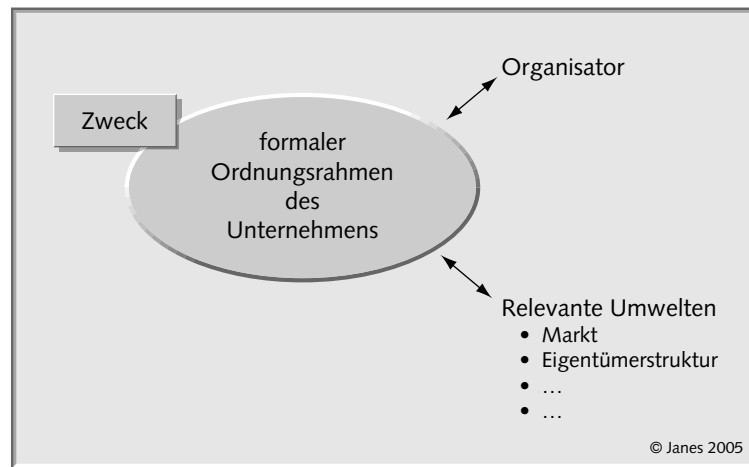


Abb. 1: Formaler Ordnungsrahmen

heiten der maßgeblichen Entscheider und in den dazu passenden Erwartungen der Betroffenen« (Kieser, 191). Dieser Befund ist auch das Ergebnis einer theoretischen und vor allem praktischen Auseinandersetzung mit den kontingenz-theoretischen Überlegungen der 1970er- und 80er-Jahre (z.B. Lawrence/Lorsch: Organization and Environment, 1969) sowie mit den Arbeiten der Transaktionskostentheoretiker (z.B. Williamson: Transaction cost economics: The comparative contracting perspective. In: JEBO 8: 617-625.).

Das Organigramm eines Unternehmens ist eine Mischung aus Intuition und Handwerk. In dem Sinne ist es – wenn es gut ist – gute Architektenarbeit: Handwerk als Erfahrung und Wissen um die prinzipiellen organisatorischen Möglichkeiten und Konzepte; Intuition als Referenz an

Zuallererst ist die Vorstellung zu verlassen, es gäbe für ein konkretes Unternehmen den einen richtigen Ordnungsrahmen – es gibt keine eindeutigen Empfehlungen

die Ebene der »expressiven Ästhetik« der Konstrukteure solcher Ordnungsrahmen (vgl. Werner Kirsch: Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. München 1997). Solche Strukturen finden, als Koppelung von Gedächtnis einerseits und Erwartung an Zukunft andererseits, immer in der Gegenwart statt. In diesem Sinne sind Strukturen, und damit auch formale Ordnungsrahmen, (gegenwärtige) Erwartungen in Bezug auf die Anschlussfähigkeit von Operationen in der Zukunft (vgl. Luhmann: Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg 2004, 102f.).

Praktisch nutzbare Qualitäts-Kriterien

1. *Spiegelung der relevanten Umwelten bei der Gestaltung der Oberfläche zu den Kunden- und Beschaffungsmärkten*

Um effektiv zu sein, muss eine Organisation annähernd die von ihrer Umwelt geforderte Konstellation von Differenzierung und Integration verwirklichen. Diese Empfehlung der Kontingenz-Theorie führt in jedem Fall zu ersten Ordnungshinweisen. Es ist mit Referenz an Märkte offensichtlich sinnvoll, Produktion und Vertrieb von Lastkraftwagen von Produktion und Vertrieb von Personenkraftwagen organisatorisch zu trennen. Ebenso ist die IT-Integration mit Zulieferern (supply-chain) in vielen Fällen offensichtlich sinnvoll.

2. *Inhaltliche/thematische Gliederung interner Funktionen zur Unterstützung angemessener Professionalisierung*

Die Zusammenfassung von Entwicklungsabteilungen unter dem einheitlichen Dach eines »Entwicklungszentrums« kann in Hinblick auf die damit mögliche Unterstützung der Professionalisierung der Entwicklung sinnvoll sein – selbst wenn eine transaktionskosten-theoretische Überlegung (Was kostet die Organisation des in der Entwicklungsarbeit notwendigen Ressourcenaustausches? *Anm. d. Autors*) möglicherweise für mehrere dezentrale Abteilungen spräche. Ein anderes geläufiges Beispiel mag hier die organisatorische Zusammenfassung aller Personalentwicklungsaktivitäten in einer eigenen Abteilung sein.

