

Inhalt

1. Einführung	9
<i>Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner und Patricia Wolf</i>	
1.1 Einleitung	9
1.2 Aufbau des Buches	13
1.3 Verwendungshinweise	15
1.4 Schlussfolgerung oder: Wie anfangen?	19
2. Weshalb system(theoret)ische Organisationswissenschaft?	20
<i>Jens O. Meissner, Patricia Wolf und Rudolf Wimmer</i>	
2.1 Weshalb Systemtheorie als Grundlage für praktische Organisationswissenschaft?	20
2.2 Das klassische Verständnis von Organisationen	21
2.3 Das sozialkonstruktivistische Verständnis von Organisationen	24
2.4 Die systemtheoretische Sicht auf Organisation	28
2.5 Fallstricke praktischer Organisationsarbeit umgehen	31
2.6 Schlussfolgerung	34
2.7 Zusammenfassung	35
3. Wurzeln der systemtheoretischen Organisationstheorie	40
<i>Fritz B. Simon</i>	
3.1 Vom »organisierten Verhalten« zur »Organisation«	40
3.2 Handlungssystem vs. Kommunikationssystem	45
3.3 Organisationen als autopoietische Systeme	52
4. Klassiker der Organisationsforschung: Zappen durch 100 Jahre organisationstheoretisches Denken von Weber bis Weick	58
<i>Ralf Wetzels und Jens Aderhold</i>	
4.1 Vorspann	58
4.2 Max Weber: Die rationale Organisation der Bürokratie	62
4.3 Frederick Winslow Taylor: Die Rationalität des Scientific Management	65

4.4	Zwischentöne: Verständniserweiterung und die systemische Rationalität der Organisation bei Mary Parker Follett und Chester Barnard	67
4.5	Naturwissenschaftliche Rationalität endgültig in der Defensive: Herbert A. Simon, James G. March und Richard M. Cyert	70
4.6	Die radikale Entzauberung einer geordneten Innen- und Umwelt der Organisation: Karl E. Weick	72
4.7	Finale?	76
5.	Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen.	80
	<i>Reinhart Nagel</i>	
5.1	Einleitung	80
5.2	Das Bauprinzip des funktionalen Organisationsdesigns	81
5.3	Das Bauprinzip des Unternehmens im Unternehmen	86
5.4	Das Bauprinzip der Projektorganisation	89
5.5	Das Bauprinzip der Prozessorganisation	94
5.6	Schlussfolgerung	98
6.	Organisation als Differenz: Grundzüge eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses	101
	<i>Stefan Jung und Rudolf Wimmer</i>	
6.1	Einleitung	101
6.2	Die Selbstorganisation der Organisation	104
6.3	Organisieren heißt kommunizieren	106
6.4	Organisieren heißt entscheiden	107
6.5	Die Organisation und ihre Mitglieder	108
6.6	Aber was fangen Berater und Manager mit Selbstorganisation an?	110
7.	Wissen und Lernen	118
	<i>Patricia Wolf und Heiko Hilse</i>	
7.1	Das traditionelle betriebswirtschaftliche Verständnis von Wissen und Lernen	118
7.2	Ein systemtheoretisches Verständnis von Wissen und Lernen in Organisationen	121
7.3	(Wie) kann man Wissen und Lernen managen? Ein Praxisbeispiel	130
7.4	Schlussfolgerungen.	139

8. Kommunikation: Eine Hinführung zum Kommunikationsverständnis der neueren Systemtheorie . . .	144
<i>Jens O. Meissner, Gian-Claudio Gentile und Harald Tuckermann</i>	
8.1 Etwas Praktischeres als Kommunikation gibt es nicht	144
8.2 Das klassische Kommunikationsverständnis	146
8.3 Ein systemisch-pragmatisches Kommunikationsverständnis	149
8.4 Kommunikation in der neueren Systemtheorie	154
8.5 Kommunikation beobachten	162
8.6 Fazit	165
9. Führung und Organisation	169
<i>Rudolf Wimmer und Thomas Schumacher</i>	
9.1 General Management und die Sorge um die Gesamtorganisation	169
9.2 Veränderte Voraussetzungen	171
9.3 Was zeichnet »gutes« General Management aus?	173
9.4 Aufgabenfelder und Spielarten des General Management und wie man sie erkennt	176
9.5 General Management und Zukunftssicherung	190
10. Strategieentwicklung in Theorie und Praxis	194
<i>Katrin Glatzel und Rudolf Wimmer</i>	
10.1 Strategieentwicklung als zukunftsorientierte Führungsaufgabe	194
10.2 Die verschiedenen Spielarten der Strategieentwicklung	197
10.3 Die drei Dimensionen der Strategieentwicklung	203
10.4 Der systemische Strategieentwicklungsprozess in der Praxis	208
10.5 Ausblick	216
11. Organisationskultur – Das verborgene Skript der Organisation	219
<i>Christof Baitsch und Erik Nagel</i>	
11.1 Kultur – von Praktikern geliebt oder gefürchtet	219
11.2 Kulturparadigmen und ihre Konsequenzen	220
11.3 Kultur – die »tiefer liegende Schicht« der Organisation	225

