SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Mehr des Neuen statt mehr desselben? Vom Umgang mit Innovation in organisierten Sozialsystemen ; Niklas Luhmann zum 70. Geburtstag

Ahlemeyer, Heinrich W.

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Ahlemeyer, H. W. (1997). Mehr des Neuen statt mehr desselben? Vom Umgang mit Innovation in organisierten Sozialsystemen ; Niklas Luhmann zum 70. Geburtstag. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, *20*(4), 329-340. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-36736

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Mehr des Neuen statt mehr desselben?

Vom Umgang mit Innovation in organisierten Sozialsystemen[1]

Heinrich W. Ahlemeyer

Gleichviel, ob Gesellschaften zu stagnieren scheinen oder sich rasch wandeln - Organisationen wachsen und gedeihen in ihnen in jedem Fall. Weite Bereiche des gesellschaftlichen Handelns werden durch die Entscheidungen von Organisationssystemen mit ihren Vorgaben von Mitgliedschaft und interner Strukturierung geprägt. Zugleich sind Organisationen und ihre Mitglieder maßgeblich daran beteiligt, wie viel Wandel sein soll und wie viel Wandel in der Gesellschaft möglich wird. In der Soziologie ist gegenwärtig ein neues Interesse an Organisationen zu beobachten (vgl. Ortmann u. a. 1997). Im Mittelpunkt des nachfolgenden Beitrags steht die Frage, wie organisierte Sozialsysteme im Wirtschaftssystem mit Innovation umgehen. Ich werde zunächst der Hypothese folgen, daß Organisationen sich mit Wandel schwer tun. Im zweiten Teil folge ich der Gegenthese: wie leicht sich Unternehmen radikalen Neuerungen verschreiben. Im letzten Teil argumentiere ich, daß ein immer mehr des Neuen zum bekannten Grundmuster des more of the same geworden ist, und versuche auf dieser Grundlage, Auswege aus der rigiden Schleife zwischen hysterischer Neuerung und einem Furor des Bewahrens zu skizzieren.

1 Mehr desselben oder Organisation ist Redundanz

Wenn es eine der Aufgaben der Soziologie ist, Strukturen und Prozesse unseres Zusammenlebens zu identifizieren, transparent und damit gestaltbar zu machen, dann kommt der frühen Luhmann'schen Unterscheidung von drei Grundtypen sozialer Systeme ein - auch alltagsweltlich - hoher Orientierungswert zu. Luhmann unterscheidet *Interaktion, Organisation* und *Gesellschaft* als die drei Grundtypen sozialer Systeme.

---

[1] Niklas Luhmann zum 70. Geburtstag.

Interaktionssysteme kommen dadurch zustande, daß sich "Anwesende wechselseitig" wahrnehmen (Luhmann1975, S. 10); *Gesellschaft* sei das umfassende Sozialsystem aller kommunikativ füreinander erreichbaren Handlungen, nicht einfach die Summe aller Interaktionen, sondern ein System anderen Typs (vgl. auch Luhmann 1997); und ein dritter Typus, *organisierte Sozialsysteme*, schiebe sich gewissermaßen zwischen Gesellschaftssystem und die einzelnen Interaktionssysteme. Als organisiert stellen sich solche Sozialsysteme dar, die Mitgliedschaft an Bedingungen knüpfen, also Eintritt und Austritt von Bedingungen abhängig machen. So sei es möglich, daß Verhaltensanforderungen des Systems und die Verhaltensmotive der Mitglieder weit auseinandergehen können und doch könnten sie mithilfe des Organisationsmechanismus relativ dauerhaft verknüpft werden. Mithilfe von Mitgliedschaftsregeln gelinge es Organisationen sehr spezifische, ja künstliche Verhaltensweisen, wie sie die Gesellschaft in vielen ihrer Funktionsbereiche benötige, trotz frei gewählter Mitgliedschaft relativ dauerhaft zu produzieren (Luhmann 1975, S. 12). Pointiert formuliert in der etwas lakonischen Sprache Luhmanns: "die Soldaten marschieren, die Schreiber protokollieren, die Minister regieren - ob es ihnen in der Situation nun gefällt oder nicht."

Diese Unterscheidung von Typen des Sozialsystems macht anschaulich, daß diese Systeme nicht als ontologische, einfach so-seinenden Einheiten konzipiert sind, sondern erst durch die Beobachtung eines Beobachters als distinkte Systemtypen sichtbar werden. In weiten Bereichen unseres sozialen Erlebens fallen diese Systeme in eins. Worauf es hier ankommt, ist der Zusammenhang zwischen Organisation und Konstanz. Man erfaßt ein wesentliches Kennzeichen von Organisationen, wenn man sie gleichsam als eingefrorene, konservierte und damit auf (relative) Dauer gestellte Problemlösungen begreift.