3. *Schaffung eines organisatorischen Rahmens zur effektiven operativen, ökonomischen und strategischen Führung des Unternehmens*

Im Allgemeinen läuft diese Forderung auf Formen geeigneter Differenzierung und Dezentralisierung hinaus. Die Theorie sozialer Systeme liefert hier eine Reihe brauchbarer Hinweise. Systeme sind dann nach Ashby »ultrastabil« (vgl. Ashby: Requisite Variety and its Implications for the Control of Complex Systems. In: Cybernetica 1, 1958, 83-99), wenn sie imstande sind, Störungen der Umwelt normalerweise lokal abzufangen – und nicht das gesamte System unter Änderungsdruck zu setzen – sodass nur bestimmte Einrichtungen be-

troffen sind. »Tight coupling« ist somit eine sehr unwahrscheinliche Einrichtung, die in der Natur nicht existiert (vgl. Glassmann: Persistence and Loose Coupling in Living Systems. In: Behavioral Science 18, 1973, 83-98). Je mehr ein System zu strikten Koppelungen übergeht, desto riskanter wird es, desto stärker ist es gefährdet (Luhmann: Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg 2004, 171).

Diese Empfehlung ist fundamental und praktisch gut abgesichert. Ich denke, dass viele praktisch durchgeführten organisatorischen Entscheidungen zur Konstruktion von Ordnungsrahmen in Unternehmen oft intuitiv dieser Tendenz zu Vielfalt, Kleinteiligkeit und dem Aufbau organisatorischer Komplexität folgen. Als Beispiel sei hier das Einrichten von operativ eigenständig operierenden Subsystemen innerhalb ökonomischer und strategischer Holding-Strukturen genannt. Der Trend zu Outsourcing – sowohl intern (Dachenhäuser/Schulte-Derne: Internes Outsourcing) als auch extern – ist ein zweites Beispiel.

4. *Keine Scheu vor strukturellen Konflikten*

Einen weiteren praktischen Hinweis sehe ich in einer Empfehlung, in einem Ordnungsrahmen durchaus strukturelle Widersprüche anzulegen (z.B. Matrixknoten). Obwohl bei den betroffenen Organisationsmitgliedern oft äußerst unbeliebt, ist die Matrix als Element der Konstruktion von Ordnungsrahmen ein »Erfolgsmodell« (Brock/Janes/

Konflikt organisiert als systemerzeugendes Motiv Anschlussfähigkeit. Konflikt ist ein Systembildungsprinzip par excellence

Kreuzer/Schulte-Derne: Die Funktionsmatrix. Zeitschrift für Organisationsentwicklung). Wenn man jemanden als Gegner anvisiert und entsprechend aggressiv, defensiv oder protektiv handelt, erzeugt man eine Situation, die den anderen (so er nicht achselzuckend weggeht) in eine begrenzte Variationsbreite hineinspielt und er kann nicht mehr beliebig verfahren. Konflikt organisiert als systemerzeugendes Motiv Anschlussfähigkeit. Konflikt ist ein Systembildungsprinzip par excellence – Konflikte sind hochintegrierte Systeme (Luhmann, ebd., 315-343). Organisatorische Probleme entstehen aus strukturellen Konflikten erst durch Überintegration, durch tight coupling (ebd.). Der latente Matrixkonflikt im Ordnungsrahmen einer

Bank, zwischen Vertrieb und anderen Abteilungen, ist für das Überleben des gesamten Systems segensreich. Ebenso ist der vorprogrammierte Konflikt zwischen einem Produktentwicklungsprojekt in der Endphase und den Bedürfnissen nach ungestörtem laufendem Betrieb in der Produktion während der »0-Serie« letztlich produktiv. Viele solcher Entwicklungsprojekte wären wohl wesentlich länger gelaufen, wäre dieser Konflikt vermieden worden.

Perspektive 2: Ordnung der Selbstorganisation

An dieser Stelle ist die Thematik des Einführungsteils nochmals aufzugreifen. Um was geht es, wenn es um die Ordnung der Selbstorganisation geht? Und vor allem, wenn es um die Frage nach der Organisation z.B. eines Unternehmens geht? Vorweg ein Zitat:

»Eine Organisationseinheit ist kein Produkt und keine Entität, ja nicht einmal das Resultat vernetzender Aktivitäten: Ganzheiten, Einheiten sind immer Prozesse, keine Produkte.« Sie sind »nicht das Resultat vernetzender Aktivitäten (>interweaving<), sondern sie sind das Vernetzen« (Parker Follett: Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett. London 1941; zit. n. Busch: Organisationstheorien von Weber bis Weick. Amsterdam 1996, 153).