11.4	Kulturelle Einheit oder kulturelle Vielfalt	231
11.5	Erkundung der Organisationskultur	234
12.	Lost & Found	241
	<i>Patricia Wolf, Rudolf Wimmer und Jens Meissner</i>	
12.1	Standortbestimmung	241
12.2	Schlussfolgerungen	250
13.	Organisation als temporale Form: Ein Ausblick	258
	<i>Dirk Baecker</i>	
	Über die Autoren	289
	Über die Herausgeber	293
	Index	295

1. Einführung

Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner und Patricia Wolf

1.1 Einleitung

Organisationen sind durchweg praktisch ausgelegt. Die Idee zu diesem Werk entstand aus Gesprächen in der Gemeinschaft der systemischen Organisationsforscher über die Schwierigkeiten, Bachelorstudierenden die Grundzüge der systemischen Organisationstheorie nahezubringen. Es ist somit selbst ein kultivierter Zufall, der sich aus vernetzten Perspektiven und inspirierenden Umwelthanregungen ergeben hat.

Dieses Buch ist gleichzeitig ein Lehr- und ein Irritationsbuch, denn wie die Erfahrung zeigt, paart sich die Beschäftigung mit der Systemtheorie häufig mit einem reichlichen Grad an Irritation. Verwendet werden soll es als Lehrbuch für systemische Organisationsforschung auf Bachelorniveau für Studierende an Universitäten, Hochschulen und höheren Fachschulen. Das Ziel ist, die systemtheoretisch fundierte Organisationswissenschaft einem Publikum zugänglich zu machen, das sich bisher damit schwergetan hat, weil entweder a) nicht die Zeit zur intensiven Auseinandersetzung gegeben war oder b) die nicht mit der Systemtheorie vertrauten Dozierenden vor dieser zurückschreckten oder c) es schlichtweg keine Buchwerke gab, die in den Kanon des Faches »Organisation« oder »Management« an einer Universität oder Fachhochschule gepasst hätten.

Die Herausforderung dieses Buches liegt im »konstruktivistischen Dilemma«, das in der grundsätzlichen Begrenztheit eines Lehrbuches über praktische Organisationswissenschaft besteht – ein Buch enthält Theorie, keine Praxis. Der Beitrag dieses Herausgeberbandes besteht darin, das Dilemma dadurch aufzulösen, dass es wie ein Reader Texte zu den wichtigsten Aspekten des Themas enthält. Zudem bietet es durch Kapitelverweise Zusammenhänge an, welche sonst erst mühsam von den Studierenden aus den vielfältigen und schwerverständlichen Originaleinzeltextraten erarbeitet werden müssten. Erklärte theoretische Grundlagen werden dabei an Praxisbeispiele zurückgebunden, welche die praktische Aussagekraft der systemischen Perspektive verdeutlichen. Das vorliegende Buch ermöglicht daher einen Einblick in die systemtheoretische Organisationswissenschaft und führt schneller zur

praxisrelevanten Umsetzung der Inhalte, als dies mit Hilfe anderer Lehrbücher, Aufsatzsammlungen oder Texte möglich wäre.