Das ist es, was Paul Watzlawick in einem Aufsatz über Managment als Konstruktion von Wirklichkeiten (Watzlawick 1985, S. 366) mit dem Prinzip "mehr desselben" anspricht - die Tendenz jedes Organisationssystems, sich gegen die Einführung von Änderungen, Änderungen seiner Struktur, seiner Regeln oder seiner Identität, zu wehren. "Selbst oder gerade bei Vorliegen maximaler Störungen neigen Systeme [erfahrungsgemäß] dazu, das kontraproduktive Rezept des "mehr desselben" (more of the same) anzuwenden und dadurch unweigerlich mehr derselben Problematik zu erzeugen."

Die Hypothese kann also so definiert werden: aufgrund ihrer zugrunde liegenden Systemtypik tun sich Organisationen mit Wandel und Veränderungen schwer. Sie haben eine einmal erfolgreiche Problemlösung gefunden, sie auf Dauer gestellt und tendieren dazu, an ihr festzuhalten. Niemand kann es sich schließlich leisten, die Welt täglich neu zu erfinden; und in der Organisation wird ohne weiteres kein Grund ersichtlich, weshalb man eine in der Vergangenheit erprobte und bewährte, oft unter großen Schwierigkeiten gefundene Problemlösung aufgeben sollte.

Derselbe Gedanke findet sich auch an zentraler Stelle in einem späteren Aufsatz von Luhmann (1988), in dem er sein zwischenzeitlich entwickeltes Autopoiesis-Konzept auf organisierte Sozialsysteme überträgt. Er schlägt vor, Organisationen als Systeme

rekursiver Entscheidungsproduktion zu begreifen, die aus Entscheidungen bestehen und die die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen. Da diese Entscheidungen Ereignischarakter haben, also bei ihrem Entstehen schon wieder verschwinden, sei es, so Luhmann, auch nicht verwunderlich, daß sich in Organisationen so wenig ändern lasse. Da die Entscheidungen gleich wieder verschwänden, ließen sie sich gar nicht ändern, sondern gäben nur Anlaß zur Erzeugung neuer Entscheidungen, für die freilich dasselbe gelte.

Der Befund, daß Organisationen sich mit Wandel schwer tun, daß Lernen und Veränderung, Flexibität und Innovation bei ihnen auf Abwehr und Abwertung stoßen, daß sie es bevorzugen, auf alten Gleisen zu bleiben und unerprobte Pfade ebenso scheuen wie neues Terrain: diese Hypothese ist plausibel und für viele von uns erfahrungsgestützt - im Umgang mit Verwaltungen, Monopolunternehmen, Krankenhäusern, politischen Parteien, vielleicht auch Universitäten; und wenn wir genau hinschauen, tragen wir selbst oft mit eigenem Handeln nicht unwesentlich in unseren jeweiligen Rollen dazu bei.

Es sei an dieser Stelle unter fünf Stichworten nur pointiert daran erinnert, weshalb Änderungen und Innovationen in Organisationen zunächst einmal unwahrscheinlich sind (vgl. auch Ahlemeyer 1994):

1. Struktur: "Kein System findet sich in einem entropischen zustand vollständiger Unbestimmheit des nächsten Augenblicks" (Luhmann 1988b, S. 172). Das gilt auch, und erst recht für Systeme, die über sehr viele Möglichkeiten verfügen, also für Systeme mit hoher struktureller Komplexität. In jedem Fall muß ein System Strukturen bilden, um einzuschränken, was auf was folgen kann.

   Organisationssysteme konstituieren sich durch Gründungsentscheidungen und orientieren ihre fortlaufende Entscheidungsarbeit an Strukturen, die vorgängig entschieden wurden. Solche Strukturen sind jeweils nicht problematisierte Entscheidungsprämissen. Sie haben die Funktion, die laufende Entscheidungsarbeit zu ermöglichen, zu sichern und zu entlasten. Wenn sich die Mitglieder eines Unternehmens jeden Tag aufs Neue mit der Entscheidung befaßten, ob es das Unternehmen überhaupt geben soll, ob es sich nicht ganz anderen Aufgaben widmen und ob es überhaupt einen Vorstand braucht, werden sie es absehbar nicht schaffen, am Markt jene Einkünfte zu erwirtschaften, die es für die Erhaltung der Arbeitsplätze und das Überleben der Organisation braucht.

   Die wichtigsten Formen solcher Entscheidungsprämissen von Organisationen sind Entscheidungsprogramme (Zweck- oder Konditionalprogramme), die Festlegung von Kommunikationswegen und Personen; in der Vergangenheit auch "Stellen" als Kombination von programmatischen, netzwerkartigen und personalen Entscheidungsprämissen.

2. Mehr desselben: Wenn man Systemstrukturen als Kondensation erfolgreicher Problemlösungen sieht, als "gleichsam eingefrorene Lösungen" (Luhmann 1971,

S. 194), dann gibt es im System zunächst keinen Grund, weshalb einmal ausgearbeitete Lösungsmuster nicht fortgeschrieben werden sollten.