Diese Überlegung von Follett deutet Denkfiguren an, die später vor allem in den Überlegungen zur Theorie sozialer Systeme konkretisiert und weitergetrieben wurden. In den Arbeiten Luhmanns wird Prozess und Struktur nicht als »entweder – oder« im Sinne von »Hat die Struktur einen Prozess oder der Prozess eine Struktur?« betrachtet. Luhmann geht es mehr um die Frage, wie diese Unterscheidung gehandhabt wird bzw. wie man zwischen Kontinuität und Diskontinuität oder zwischen Stabilität und Änderung unterscheidet. Er fokussiert auf den operativen Aspekt: »Strukturen sind nur real, wenn sie benutzt werden« (ebd., 100-118). Es gibt da nicht mehr die Ebene, die gleichsam wie eine Ideenwelt oder etwas seismäßig Invariantes oberhalb der laufenden Geschehnisse Stabilität aus eigenem hat. »Es

gibt als Realität nur das Operieren selber« (ebd.). Um die Ordnung in diesem Realen soll es in diesem Abschnitt gehen. Um die Art und Weise, wie diese Kommunikation geordnet, organisiert ist. Der formale Ordnungsrahmen ist für dieses System relevante Umwelt. Zur praktischen Beschreibung dieser Unterscheidung »formaler Ordnungsrahmen / reale Kommunikation« versagt jedoch auch die sprachliche Konvention des Begriffspaars »formell/informell«. Wenn man, im Sinne Luhmanns, operativ denkt, wird die Differenz »formell/informell« funktionslos. Diese Überlegung ist allerdings nicht neu! Roethlisberger, einer der Erfinder dieses Begriffspaars (Roethlisberger/Dickson: Management and the Worker. Cambridge 1939), hat schon 1941 – offensichtlich erfolglos – vorgeschlagen, das »Informale« zur eigentlichen Managementrealität zu erklären und dem »Formalen« die Eigenschaft einer noch »sozialwissenschaftlich zu entschlüsselnden Fiktion« (das, was ich hier »Ordnungsrahmen« nenne; *Anm. d. Autors*) zuzuweisen (Roethlisberger: Management and the Moral. Cambridge 1941). In dieselbe Richtung formulierte Luhmann – ebenso erfolglos – eine frühe Erfahrung: »Mir wurde klar, dass es sich bei der Unterscheidung von formaler und informaler Organisation nicht um zwei verschiede-

»Ganzheiten, Einheiten sind immer Prozesse, keine Produkte.«

ne Sozialsysteme handeln konnte, sondern nur um verschiedene Aspekte, verschiedene Erwartungsqualitäten eines einheitlichen Sozialsystems der formal organisierten Kooperation, das sich als System faktischer Interaktion nicht in seinem formalen Normengerüst erschöpft« (zit. n. Busch, ebd., 214).

Um reale Kommunikationen zu charakterisieren haben Probst/Gomez, zurückgehend auf kybernetische Arbeiten Heinz von Foersters (von Foerster: On self-organizing systems and their environments. In: Yovits, M.C./Cameron, S. (Eds.): Self-organizing systems. New York 1960), wohl in Abgrenzung zum abstrakten Konstrukt eines im ersten Abschnitt beschriebenen formalen Ordnungsrahmens, in der Managementliteratur den Begriff »Selbstorganisation« eingeführt (Probst/Gomez, Selbstorganisation – Ordnungsprozesse in Sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin 1987).