1.1.1 Systemtheoretisch, systemisch, systematisch

Vor dem Hintergrund ausgiebiger Erfahrungen in der Lehre auf Bachelorstufe scheint es sinnvoll, drei grundsätzliche Begriffe zu unterscheiden, nämlich »systemtheoretisch«, »systemisch« und »systematisch«. Als Einfachstes kann man »systematisch« darstellen, welches die geordnete, einer bestimmten Systematik folgende Aufbereitung eines Sachverhalts meint. Ein Beispiel ist die geordnete Sammlung von Briefmarken, das regelmäßige Führen von Mitarbeitergesprächen oder die gezielte Kundengewinnung auf Grund einer gegebenen Vertriebsmethode.

»Systemisch« hingegen bezieht sich auf die Komplexität von ineinandergreifenden und rückbezüglichen Prozessen. Wenn das Wasser aus dem Hahn zu kalt ist, registriert man dies und reguliert am Ventil so lange nach, bis das Wasser die gewünschte Temperatur erhält. Als »Fremdwort« ausgedrückt, ist hier die sogenannte Kybernetik am Werk, aus dem Griechischen übersetzt die Steuermannskunst, welche auf ebendiesen Korrekturzirkeln beruht. Systemisches Denken steht deutlich im Zentrum dieses Herausgeberbandes. In einigen Kapiteln wird eine klare systemische Perspektive eingenommen, mit der verdeutlicht werden soll, dass solche Zusammenhänge schon um einiges komplizierter sind, als klassische Managementlehrbücher glauben machen.

Schließlich ist der Begriff »systemtheoretisch« bzw. »Systemtheorie« auf die Entwicklung einer vollständigen Theoriewelt zurückzuführen, die in ihrer »neueren« Variante maßgeblich vom Soziologen Niklas Luhmann (1927–1998) entwickelt und geprägt wurde. Wenn das Schlagwort »soziologische Systemtheorie« oder »operativer Konstruktivismus« im Internet gesucht wird, steht der Name Luhmann dort recht weit oben. Luhmann bemühte sich, eine Gesellschaftstheorie zu entwickeln, welche im Grundprinzip ebenfalls auf kleinere soziale Einheiten – wie Gruppen, Familien, Theater, Terrorverbände und eben auch Organisationen – angewendet werden konnte. Wenn jemand das Wort »Systemtheorie« verwendet, so sollte man davon ausgehen, dass der- oder diejenige auf die spezifischen Theorieangebote von Niklas Luhmann und anderen verweist.

1.1.2 Grundannahmen

Der vorliegende Herausgeberband führt an die systemtheoretische Perspektive von Organisationen heran. Dabei vermittelt er die zentralen Ideen und Konzepte zur praktischen Managementarbeit in Organisationen. Wie jede wissenschaftliche Arbeit beruht auch dieses Buch auf gewissen Grundannahmen. Zu diesen gehören hier:

- *Konstruktivistische Weltsicht*: Ein Verständnis von Welt, das nicht objektivierbar ist, sondern die Konstruktionsleistung der Personen und sozialen Systeme in den Vordergrund stellt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass man beliebig und konsequenzenlos beobachten und handeln könnte. In der gemeinsamen Konstruktion der Welt durch mehr als eine Person drückt sich auch immer aus, dass gewisse Perspektiven, Vorstellungen und Problemverständnisse eben nicht beliebig sind.
- *Untersuchungseinheit Organisationen*: Nicht Unternehmen werden hier als »Normalfall« verstanden, sondern Organisationen allgemein, also auch Verwaltungen, Verbände, Stiftungen, Parteien oder auch die besondere Gruppe der Familienunternehmen.
- *Umgang mit Komplexität(en)*: Die Bewältigung von Unsicherheiten durch selektive Vorgänge ist ein grundlegender Akt jeder Organisation. Komplexität entsteht durch rückgekoppelte (re-kursive) Prozesse und durch Selbstorganisation (Autopoiesis). Nur Komplexität kann Komplexität ersetzen (das »Gesetz der requisiten Varietät« von Ashby 1956). Dies bedeutet, dass jeder praktische Vorschlag gleichwohl ein Problem für die Lösung ist, welche er anbietet. Es wäre ein Irrglaube, dass wir diese Verwickeltheit der Welt hier auflösen könnten (und wollten).

1.1.3 Ziel des Buches

Mit diesem Buch möchten wir erreichen, dass Studierende nach der Lektüre in der Lage sind, im Prozess zwischen dem Auftauchen eines Problems und seiner Lösung einen zusätzlichen analytischen Zwischenschritt zu vollziehen.