Watzlawick geht weiter. Auch bei neuen Problemen, wird das System versuchen, zufriedenstellend funktionierende Strukturen zu vermehren oder zu vergrößern. Wir stoßen eben auch und gerade in Organisationen, aber nicht nur dort, auf eine Dominanz des quantitativen, linear organisierten Denkens, trotz einer Vielzahl von historischen Erfahrungen, wie dem Kollaps des sogenannten Sozialismus, die zeigen, welche qualitativen Diskontinuitäten schon geringfügige quantitative Zuwächse auslösen können.

3. Sozialdimension: In der Sozialdimension verspricht die Orientierung an vorhandenen Strukturen Konsens und Sicherheit. Sie in Frage zu stellen oder gar zu verlassen, bedeutet: ins Ungewisse zu stoßen; bedeutet, möglicherweise als Urheber strukturloser Situationen identifiziert zu werden, in denen man nicht mehr weiß, wie man nun handeln und entscheiden soll. Andere werden in ihrer Sicherheit aufgestört, und man läuft Gefahr, als Störenfried enttarnt zu werden.
4. Umweltbeobachtung: Wie alle Systeme beobachten auch Organisationen ihre überkomplexe Umwelt selektiv und systemspezifisch. Information über die Umwelt ist immer ein Eigenprodukt des Systems, nicht ein Faktum in der Umwelt, das unabhängig von der Beobachtung und Bewertung des Systems existierte. Auf den Monitoren des Systems erscheint deshalb nur das, was die Sensoren des Systems der Umwelt als Information abgewinnen. Information ist für das System eine Differenz in der Umwelt, die für es selbst einen Unterschied macht; "a difference that makes a difference" (Bateson 1972, S. 453). Das heißt natürlich nicht, daß es im willkürlichen Belieben des Organisationssystems stünde, Information zu erzeugen oder es zu unterlassen. Das System wird durch seine Umwelt laufend irritiert, und es sucht mit seinem Entscheidungsnetz geradezu Irritationen auf, um sie in Information umzuwandeln.

   Wenn in einer Organisation alle Antennen in Richtung auf Programmausführung eingestellt sind, erscheinen kritische, programmwidrige Informationen zunächst als nicht anschlußfähige Störung, man könnte auch sagen: als Rauschen. Sie erzeugen keine Information und werden deshalb in der Organisation entweder gerne ignoriert, wie etwa Beschwerden, oder aber durch entsprechende Interpretation assimiliert: das eigene schlechte Image beim Kunden sei nur Ausdruck von deren Neid. Die Routinen der Organisation werden damit nicht in Frage gestellt.
5. Zuständigkeit: Die Entscheidungsprämisse Zuständigkeit führt in der Organisation typischerweise zu der Unterscheidung: Entscheidungen im Rahmen von Entscheidungsprämissen und Entscheidungen über Entscheidungsprämissen, was in der Regel mit unterschiedlichen hierarchischen Positionen einhergeht. Mitarbeiter mit Markt- und Kundenkontakt sind gerade nicht zur Programmänderung, sondern zur Programmausführung ausgerufen. Dabei fallen gerade hier die strukturkritischen

Informationen an, die ein mehr desselben im Rahmen gegebener Strukturen in Frage stellen. Oder anders formuliert: strukturkritische Informationen fallen aufgrund der internen Struktur häufig nicht an den Stellen des Systems an, die über Strukturänderungen entscheiden können.

In der Klammer sei hinzugefügt: Die fünf Stichworte zur Unwahrscheinlichkeit von Innovation decken sich inhaltlich sehr weitgehend mit den Lernhemmnissen, die Peter Senge identifiziert (Senge 1996, S. 29-37).

Einschränkend mag man hinzufügen: gar so stark gehemmt, wie es nun den Anschein haben mag, die Änderungsbedürfigkeit ihrer Entscheidungsprämissen zu erkennen, sind Organisationen auch wieder nicht. Durch den Einbau sekundärer Flexibilitäten, wie Generalsierungen, Ermessensspielräume, weitgehender Vollmachten und situationsnaher adhoc-Entscheidungen, haben es Organisationen gelernt, sich unterhalb einer Ebene struktureller Anpassungen elastisch auf unbekannten Zukünfte, nicht antizipierbare Umweltbedingungen und nicht berechenbare Eigenzuständen einzustellen.

Für strukturelle Einschränkung laufender Entscheidung durch Entscheidungsprämissen schlägt Luhmann den Begriff der Redundanz vor (Luhmann 1988, S.174). Die Redundanz ist hoch, wenn man als Beobachter mit wenigen Informationen die künftige Entscheidungsweise des Systems antizipieren kann. Der Gegenbegriff dazu heißt Varietät, und die Varietät einer Organisation wächst beispielsweise mit einer Erhöhung der Verschiedenartigkeit und Spannweite von Entscheidungen, wenn also etwa Krankenhäuser sich nicht länger allein um die Behandlung gegenwärtiger Krankheiten, sondern auch um die vorbeugende Prävention künftiger Krankheiten kümmern und deshalb Einfluß auf ihr kommunnales Umfeld suchen.