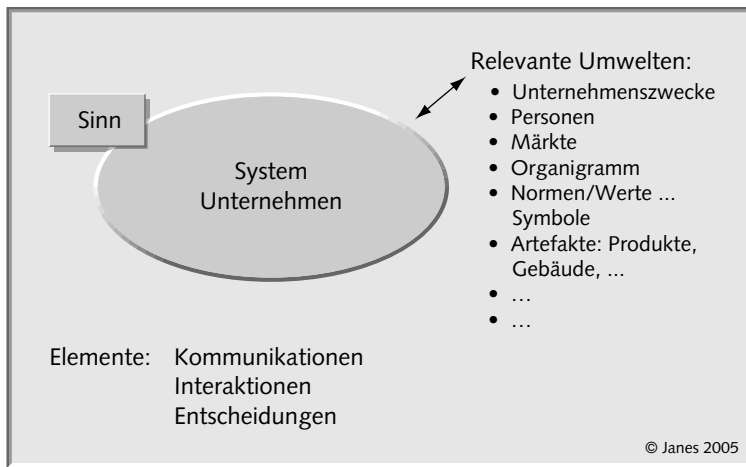


Abb. 2: Ordnung der Selbstorganisation

Wie lassen sich die selbstorganisierenden Kommunikationsprozesse in Unternehmen beschreiben, welche Ordnung hat diese Selbstorganisation? Welchen praktischen Gestaltungsnutzen liefern die Antworten auf diese Fragen?

1. *Das Selbstorganisationsmodell Heinz von Foersters als eine erste Antwort*

Foerster charakterisiert, zurückgehend auf Arbeiten von Shannon (Shannon/Weaver in: Riedel: Biologische Grundlagen des Erklären und Verstehens. Berlin-Hamburg 1985, 119), selbstorganisierende Prozesse als

- komplex
- selbstreferent
- redundant und
- autonom.

Der operativ-praktische »Trick«, den Probst/Gomez (ebd. 78ff.) gewählt haben, ist simpel: Je wirkungsvoller die Komplexität, Selbstreferenz, Redundanz und Autonomie der kommunikativen Prozesse im Unternehmen durch einen geeigneten formalen Ordnungsrahmen und durch geeignete Kommunikationsbeiträge des Managements unterstützt werden, um so wirkungsvoller – im Sinne des Unternehmenszwecks – wird die Kommunikation im Unternehmen selbst. So eigenartig das klingen mag, praktisch spricht durchaus einiges für diesen pragmatischen Kurzschluss.

a) *Lasse Komplexität zu*

Obwohl es in der Evolution des Lebenden sowie in der Sozialisation von Lebewesen keinen imma-

nenten Grund für steigende Komplexität gibt, steigt die Systemkomplexität mit der Entwicklung der Systeme. Jeder formale Ordnungsrahmen hinkt dieser Komplexitätszunahme nach. Mit der Entwicklung des sozialen Systems »Wirtschaft« ist die Bewältigung zunehmender kommunikativer Vielfalt und Unplanbarkeiten in den Unternehmen offensichtlich überlebenssichernd. Praktisch sind damit die Unternehmensmitglieder angehalten, die Elemente der formalen Ordnungsrahmen – mit ihren Strukturen und

Regelwerken – zunehmend durchlässiger zu gestalten. Das Managementkonzept »Empowerment« ist dafür ein gutes Beispiel.

b) *Ermögliche Selbstreferenz*

In dem Augenblick, in dem Unternehmensmitglieder angehalten sind, sich jenseits der »Regel-Autobahnen« des formalen Ordnungsrahmens zu verhalten, wird Selbstreferenz zum zentralen, Orientierung schaffenden Fundus. Organisatorisch gedacht, taucht dann sofort die Frage nach der Qualifikation der Unternehmensmitglieder bzw. etwa auch nach der Leistungsfähigkeit des Systems »Wissensmanagement im Unternehmen« auf. Unternehmen, die eine effiziente Ordnung der Selbstorganisation unterstützen wollen, haben hier ein weites Aufgabengebiet. Ein ganzes Set an Führungs- und Managementaufgaben steht hier bereit (Management by Objectives, Empowerment, Delegation, die Führungskraft als Coach, Führung als Leadership, etc.).

c) *Schaffe organisatorische und qualifikatorische Redundanzen*

Redundanz im Sinne von Foersters/Shannons meint die Fähigkeit eines Systems, seine Entscheidungen durch jene Elemente treffen zu lassen, die im konkreten Fall über die meisten Informationen verfügen (»Principle of Redundancy of Potential Command«; McCulloch: Embodiments of mind. Boston 1965). Damit entfällt eine ausschließliche Orientierung am Hierarchieprinzip, ohne jedoch Hierarchie aufzulösen. Von Foerster schlägt dafür bekanntlich den Begriff »Heterarchie« vor (vgl. von Foerster: Über selbstorgani-

sierende Systeme und ihre Umwelten. In: ders., Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke. Frankfurt, 1993). Damit entsteht eine flexible, prozesshafte, ganzheitliche Orientierung für die Steuerung der Unternehmensprozesse, eben eine flexible, prozesshafte, ganzheitliche Ordnung der Selbstorganisation. In jüngster Zeit haben Weick/Sutcliffe dieses Konzept für das erfolgreiche Management von »high risk-Organisationen« in beeindruckender Weise bestätigt und konkretisiert (Weick/Sutcliffe: Managing the Unexpected. San Francisco 2001).