Die Schrittfolge Beobachten–Problematisieren–Analysieren–Interpretieren–Verstehen–Gestalten ermöglicht es potenziell, für handfeste Managementprobleme nicht einfach »irgendwelche« Instrumente anzuwenden, sondern passgenaue Lösungen zu erstellen, welche dann

in der Organisation auch wirksam werden. Der große Vorteil besteht hier darin, dass über das Problematisieren auch neue Lösungsansätze fruchtbar gemacht werden. Wer systemtheoretisch problematisiert, der hat eine gute Chance, auf Lösungen zu kommen, die der Eigenlogik des jeweiligen Systems angemessen sind und die im »blinden Fleck« der traditionellen Managementlehre liegen.

1.1.4 Gehören Sie zur Zielgruppe?

Zielgruppe dieses Buches sind Lesende, welche sich mit der praktischen Organisationswissenschaft auf (Bachelor-)Hochschulniveau auseinandersetzen möchten. Das Buch richtet sich also an Menschen, welche ein theoretisches Modell suchen, anhand dessen sie ihr eigenes Handeln in Organisationen sowie das Eigenleben von Organisationen reflektieren und daraus einen praktischen Mehrwert erzielen können.

1.1.5 Konsequenz eines solchen Vorgehens

Die Reflexivität, welche in der systemtheoretischen Organisationswissenschaft eine entscheidende Rolle spielt, ist eine Herausforderung für denjenigen, der sie konsequent anwendet: Er (oder sie)¹ wird damit zum Beobachter der organisationalen Realität, die ihn umgibt und in der er handelt. Er entdeckt organisationale Paradoxien, denen er selbst nicht entkommen und die er nur begrenzt beeinflussen kann. Insofern stellt die Perspektive der systemtheoretischen Organisationswissenschaft kein bequemes Instrument dar, mit dem man Sachverhalte beliebig herbeizaubern könnte. Sondern sie fordert vielmehr dazu auf, sich an den entdeckten organisationalen Regeln und den ihnen inhärenten Widersprüchen zu reiben, um zum Schluss einen (produktiven) Weg zu finden, mit ihnen angemessen umzugehen.

Für die gesamte systemtheoretische Organisationstheorie gilt auch, dass sie ebenso wenig der Schlüssel zur Allwissenheit ist wie alle anderen Theorien. Insofern muss man bei ihrer Anwendung akzeptieren, dass es immer um (An-)Näherungen an die Organisation geht und nicht um eindeutige und objektive Bilder von der Organisation. Insofern ist diese Theorie äußerst praxisfreundlich, denn sie fordert zum Lernen im Prozess auf. Und sie ist gleichzeitig nichtexklusiv:

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

Zwar hilft die Kenntnis der theoretischen Grundlagen dem Beobachter, aber im Grunde kann jeder seine eigenen Beobachtungen unmittelbar heranziehen.

1.2 Aufbau des Buches

Das Buch ist in 13 Kapitel unterteilt. Abbildung 1 stellt diese überblicksweise dar:

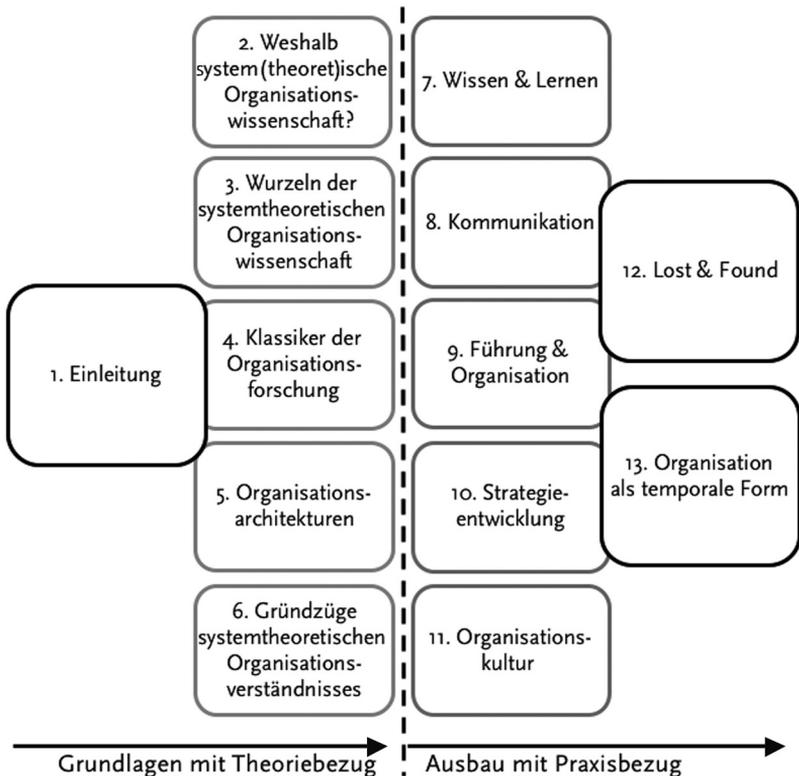


Abb.: Kapitelübersicht

Insgesamt lassen sich die Kapitel in vier inhaltliche Blöcke gliedern:

- Die Einführung (Kapitel 1) präsentiert die Ziele und Inhalte des Buches, sie stellt den Gesamtkontext her.
- Die Kapitel 2 bis 6 zur Organisationstheorie zeigen die Wurzeln der systemtheoretischen Organisationswissenschaft auf und

stellen sie in einen Bezug zu anderen wichtigen Klassikern der Organisationslehre. In Kapitel 5 werden dabei auch die Grundannahmen derzeit beobachtbarer Organisationsarchitekturen offengelegt. Dieser erste Block bietet dem Leser eine theoretische Grundlage, welche das Verständnis des nächsten Blocks wesentlich erleichtert.

- Die Kapitel 7 bis 11 sind praxisorientiert gehalten und erläutern die wichtigsten Aspekte der systemtheoretischen Organisationswissenschaft im Detail. Die Praxisorientierung erhalten die Kapitel durch den Einbezug von Fallstudien oder anschaulichen Beispielen. In den praxisorientierten Kapiteln beschreiben wir zuerst die Themenbereiche »Wissen und Lernen« (Kapitel 7) sowie »Kommunikation« (Kapitel 8). Anschließend bieten die Kapitel 9 und 10 eine Aufbereitung der Aspekte »Führung und Organisation« sowie »Strategieentwicklung«. Das letzte Kapitel dieses Blocks widmet sich der »Organisationskultur« (Kapitel 11). Diese Themenauswahl *kann nicht* vollständig sein. Dennoch erheben wir den Anspruch, dass sie die wichtigsten Grundaspekte zur systemtheoretischen Organisationswissenschaft abdeckt. In der Regel sind die Kapitel so aufgebaut, dass sie die klassische oder traditionelle Sichtweise der Management- und Betriebswirtschaftslehre aufnehmen, sie kritisch reflektieren und dann herausstellen, wo der Gewinn einer systemtheoretischen Perspektive liegt. Dieser Gewinn wird sodann anhand der praxisorientierten Kapitelabschnitte anschaulich illustriert.
- Die letzten beiden Kapitel leisten die Zusammenfassung der Inhalte, eine »Perlenlese« sowie einen Ausblick: Sie erläutern, welche Bedeutung die Erkenntnisse aus dem Buch für die praktische Organisationsarbeit haben können. Einen Sonderfall stellt das letzte Kapitel dar, in dem es um die »temporale Form der Organisation« geht: Es steht gewissermaßen hinter dem Endkapitel des Bandes. Wir haben es dort positioniert, weil ein Leser nach Lektüre der vorangehenden Teile in der Lage sein müsste, sich mit der systemtheoretisch aufbereiteten Idee der »temporalen Form« produktiv auseinanderzusetzen.

Am Anfang jedes Kapitels befinden sich Zusammenfassungen, am Ende Wiederholungsfragen. Diese Aufbereitungsform ist zweifellos ein Tribut an den Stil eines Lehrbuches, in dem die Verdichtung der

Inhalte zum Teil vom Studierenden, aber auch durch die Lehrperson beziehungsweise das Lehrmaterial erbracht werden muss.

Um auf systemtheoretischem Niveau versiert argumentieren zu können, braucht man in der Regel mehrere Jahre Zeit des Lesens, Diskutierens, Interpretierens, Aufbereitens und Verdichtens der Inhalte. Diese Zeitspanne soll durch den vorliegenden Band etwas verkürzt werden. Auf Grund der Komplexität des Themas ersetzen die Zusammenfassungen jedoch nicht die Textbearbeitung. Vielmehr soll durch diese ein optimaler Überblick möglich werden.