Bei aller Bemühung um Varietät bleibt eines freilich zu beachten: die laufende Entscheidungsarbeit läßt unvermeidlich immer wieder Strukturen kondensieren, die die Redundanz des Systems erhöhen. Mit der Stabilisierung von Interaktion in der Zeitdimension kondensieren gleichsam als Nebenprodukt unvermeidlich Erwartungsstrukturen, an denen sich Beteiligte orientieren. Diesselbe Strukturkondensation findet sich auch in organisierten Sozialsystemen. Sie führt mit der oft beobachteten Kristallisationen älter werdender Organisationen wiederum auf die Hypothese von der Unwahrscheinlichkeit struktureller Innovation.

2 Mehr des Neuen oder Organisation ist Varietät

Im weiteren werde ich der Hypothese nachgehen, daß Organisationen sich mit Innovation und weitreichendem Wandel sehr leicht tun.

Die Hypothese des ersten Teils, Organisationen tun sich mit Wandel schwer, mag theoretisch plausibel und für viele auch erfahrungsgeprüft sein. Ist sie nicht aber eher Reflex und Projektion aus einer noch weitgehend stabilen Vergangenheit? Trifft sie noch

unsere aktuelle soziale Wirklichkeit. Erleben wir nicht genau im Gegenteil einen ungeheur rasanten sozialen Wandel, an dem Organisationen nicht nur beteiligt sind, sondern ihn auch als Subjekte in vorderster Linie vorantreiben? Müssen wir nicht genau im Gegenteil formulieren, daß sich Organisationen mit Wandel und Veränderung sehr leicht tun? Die nachfolgenden Beobachtungen und Überlegungen zeigen eher, wie leicht und erfolgreich Organisationen mit Innovation, Wandel und Veränderung einhergehen.

Wenn Organisationen soziale Systeme rekursiver Entscheidungsproduktion sind und Strukturen die laufende Entscheidungsarbeit orientieren, dann heißt das eben nicht allein Programmierung, Routine und selektierte Starrheit, sondern es akzentuiert auch die prinzipielle Entscheidbarkeit und damit Änderbarkeit solcher Entscheidungsprämissen. Keine Frage: Organisationen bedürfen strukturierender Prämissen, die sie durch Entscheidung gewinnen. Sie bleiben aber gerade dadurch prinzipiell änderbar. Programme können geändert, Zuständigkeiten und Kommunikationswege neu zugeschnitten, neue Personen können eingestellt, ewige Bremser gekündigt oder pensioniert, und Stellen können aufgelöst, umdefiniert, oder auch neu geschaffen werden. Im Vergleich jedenfalls zu nicht-entscheidbaren Entscheidungsprämissen, emotionalen, religiösen oder fundamentalistischen etwa, bleiben Organisationen flexibler und elastischer, deren Prämissen entscheidungszugänglich sind.

Schon auf der Ebene mitlaufender Alltagsbeobachtung haben wir alle in den letzten zwei, drei Jahren mitbekommen, wie rasch und nachhaltig sich Organisationen, vor allem im Wirtschaftssystem, wandeln und verändern. Binnen weniger Jahre mausert sich die Fernmeldeabteilung des Staatsunternehmens Deutsche Bundespost zur Deutschen Telekom Aktiengesellschaft. Gleichsam über Nacht verschwinden große, ehemals etablierte Unternehmen; und ebenso rasch und überraschend sind beinahe geräuschlos ganz neue entstanden. Die Innovationsgeschwindigkeit der Unternehmen ist enorm, soweit es um neue Produkte und größere Produktvielfalt geht. Man denke nur an die Auto-, die Computer-, die Software-Industrie, an die neuen Medien. Schaut man freilich genauer hin, so wird rasch deutlich, daß die Veränderungsdynamik mitnichten von den Organisationen selbst ausgeht als von den gesellschaftlichen Funktionssystemen, vor allem von dem Funktionssystem Wirtschaft, das sich mit dem schnellen und hochwirksamen Feedback-Mechanismus von Gewinn und Verlust selbst im Markt eine auf Dynamik und Veränderung angelegte Umwelt schafft.

Ein kurzer Exkurs zum Markt: Der Markt ist weniger ein System als eine Umwelt. Er ist die Umwelt von Systemen, die am Wirtschaftssystem teilnehmen, also von Unternehmen und Haushalten. Und er ist eine Grenze: die Wahrnehmung des Konsums aus der Sicht von Produktion und Verteilung. Dabei erscheinen als Markt auch die Anstrengungen der Konkurrenten. Diese Grenze wirkt wie ein Spiegel. In diesem Spiegel bekommt jedes Unternehmen sich selbst und die Konkurrenten (und sich selbst als Konkurrenz der Konkurrenten) zu Gesicht (Luhmann 1988a, S. 73). Auf Finanzmärkten

versuchen Käufer und Verkäufer eine Zukunft in Rechnung zu stellen, die von ihren eigenen Entscheidungen abhängt.