d) *Ermögliche Autonomie*

Der Nutzen dieses Hinweises erschließt sich nicht sofort. Einmal existieren – systemtheoretisch gedacht – keine unabhängigen Systeme. Das Konzept der »operativen Schließung« geht einher mit dem Konzept der »strukturellen Koppelung« (vgl. Luhmann: Einführung in die Systemtheorie. 118-140. Luhmann bezieht sich dabei auf Konzepte von Maturana; siehe dazu Maturana: Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit: Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie, Braunschweig 1982; siehe jetzt: Maturana: Biologie der Realität. Frankfurt 2000). Solche Koppelungen beziehen sich auf die Struktur des Systems einerseits und auf all das andererseits, was in der Umwelt gegebenenfalls für die Struktur relevant sein kann, z.B. eine Koordination der Muskulatur eines Wesens, das sich bewegt, mit der Schwerkraft (Luhmann, ebd., 120). Das Konzept »Autonomie« ist somit notwendigerweise in einer Weise zu »übersetzen«, die der praktischen Welt unserer Unternehmen entspricht. Wenn man das Gesamtkonzept von Foersters, das er mit den vier Selbstorganisation charakterisierenden Kriterien vorgelegt hat, aus seinem Forschungskontext, der Welt der »Second Order Cybernetics«, überträgt um es nutzen zu können, bedeutet Autonomie die Konstruktion formaler Ordnungsrahmen nach den Prinzipien von Dezentralität und Netzwerken. Solche formale Ordnungsstrukturen erfordern und unterstützen effiziente, den Unternehmenszweck im Auge behaltende Ordnungen der Selbstorganisation (vgl. dazu auch Geffroy/Machtschock: Ein Roman über das Ende des Managements, wie wir es kennen. Frankfurt 2002).

Das Konzept »Autonomie« ist in einer Weise zu »übersetzen«, die der praktischen Welt unserer Unternehmen entspricht

2. *Weitere Antworten zur aktuellen Frage der Bindung der Unternehmensmitglieder ans Unternehmen (»Unternehmensbindung«)*

a) *Marktwirtschaft und Informationstransparenz*

Drei kurze Episoden zum Einstieg:

- Die Vorstandsmitglieder des IT-Unternehmens Cisco schlossen mit ihrem Aufsichtsrat für das Jahr 2001 einen Vertrag über Aktienoptionen ab. Sollte die Aktie des Unternehmens einen definierten Kurswert erreichen, sollten die Vorstandsmitglieder Cisco-Aktien deutlich unter Kurs erwerben und mit erheblichem Gewinn verkaufen können. Die Aktie erreichte diesen Kurswert 2001 nicht. John Chambers, der Vorstandsvorsitzende, erhielt trotzdem sechs Millionen Dollar aus Aktienoptionen – in einem Jahr, in dem sein Unternehmen eine Milliarde Dollar Verlust machte (vgl. Stiglitz: The Roaring Nineties – der entzauberte Boom. Hamburg 2004, 140).
- Professor Joachim Funk, damaliger Aufsichtsratschef von Mannesmann, hat sich selbst am 4. Februar 2003 auf einer Präsidiumssitzung eine Prämie von etwa viereinhalb Millionen Euro zugebilligt. Mit im Raum war der Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Joseph Ackermann, in seiner Eigenschaft als Mannesmann-Aufsichtsrat. Dieser stimmte zu. Am Telefon zugeschaltet war Gewerkschaftsboss und Aufsichtsratsmitglied Klaus Zwickel, der

sich der Stimme zu enthalten versuchte. Der vierte im Bunde, Aufsichtsratsmitglied und Betriebsratschef Jürgen Landberg, hatte sich krank gemeldet. Die Millionen billigte Funk sich zu, obwohl es schon eine Weile her war, »dass er den Hof gekehrt hatte«. Er sollte die Prämie für seine Tätigkeit als Mannesmann-Vorstandschef bekommen – das war er schon acht Monate nicht mehr. Beim Treffen von Ackermann und Funk, das formal eine Präsidiumssitzung war, ging es »drunter und drüber«: In 30 Minuten wurden Prämien in der Höhe von 32 Millionen Euro verteilt. Davon flossen 15,9 Millionen an den damaligen Mannesmann-Chef Klaus Esser. »Wir haben

schnell und sicher entschieden« sagte Ackermann als Angeklagter dem Düsseldorfer Landgericht (Süddeutsche Zeitung v. 28. April 2005, 11).