Die Wiederholungsfragen sind zum Teil anhand des genauen Textstudiums beantwortbar. In der Regel ist jedoch mindestens eine Frage dabei, welche themenübergreifend oder nicht anhand des Textes zu beantworten ist. Uns schien es sinnvoll, auch solche »offenen« Fragen zu formulieren, die jederzeit als guter Einstieg in reflektierende Arbeitsphasen oder Gruppendiskussionen dienen können.

Über Kapitelverweise am Ende jedes Kapitels werden die einzelnen Inhaltsblöcke zueinander in Beziehung gesetzt. Die Kapitel dieses Buches bilden somit ein Netzwerk mit vielfältigen Zugängen. Innerhalb des theoretischen und des praxisorientierten Teils mag der Leser das eine oder andere Kapitel überspringen oder vorziehen. Wir haben die Sortierung aber deshalb so vorgenommen, weil wir diesen Aufbau vor dem Hintergrund unserer eigenen Lehr- und Praxiserfahrungen für sinnvoll halten.

1.3 Verwendungshinweise

Grundsätzlich erreicht dieser Herausgeberband sein Ziel, wenn er für die praktische organisationswissenschaftliche Arbeit Verwendung findet. Die Herausforderung für die Herausgeber besteht entsprechend darin, dieses Buch bei Studenten und Dozenten, Schülern und Moderatoren, Organisationspraktikern und -beratern als Arbeitsgrundlage zu etablieren. Vorstellbar ist beispielsweise, dass es in Vorlesungen und Seminaren, aber auch als Arbeitsbuch zum Selbst- und Gruppenstudium oder als Grundlage für die Organisationsarbeit verwendet wird. Dazu scheinen einige Hinweise zum Einsatz in unterschiedlichen Szenarien angebracht, denn je nach Szenario kann der Verwendungszweck variieren, können die Rollenverteilungen sich unterscheiden und auch unterschiedliche Ressourcen zur Bearbeitung notwendig sein.

1.3.1 Einsatz in Vorlesungen und Seminaren

Das klassische Szenario ist, dass das Buch in Vorlesungen und Seminaren eingesetzt wird. Dies entspräche am ehesten der ursprünglichen Intention der Herausgeber. Ein Blick ins Inhaltsverzeichnis zeigt, dass der Band sich in 13 Kapitel gliedert. Dies ist kein Zufall: Ein Semester an einer deutschsprachigen Hochschule umfasst in der Regel 13–15 Wochen. Dementsprechend passt die Bearbeitung des Herausgeberbandes in ein Semester und lässt zudem Luft für beispielsweise eine Einführungs- und eine Reflexionslektion.²

In Vorlesungen und Seminaren kann die Rolle des Dozierenden unterschiedlich sein. Nimmt er in Vorlesungen eher die Position des traditionellen Dozierenden oder des Großgruppenmoderators ein, so sollte er in Seminaren empfehlenswerterweise als gruppensensitiver Moderator oder Vermittler das entdeckende Lernen ermöglichen. In beiden Fällen ist ein Vor- und Nachbereiten der Thematik anhand des entsprechenden Kapitels ratsam. Die konzentrierte Aufmerksamkeit der Studierenden in den Vorlesungen und Seminaren ist in diesem Zusammenhang eine kritische Ressource. Wie bereits erwähnt, sind systemtheoretische Perspektiven nicht einfach zu erschließen. Bei der Veranstaltungsplanung ergibt es daher Sinn, genügend Zeit fürs Selbststudium einzuplanen. Die Präsenzveranstaltungen können sich dann auf die kritischen Fragen konzentrieren. Je nach Veranstaltungsart spielt die Aufgabenbearbeitung eine unterschiedliche Rolle: Bei einer Vorlesung kommt den Aufgaben, relativ gesehen, ein höherer Stellenwert zu, da die Intensität der Auseinandersetzung nicht so groß sein dürfte wie in einem Seminar.