Anders formuliert: der Markt markiert die Differenz von bestimmter und unbestimmter (eigener und umweltmäßiger) Komplexität. Die eigene Komplexität erscheint durch Organisation kontrollierbar, wie wenig zutreffend diese Vorstellung faktisch auch immer sein mag. Die umweltmäßige Komplexität dagegen wird als unkontrollierbar anerkannt und hingenommen. Die Komplexität der wirtschaftlichen Umwelt ist unkontrollierbar auch deshalb, weil in sie eine Vielzahl von Konkurrenten und die eigenen Aktivitäten als Konkurrent der Konkurrenten eingehen. Wenn somit der Markt auf der Undurchsichtigkeit unbestimmter Komplexität beruht, so bietet er mit seiner eigenen Sprache der Preise einen hocheffektiven Mechanismus an, um die unentwirrbare Komplexität von Ressourcen und Motiven, Bedürfnissen, Entscheidungen und Produkten wirksam zu reduzieren. Nicht, daß er perfekt sei, spricht für den Markt, sondern er als Systemumwelt wirkungsvolle Mechanismen anbietet, um die Ergebnisse von Entscheidungen einzuschätzen und aus Fehlern zu lernen.

Die Wirtschaft kommuniziert in der Sprache der Preise, und nur darin. Sie codiert alles als Preis. Zugleich schafft sie sich mit der Instabilität der Preise, die prinzipiell jederzeit herauf- oder herabgesetzt werden können, die Möglichkeit, hinreichend schnell auf veränderte Ausgangslagen zu reagieren. Man denke an fallende Bananenpreise gegen Ende des Wochenmarktes oder an Blumenpreise zu Muttertag. Mit seinen variablen Preisen ist der Markt ganz auf Instabilität abgestellt. Die Marktteilnehmer, die Organisationen, sehen und berechnen vor allem Anschlüsse für eigenes Handeln und verkraften die Komplexität der Umwelt durch Transformationen von Unsicherheit in Risiko: als Investitionsrisiko, Einstellungsrisiko, Kaufrisiko, Zahlungsrisiko etc.

Zurück zu Organisationen und der Hypothese, daß Organisationen sich mit Veränderungen leichter tun als gemeinhin angenommen. Wer die Chance hat, ins Innere verschiedener Organsiationen zu schauen und zu vergleichen, der kann in den letzten zwei, drei Jahren in vielen Organisationen weitreichende Veränderungen beobachten, die vor kurzem noch für undenkbar galten. Wir können weitreichende Transformationen geschichtlich gewachsener und lange Zeit scheinbar unveränderbarer Organisationsstrukturen beobachten. An vielen Stellen zeichnet sich ab, daß gänzlich andere Bauprinzipien von Organisationen im Entstehen sind. Gefordert ist ein Verständnis für die Andersartigkeit der Steuerungsprobleme (vgl. Wimmer 1996). Einige Andeutungen dazu:

Viele Unternehmen gehen von der traditionellen funktionsorientierten Organisationsstruktur (also zum Beispiel Vertrieb, Rechnungswesen, Produktion, Personal, zentrale Stäbe) ab und gliedern sich vermehrt in Geschäftsfelder, die im Unternehmen wie eigenständige Unternehmen agieren. Diese Geschäftsfelder sind in der Regel sehr weitgehend mit den notwendigen unternehmerischen Funktionen ausgestattet, also etwa mit eigener Budgetverantwortung, Entscheidungsfreiheit in der Auftragsvergabe und einer selbst verantworteten internen Organisation. Das ist notwendig, damit diese Center die

ihnen zugemutete Ertragsverantwortung auch erbringen zu können. So entstehen an vielen Stellen kleinere, besser überschaubare Einheiten, die näher am Markt operieren und flexibler und schneller auf ihre relevante Umwelt, die Kunden, eingehen können.

Es gibt kaum ein größeres Unternehmen in den westeuropäischen Ländern, das nicht in umfangreichen, zum Teil sehr radikalen Reengineering-Prozessen den Zuschnitt und die Zuständigkeit der Stellen gründlich durchleuchtet und weitgehend verändert hätte.

Bisher waren Stellen und Zuständigkeiten in abgegrenzten Funktionseinheiten streng arbeitsteilig organisiert. In einem Versorgungsunternehmen waren bisher die einen für das Stromnetz, die nächsten fürs Gasnetz und dritte fürs Wassernetz zuständig. Jede Einheit hob ihre eigenen Gräben aus; der Kunde mußte mit jeder Einheit einzeln verhandeln. Jetzt werden die Netze zusammengelegt; multidisziplinär qualifizierte Teams sind für alle drei Netzarten gleichzeitig zuständig; und klare Verantwortlichkeiten werden geschaffen. Um den Kundennutzen zu erhöhen, den Ressourceneinsatz zu optimieren und die Qualität der Leistung zu steigern wurden in vielen Unternehmen die Arbeits-und Kommunikationsprozesse in ihrer Gesamtheit völlig neu geordnet. Diese weitreichenden Schnitte wurden oft in kürzester Zeit vollzogen; man kann auch sagen: von Unternehmenleitungen mithilfe von darauf spezialisierten Unternehmensberatungsfirmen qua Macht durchgesetzt. Ich kenne große Unternehmen, die so, gleichsam über Nacht, ihren Stellenbestand um mehr als 20 % reduziert und sich oft von hunderten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Vergesellschaftung der Kosten getrennt haben. Im Zuge dessen hat auch ein intensives Outsourcing eingesetzt, also die Ausgliederung bisheriger Unternehmensteile, wiederum nachhaltige Veränderungen der Organisation mit der Folge von Stellenabbau, Stellenverschiebung und Verunsicherung.