- Anfang Juli 2005 wurde bekannt, dass bei Volkswagen Betriebsratsvertreter im VW-Aufsichtsrat durch dubiose Vergünstigungen »gekauft« worden sein sollen. Peter Hartz, Personalvorstand bei VW, Erfinder von Hartz IV, tritt zurück. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird in diesem Fall ermittelt.

Joseph E. Stiglitz, Nobelpreisträger für Wirtschaft, ab 1993 Berater in Wirtschaftsfragen für Bill Clinton, anschließend Chef-Volkswirt der Weltbank, hat sich mit den volkswirtschaftlichen Auswirkungen der New Economy der neunziger Jahre, in der das Shareholder-Value-Konzept zum zentralen Managementprinzip erkoren wurde, beschäftigt und Schlussfolgerungen gezogen (ebd.). Im Wesentlichen stellt Stiglitz das Modell des »vollkommenen Marktes« von Adam Smith in Frage. Seine zwei wesentlichen Argumente:

Einmal ist Smiths Voraussetzung für einen vollkommenen Markt, nämlich die vollkommene Information aller Marktteilnehmer, eine nicht rea-

Informationsasymmetrien schaffen in den Unternehmen – ebenso wie in den Volkswirtschaften – »verdeckte Optimierungskreisläufe«

lisierbare, theoretische Fiktion. Reale Märkte sind immer durch Informationsasymmetrien gekennzeichnet.

Zum anderen ist es falsch, die Steuerung der nationalen und globalen Märkte ausschließlich den mit Informationsasymmetrien behafteten freien Märkten zu überlassen. Es bedarf der Mitsteuerung durch die demokratisch legitimierte Politik.

Ich erachte die sich daraus ergebenden Analogien für die Ordnung der Selbstorganisation eines Unternehmens als fundamental. Informationsasymmetrien, in vielen Fällen als Ergebnis dominanter Shareholder-Value-Konzepte, schaffen in den Unternehmen – ebenso wie in den Volkswirtschaften – »verdeckte Optimierungskreisläufe« (AJ) – vergleiche die drei Episoden weiter oben. Sie schaffen zynische Umgangsformen zwischen Management und Mitarbeitern, begründen ein Klima des Misstrauens, binden Energie und redu-

zieren die emotionale Bindung der Unternehmensmitglieder an das Unternehmen. Damit erodiert letztlich die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Nun, welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für unser Thema, die Ordnung der Selbstorganisation in Unternehmen, ziehen?

Als Hinweis für die Unterstützung effizienter, am Unternehmenszweck orientierter Kommunikationsprozesse schieben sich zwei Überlegungen in den Vordergrund:

1. Relativiere die Bedeutung des Shareholder-Value Konzeptes:

»Es ist nicht in Ordnung, dass ein Unternehmen das beste Ergebnis seiner Geschichte verkündet – und im gleichen Atemzug den Abbau weiterer Arbeitsplätze. Wenn die Börse das noch im Zeichen des Shareholder-Values mit Kurssteigerungen belohnt, stimmt bei uns etwas nicht. Früher war man in den Unternehmen stolz, wenn man eine steigende Zahl von Mitarbeitern vorweisen konnte, da gab es fast so eine Art Wettbewerb zwischen den Unternehmen. Das hat sich grundlegend geändert. Wir müssen wieder zur Einstellung finden, dass es wichtig ist, Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten – letzten Endes auch für eine funktionierende Volkswirtschaft« (Michael Otto, Familienunternehmer, Mitbesitzer des Weltmarktführers Otto-Versand, zit. nach: Die Zeit, 23. Sept. 2004, 27). Oder: »Es ist einfach falsch, den Shareholder-Value an erste Stelle zu setzen. Zuerst müssen sie die Kunden zufrieden stellen, dann die Mitarbeiter und als Dritten die Zulieferer« (Wendelin Wiedeking, Vorstandsvorsitzender bei Porsche, zit. nach: Die Zeit, 21. Juli 2005, 21).