Tendenziell ist für dieses Buch ein Einsatz in Gruppenarbeiten wünschenswert. Manchmal ist dies aber nicht möglich. In Vorlesungen hat es daher Sinn, das Buch für die intensive Vor- und Nachbereitung zu verwenden. In der Vorlesung selber kann auf einzelne Abschnitte, insbesondere auf die Praxisteile und -fälle der Kapitel, Bezug genommen werden. Zwei kleine methodische Griffe haben sich hier als besonders lohnenswert herausgestellt. Einerseits der »Lern-

² Vor dem Hintergrund der zunehmenden Modularisierung von Lehrinhalten scheint es heute wichtiger denn je, dass man in der ersten Veranstaltung genügend Zeit darauf verwendet, den Rahmen zum Semesterprogramm zu setzen. Daher ist es sinnvoll, das 1. Kapitel ebenso wie die anderen zum Gegenstand einer eigenen Lektion zu machen. Es gehört zur Buchstrategie, Luft für ein bis zwei Zusatzveranstaltungen zu lassen. So können Praxisbeispiele und Fallstudien bzw. auch der eine oder andere ergänzende Originaltext bearbeitet werden.

stopp«: Hierbei werden in der Vorlesung an geeigneten Zeitpunkten (etwa nach 20 Minuten Lehrpräsentation) kleine, offene Diskussionsfragen an die Studierenden gestellt, welche in etwa fünf Minuten mit einem in der Nähe sitzenden Partner diskutiert werden können. Zum anderen können auch kleine Textarbeiten eingesetzt werden, beispielsweise unter Zuhilfenahme kurzer Artikel aus der Tagespresse. Die kleinen Übungen helfen insbesondere in Vorlesungen beachtlich bei der Verarbeitung des Themas.

Abzuraten ist dabei vom übermäßigen Einsatz elektronischer Medien, es sei denn zur Illustration anhand praktischer Fallbeispiele. Zwar kommen elektronische Ressourcen zum Thema immer mehr zum Einsatz, aber der persönlich-präsenten Bearbeitung sollte der Vorzug gegeben werden, da die Inhalte kompliziert sind und man die eine oder andere Fußangel nur im persönlichen Gespräch herausfindet.

1.3.2 Einsatz als Arbeitsbuch zum selbstgesteuerten Studium

Als zweites Einsatzszenario ist es vorstellbar, dass dieses Buch als Arbeitsgrundlage im selbstgesteuerten Studium, allein oder in Gruppen, hilfreiche Dienste leistet. Hier fehlt dann die Rolle eines »Instruktors« wie etwa eines Dozenten oder Moderators. Im selbstgesteuerten Lernen ist die strukturierte Darstellung eines abgegrenzten Wissensgebietes hilfreich, die eine Führung bei der Erschließung bietet und so über längere Zeit hinweg die Motivation erhält. Im selbstgesteuerten Lernen betreibt häufig ausschließlich das Interesse der Studierenden den Fortschritt. Für Durststrecken eignet sich daher eine Studiengruppe sehr gut. Sollten Kapitel in Gruppenarbeit erschlossen oder diskutiert werden, so scheint es förderlich, vorgängig den Zweck des Selbststudiums zu klären. Wofür genau soll das Studium des Buches dienen? Vor welchem Hintergrund wird der Text gelesen und diskutiert? Je mehr Beteiligte an einem solchen Prozess teilnehmen, desto breiter gestreut ist in der Regel die Perspektivenvielfalt. Es leuchtet ein, dass eine Bearbeitung der Texte vor dem Hintergrund zukünftiger Organisationsberatungsangebote eine andere Diskussion ergibt als die vor Hintergrund der Dynamiken eines bestehenden Familienunternehmens. Die zu klärende Frage für die Studierenden ist also, zu welchem Ereignisstrom das Textstudium beitragen soll. Oder, systemtheoretisch: Woran sollen die Inhalte dieses Herausgeberbandes anschließen?

Die Bearbeitung der Aufgaben zu den Kapiteln sollte dann zum Zweck der Studiengruppe passen und ihn praktisch konkretisieren. Zur didaktischen Bereicherung kann dabei das ergänzende Studium durchaus auch ausführliche Artikel oder Reflexionsgespräche zu eigenen Praxiserfahrungen umfassen. Das Arbeiten an eigenen Vorannahmen und praktischen Erfahrungen scheint im selbstgesteuerten Studium besonders attraktiv, und der vorliegende Band bietet reichlich Denkanstöße, die zu einer verbesserten Praxis führen können.