Drei weitere Skizzenstriche zu den aktuellen nachhaltigen Veränderung: Umwelt, Hierarchien, Technologien:

Die Dynamik des wirtschaftlichen Systems im allgemeinen und die Deregulierung und Globalisierung im besonderen haben dazu geführt, daß sich die Umwelt der Organisationen und damit deren Beobachtung im System grundlegend zu verändert begonnen hat. Abnehmer sind zu Kunden geworden; staatliche Organisationen mit öffentlichem Versorgungsauftrag zu Unternehmen. Das hat weitreichende Konsequenzen für die grundlegenden Entscheidungspämissen, die die eigene Identität und die Beobachtungsschemata der relevanten Umwelt betreffen. Zudem schaffen die Unternehmen füreinander mehr und mehr spezialisierte Märkte. Die einzelne Organisation findet sich in einem dichten Netzwerk von Kunden- und Lieferantenbeziehungen, die in ihrer eigenen Dynamik nicht mehr mit den Vorstellungen der klassischen Ökonomie zu verstehen sind. In vielen Unternehmen, wie beispielsweise den Airlines, hat man längst begonnen, sich auf die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz innerhalb weltweiter Unternehmensnetzwerke und auf den Wettbewerb zwischen diesen Netzwerken einzustellen.

Wir beobachten heute in den großen Unternehmen nachhaltig veränderte Hierarchien, die drastische Verringerung der bisherigen Führungsebenen, ein oft dramatisches

Ausdünnen gerade des mittleren Managements - mit weitreichenden Folgen für die Wahrnehmung von Führungsfunktionen.

Und es bleibe bei aller Evidenz nicht unerwähnt, daß die flächendeckende Einführung und Erneuerung immer neuer Generationen von Hardware und Software der elektronischen Datenverarbeitung praktisch keinen Arbeitsplatz unverändert gelassen hat. Jeder, der einen einmal einen neuen Rechner oder neue Software-Generationen bekommen hat, weiß, wie weitreichend und bisweilen entnervend bisherige Routinen damit in Frage gestellt werden können.

Fazit: Für die Mitglieder vieler Unternehmen ist nicht Stillstand und Paralyse, ist nicht ein mehr desselben das Problem, sondern umgekehrt die große Zahl gleichzeitig laufender, einander überstürzender und oft weitreichender Veränderungsprojekte, die sie jeden Tag erneut zwingen, sicherheitgebende Strukturen aufzugeben und sich gänzlich neu zu orientieren, noch bevor sie es richtig gelernt haben, in den vorigen Strukturen zu arbeiten. Ein fast hysterischer Wechsel der Muster und Strukturen mutet den Organisationsmitgliedern des Wirtschaftssystems beinahe täglch ein immer mehr des Neuen zu.

3 Weniger kann mehr sein oder Organisation ist Varietät *und* Redundanz

Durch diese radikalen und raschen Veränderungen ihrer Organisation fühlen sich viele - Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen - überfahren, überfordert und überflüssig gemacht. Sie sehen ihre bisherige Leistung abgewertet. Viele sind verletzt und verstört. Nicht wenige finden sich nicht mehr zurecht.

Diese weitreichenden Veränderungen schaffen in den Unternehmen eine neue Differenz: zwischen denen, die sich für diese Veränderungen engagieren und sie aktiv vorantreiben, als Angehörige des Managements oder als Mitglieder innovativer Projektgruppen, und denen, die sie passiv erleiden, die sich nicht informiert, verschoben und in die Veränderung hineingezwungen fühlen. Diese Differenz zwischen den aktiven Protagonisten und den passiven Erleidern (soll man sagen: Tätern und Opfern?) spiegelt sich in einer zweiten Differenz, die sich in vielen Unternehmen in der internen Beobachtung nach vorne schiebt: die zwischen Gewinnern und Verlierern; solchen, die einen Zuwachs an Einfluß-, Lern- und Gestaltungs- und Karrierechancen erleben und solchen, die die Gegenwart fast nur noch als Verlust erleben, vor allem als Verlust elementarer Sicherheiten des Alltags und der positiven Erwartungssicherheit, die ihnen ihre Organisationen gestern noch gab und deren Andenken sehr lebendig ist.

Während viele Organisationen also durchaus erfolgreich auf Wandel einstellen, kommen die in ihnen lebenden und arbeitenden Menschen mit Tempo und Radikalität des organisatorischen Wandels nicht mehr mit. In einer Organisationswelt, die ständig Verlust macht, breitet sich eine Sehnsucht nach Dauer und Sicherheit, die weniger von

den Mechanismen der Organisation als von den darin arbeitenden Menschen ausgeht. In vielen Organisationen gibt es derzeit eine Furor des Bewahrens, eine Revolte des Stillstands, die von Mitarbeitern und Führungskräften ausgeht und sich gegen eine Organisationspolitik eines immer mehr des Neuen richtet.