2. Vermeide Informationsasymmetrien und verdeckte Optimierungskreisläufe:

Das Prinzip, das ich hier vorschlage, ist einfach: In einem Unternehmen generiert jedes unternehmenszweck-relevante Thema, sofern es verdeckt gehalten wird, eine Informationsasymmetrie, in deren Folge verdeckte Optimierungskreisläufe entstehen. »Verdeckt-Halten« bindet Energie und reduziert die unternehmenszweck-orientierte Leistungsfähigkeit des (selbstorganisierten) sozialen Systems. Es entstehen ineffiziente Ordnungen der Selbstorganisation.

a) *Unterschiede und voraussetzungslose Zugehörigkeit*

Ein weiterer systemischer Beitrag zur Organisationstheorie liegt in den grundsätzlichen Überlegungen Victor Turners zur Ritual-Theorie (Turner: Das Ritual. Struktur und Anti-Struktur. Frankfurt 2000).

Turner spricht als Ergebnis seiner anthropologischen Forschungsarbeit von zwei »Hauptmodellen menschlicher Sozialbeziehungen« (ebd., 96). Im ersten Modell wird Gesellschaft »als strukturiertes, differenziertes und oft hierarchisch gegliedertes System politischer, rechtlicher und wirtschaftlicher Positionen mit vielen Arten der Bewertung« dargestellt, die Menschen im Sinne eines »Mehr oder Weniger« trennen (ebd.). Er verwendet dafür den Begriff »Struktur«. Das zweite Modell »ist das der Gesellschaft als unstrukturierte oder rudimentär strukturierte und relativ undifferenzierte Gemeinschaft – ›comitatus« –, als Gemeinschaft Gleicher ...« (ebd.). Er verwendet dafür den Begriff »Communitas«. Seine zentrale Schlussfolgerung ist nun, dass für Individuen – wie für Gruppen – das Leben eine Art »dialektischer Prozess« sei, der die sukzessive Erfahrung von Oben und Unten, Communitas und Struktur, Homogenität und Differenzierung, Gleichheit und Ungleichheit, beinhalte. In einem solchen Prozess konstituierten die Gegensätze einander und seien für einander unerlässlich (ebd., 97). Für unser Thema, die Suche nach Hinweisen zur Gestaltung einer effizienten Ordnung der Selbstorganisation des Systems »Unternehmen«, erachte ich dieses Konzept Turners

ebenfalls als grundsätzlich. Der Blick auf die Ordnung der Selbstorganisation eines Unternehmens bekommt gewissermaßen eine zusätzliche Perspektive. Welche Organisationsrituale vermitteln die Erfahrung von Differenz – Oben oder Unten, Mehr oder Weniger, etc. – und welche Organisationsrituale vermitteln Communitas, eine »Erfahrung voraussetzungsloser Zugehörigkeit«? Wenn beide Erfahrungen entwicklungsbedingend sind, und das ist ja der Hinweis, den uns das Lebenswerk von Victor Turner zur Verfügung stellt, ist diese Perspektive relevant. Seit ich mich mit dieser Konzeption Turners beschäftige, nehme ich persönlich immer wieder in Unternehmen vieles in einer neuen Art und Weise wahr. So ist es etwa eine hoch relevante Intervention in die Ordnung der Selbstorganisation eines Unterneh-

Ich glaube, dass viele Manager das Gefühl für die Notwendigkeit von Unternehmensbindung verloren haben

mens, ob zum Ende eines Geschäftsjahres Boni für individuelle Leistungen Einzelner ausgeschüttet werden (Differenzorientierung der Selbstorganisationsordnung), oder ein Bonus gleicher Höhe für alle, als Symbol für die Mitwirkung aller am Erfolg des vergangenen Jahres (Orientierung der Ordnung der Selbstorganisation in Richtung Erfahrung voraussetzungsloser Zugehörigkeit). Kurzum, ich glaube, dass viele Manager das Gefühl für die Notwendigkeit von Unternehmensbindung verloren haben und damit auch die implizite oder explizite Fähigkeit für die notwendige Einrichtung und Gestaltung wirksamer Communitas-Rituale.