1.3.3 Einsatz als Grundlage für die praktische Organisationsarbeit

Als dritter Einsatzzweck kann der Herausgeberband als Arbeitsbuch für die praktische Organisationsarbeit nützlich sein, beispielsweise für »Organisatoren« (Personen, welche mit Organisationsgestaltung beauftragt sind wie beispielsweise Manager) und Berater. Hierbei stehen praktische Organisationstätigkeiten im Vordergrund, und das Buch kann dazu dienen, über bestehende Organisationsprozesse zu reflektieren oder sie zu verbessern.

In diesem Fall ist es wichtig, dass »Organisatoren« ihre Tätigkeiten nicht alleine ausführen, sondern stets im Zusammenspiel mit Organisationsmitgliedern. Führungskräfte, Mitarbeiter und Kollegen fungieren hier als Träger der Organisationskultur sowie ihrer Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Auch langfristige Kunden und andere Stakeholder der Organisation können sehr präzise Aussagen über die Organisation machen, weil sie aus ihrer Außenperspektive gut beobachten können, wo die Organisation relevante Unterscheidungen trifft, wo also wichtige Sensibilitäten vorliegen. Eine Bearbeitung der Wiederholungsaufgaben hat im Kontext der eigenen Organisation besonders viel Sinn. Der Trick besteht hier darin, die Fragen anhand der konkreten Ausgangslage in der eigenen Organisation zu beantworten.

Das Buch kann in diesem Einsatzszenario als Systematisierungshilfe für den Organisations-Check dienen: Kapitel für Kapitel kann die eigene Organisation aus systemtheoretischer Perspektive betrachtet werden. Mögliche Problemlösungen und Verbesserungen sind häufig nicht besonders kompliziert, sollten aber wohl bedacht sein. Hier stellt sich dann die praktische Frage, ob die Organisation eine beabsichtigte Änderung überhaupt akzeptieren würde. Beispielsweise wird ein irritierendes Vorgehen in der Gestaltung eines Innovationsmanagementprozesses in einer Behörde eher auf Misstrauen stoßen als in

einem Wirtschaftsbetrieb; die Ablehnungswahrscheinlichkeit der Organisation ist hier vermutlich eher hoch, was sich dann in einem Scheitern eines Projektes, im Entzug eines Gestaltungsmandates etc. äußern könnte.

1.4 Schlussfolgerung oder: Wie anfangen?

Der Titel dieses Buches lautet *Praktische Organisationswissenschaft*, und zwar systemtheoretisch. Wie beginnen wir damit? Ein vom Organisationswissenschaftler Karl E. Weick (1985, S. 195) formuliertes Organisationsrezept hilft weiter, er fragt: »Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich höre, was ich sage?« Analog könnte man hier fragen »Wie kann ich wissen, was ich verstehe, bevor ich darüber spreche, was ich gelesen habe?« Dementsprechend scheint es attraktiv, die bis hier gelesenen Verwendungshinweise und möglichen Einsatzzwecke zur Kenntnis zu nehmen, schlicht ins Lesen einzusteigen und so viel wie möglich in ergänzenden Gesprächen, Diskussionen, Präsentationen, anderen Texten etc. (also in weiteren »Diskursen«) zu verarbeiten. Erst anhand dieser praktischen Kommunikationstätigkeit wird der Beitrag des Buches deutlich werden. Während dieser »Umsetzung« des Buches wird dem Leser auffallen, dass die praktische Organisationswissenschaft verschiedene Intensitätsgrade annehmen kann – je nachdem, wie tief man in die Systemlogiken einer Organisation eindringt. Im Kapitel 12 gehen wir hierauf nochmals ein.

Abschließend wiederholen wir, dass die von uns vorgeschlagene Kapitelreihenfolge unseres Erachtens Sinn ergibt. Je nach Leser kann aber auch eine andere Art des Lesens sinnvoll sein – menschliche Verarbeitungsprozesse stellen sich hier ähnlich wie Organisationslogiken dar, nämlich als komplex, ineinander verschränkt und letztlich bestenfalls beeinfluss-, aber nicht steuerbar. Wir wünschen viel Genuss bei der Lektüre und sind für Rückmeldungen jederzeit dankbar.

Literatur

- Ashby, R. W. (1956): An introduction to cybernetics. London (Chapman & Hall).
- Weick, K. E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).