Keine Frage: hier geht es um so elementare Blickrichtungen wie Vergangenheit und Zukunft, und wenn die Gegenwart nur noch als Vorschein einer schlechten Zukunft erlebt wird, ist es nicht verwunderlich, daß sie auf Abwehr stößt. Wir sind damit bei Beobachtungen angelangt, die über die Systemreferenz Organisation hinausweisen auf das umfassende Sozialsystem Gesellschaft, das als Umwelt aber unmittelbar relevant ist für Organisationen in vielen Funktionssystemen.

In diesem Zusammenhang sei es erlaubt, an die Rede des deutschen Bundespräsident Roman Herzog zum Thema Innovation und Aufbruch ins 21. Jahrhundert, gehalten am 27. April in Berlin, anzuknüpfen. In vielen Ländern werde das Tempo der Veränderung immer schwungvoller, so der Bundespräsident. Es herrsche eine große Dynamik; kühne Zukunftsvisionen würden dort entworfen und umgesetzt, die die Menschen zu immer neuen Leistungen beflügeln. In Deutschland hingegen überwiege Mutlosigkeit; Krisenszenarien würden gepflegt, und ein Gefühl der Lähmung mache sich breit. Schlüsselworte aus der Rede beschreiben den Verlust wirtschaftlicher Dynamik, die Erstarrung der Gesellschaft und eine "unglaubliche mentale Depression", in der Pessimismus zum allgemeinen Lebensgefühl werde.

Das eigentliche Problem in der Bundesrepublik, so Roman Herzog, sei ein mentales. Es sei ja nicht so, als wüßten wir nicht, daß Wirtschaft und Gesellschaft dringend modernisieren müssen. Aber es gehe nur mit quälender Langsamkeit voran. Es fehle der Schwung zur Erneuerung, die Bereitschaft, Risiken einzugehen, eingefahrene Wege zu verlassen und Neues zu wagen. Überall nur Bedenkenträger, die glaubten, es gebe beliebig viel Zeit zur Erneuerung. Für den drückenden Modernisierungsstau in Deutschland gebe es keine mildernden Umstände: er sei hausgemacht und uns selbst zuzurechnen.

Wie immer man zu den Äußerungen des obersten politischen Repräsentanten der Bundesrepublik stehen mag (und ich persönlich halte sie für kühn und weitgehend zutreffend) - an einer Stelle gehen sie in der Analyse nicht weit genug. Als Ursache der aktuellen Paralyse beschreibt Herzog die Haltung des einzelnen. Innovationsfähigkeit fange im Kopfe an, bei unserer Haltung zu neuen Techniken, zu neuen Arbeits- und Ausbildungsformen, bei unserer Haltung zur Veränderung schlechthin. Auf die mentale Verfassung des einzelnen komme es an, und da müsse sich jeder einen Ruck geben; Mut und Selbstvertrauen seien wieder gefragt.

Das muß inhaltlich nicht falsch sein und greift doch analytisch viel zu kurz. In soziologischer Perspektive liegt es nahe, nach den sozialen Bedingungen zu fragen, die diesen Haltungen der Mutlosigkeit und des Pessimismus zugrunde liegen. Ich halte dafür, daß es wesentlich eine aus Überforderung und Übergangensein gespeiste Angst ist, die so viele krampfhaft an dem Bestehenden festhalten läßt, koste es, was es wolle. Man

möchte in eine Zukunft gehen, nicht gewaltsam hineingestoßen und getrieben werden. Aus dieser dem Furor des Bewahrens zugrunde liegenden Angst holt man niemanden dadurch heraus, daß man ihm die Notwendigkeit und Unausweichklichkeit von Veränderung aufzeigt, zugleich unter Dynamisierungsdruck weitere notwendige Veränderungen vornimmt und so durch ein immer mehr des Neuen immer mehr Menschen auf dem Weg in die Zukunft abhängt. Im Sinne einer Funktionalisierung der Abweichung "im Dienste ihrer eigenen Korrektur" (Watzlawick 1985) gilt es, die rigiden Schleifen zwischen immer mehr des Neuen und immer mehr Beharrung dadurch zu brechen, daß man eine die bisherigen Lösungsversuche neutralisierende und in ihr Gegenteil kehrende Eingabe ins System vornimmt. In Organisationen ist das ohne weiteres möglich.

Für ein Unternehmen heißt das nicht etwa, daß die Geschäftsleitung eine Rückkehr zu den Sicherheiten der Vergangenheit versprechen sollte oder auch nur dürfte. Es kann aber heißen, Kommunikationskontexte des Nichtbedrohtseins zu schaffen, in denen es möglich wird, die bisherigen Traumatisierungen zum Thema zu machen, ein wechselseitiges Verstehen in der Gegenwart einzuleiten und ein Signal zu setzen, das da heißen kann: die laufende Entscheidungsarbeit in der Organisation orientiert sich nicht allein an abstrakten Entscheidungsprämissen der Organisation, nicht allein an der anonymen Funktionslogik des globalen Wirtschaftssystems, sondern sie räumt den in ihr tätigen Menschen mit ihren Wahrnehmungen und Ängsten, aber auch mit ihren einzigartigen Fähigkeiten und Ressourcen eine privilegierte Stellung ein. Nur dann, wenn die Mitglieder wahrnehmen, daß sie der Organisation wichtig sind, werden die Organisation und ihre Ziele den Menschen wichtig sein. Nur dann werden die in den Organsiationen tätigen Menschen ihren Teil dazu beitragen, daß Modernisierungsstaus gelöst und überfällige Veränderungen beherzt angegangen werden.

Organisationen sind inzwischen beides: zwängende Korsetts von Notwendigkeiten und verwirrende Feuerwerke von Möglichkeiten. In der gegenwärtigen forcierten Dynamik des gesellschaftlichen Wandels läuft das klassische Lösungsmuster der Organisation, die Reproduktion des more of the same, auf die Paradoxie hinaus, daß dasselbe, also Musterwiederholung, zugleich das Neue, Musterveränderung, ist. So sehr sich das Neue auch von demselben unterscheidet - in einem ist es sehr vergleichbar: es erzeugt gegen seine eigenen Intentionen mehr derselben Problematik, die zu lösen es angetreten war.

Daß das nicht zwangsläufig so sein muß, daß es Möglichkeiten der Unterbrechung solcher rigiden Schleifen gibt, könnte ich womöglich als Organisationssoziologe nicht formulieren, wenn ich nicht zugleich als Berater solche Veränderungsprozesse in Organisationen begleiten und dabei beobachten würde, welch nachhaltige Differenz ein systemtheoretisch informiertes Interventionsrepertoire in komplexen Veränderungsprozessen ausmachen kann (vgl. Ahlemeyer 1996). Für den Soziologen wie für den Berater bleibt es eine Herausforderung, solche Wechsel der Beobachtungsperspektiven, ex extra und ab intra, folgenreich und anschlußfähig in die Selbstbeobachtung von sozialen Systemen einzubringen.

Literatur:

Ahlemeyer, Heinrich W., 1994: "Administrativer Wandel." In: Damman, Klaus; Dieter Grunow; Japp, Klaus P. (Hrsg.): Die Verwaltung des politischen Systems. Festgabe zum 65. Geburtstag von Niklas Luhmann. Opladen, S. 183-197.

Ahlemeyer, Heinrich W., 1996: "Systemische Organisationsberatung und Soziologie." In: Alemann, Heine v.; Vogel, Barbara (Hrsg.): Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. (IX. Tagung für angewandte Soziologie). Opladen, S. 77-88.

Bateson, Gregory, 1972: Steps to an Ecology of Mind. New York.

Luhmann, Niklas, 1971: "Reform und Information. Theoretische Überlegungen zu einer Reform der Verwaltung." In: Luhmann, Niklas: Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen, S. 181-202.

Luhmann, Niklas, 1975: "Interaktion - Organisation - Gesellschaft. Anwendungen der Systemtheorie." In: Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung. Opladen, S. 9-21.

Luhmann, Niklas, 1988a: Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M.

Luhmann, Niklas, 1988b: "Organisation." In: Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S.165-186.

Luhmann, Niklas, 1997: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M.

Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hrsg.),1997: Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden.

Senge, Peter M., 1990: Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart.

Watzlawick, Paul. 1985. "Management oder - Konstruktion von Wirklichkeiten." In: Probst, Gilbert J. B.; Siegwart, Hans (Hrsg.): Integriertes Management. Bausteine des systemorientierten Managements. Stuttgart, S. 365-376.

Wimmer, Rudolf, 1996: "Die Zukunft der Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn?" In: Organisationsentwicklung Heft 4, S. 46-57.

PD Dr. Heinrich W. Ahlemeyer
ISYS Institut für systemische Sozialforschung
Diekbree 5
D-48157 Münster
Tel.: 0251/1414214

Heinrich W. Ahlemeyer, geboren 1950 in Bielefeld, hat Soziologie, Volkswirtschaft und Politikwissenschaft in Bielefeld, Kiel, Münster und Los Angeles studiert. Von 1977 bis 1988 war er Assistent am Institut für Soziologie in Münster. Nach einer Beraterausbildung bei der Beratergruppe Neuwaldegg in Wien nahm er 1990 im Rahmen des von ihm begründeten Unternehmens *sistema consulting gmbh* seine Tätigkeit als Unternehmensberater auf. Zugleich leitet er das ISYS Institut für systemische Sozialforschung in Münster und ist als Gastprofessor für Organisationssoziologie an der Universität Wien tätig. Er begleitet als Berater komplexe Veränderungsprozesse in Unternehmen, vor allem in den Bereichen Unternehmenskultur, Unternehmensführung, Kooperation und Konflikt.