

Management für Fortgeschrittene

Dirk Baecker

Postheroisches Management 2.0

Das Thema des postheroischen Managements 1.0 war der ironische und soziologische Umgang mit einer Komplexität der Organisation, die nach meinem Eindruck sowohl von der Betriebswirtschaftslehre als auch von der Managementphilosophie unterschätzt wurde.¹ Betont die eine Möglichkeiten des *richtigen* Entscheidens und die andere Möglichkeiten des *begeisterten* Entscheidens, so geht es doch beiden vornehmlich darum, sich zu einer getroffenen Entscheidung auch dann noch positiv verhalten zu können, wenn sie sich im Lauf der Dinge als falsch herausstellt. Organisationen brauchen das, weil sonst gar keine Entscheidungen mehr getroffen würden.²

Das Thema des postheroischen Managements 2.0 ist die Entfaltung der paradoxen Form der Komplexität, *Einheit einer Vielheit*,³ in rekursive Formen der Entscheidungsfindung. Diese rekursiven Formen der Entscheidungsfindung invisibilisieren zum einen die Paradoxie der Komplexität, das heißt, sie befreien den Beobachter aus der Starre der Reflexion, in die ihn der Versuch versetzt, sich mit der Komplexität auseinanderzusetzen, halten jedoch zum anderen in der *Form der Rekursivität* den Kontakt zur Komplexität selber, indem diese als Zusammenhang der Unterscheidung von bestimmten und unbestimmten Zuständen reformuliert wird.

Wir halten es, mit anderen Worten, für möglich, sowohl Heinz von Foersters Warnung vor einer Auseinandersetzung mit dem Problem der Komplexität (»Wenn jemand so ignorant ist, sich mit Komplexität auseinanderzusetzen zu wollen, bleibt er auch so«) gerecht werden zu können, als auch seiner Einladung zu folgen,

das Thema der Rekursivität ernster zu nehmen, als es Luhmann seiner Meinung nach tat.⁴ Tatsächlich ist die Rekursivität nur im Kontext der Komplexität ernst zu nehmen.

Ein Beispiel mag verdeutlichen, wie dies gemeint ist. Fragen wir uns nach der Ordnung einer Organisation und rechnen wir damit, es mit Komplexität zu tun zu bekommen.⁵ Unser Ausgangspunkt sind die drei Sinndimensionen, die Niklas Luhmann unterschieden hat.⁶

In der *Sachdimension* des Sinns geht es darum, für jede Kommunikation die Möglichkeit zu adressieren, dass sie sich im nächsten Schritt entweder extensiv mit dem Kontext des Themas, intensiv mit der genaueren Beschaffenheit des Themas oder alternativ mit einem anderen Thema beschäftigen kann. Diese Möglichkeit belastet jeden einzelnen Schritt

¹ Siehe Dirk Baecker, *Postheroisches Management: Ein Vademecum*. Berlin: Merve, 1994.

² Siehe zur Denkfigur der *postdecision surprise* und des *postdecision regret* James G. March, *Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*. Dt. Wiesbaden: Gabler, 1990, S. 255-278.

³ So Niklas Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1997, S. 134 ff.

⁴ »Wenn ich Luhmann zuhöre, seine Papiere lese und in seinen dicken Büchern blättere, sehe ich in vielen Fällen, daß mein Vorschlag, sich mit ›Schließung‹, ›Rekursionen‹ etc. zu beschäftigen, nicht so aufgegriffen wurde, daß solche Ideen auf jene Bereiche anwendbar wären, von denen ich gehofft hatte, daß man sie dort anwenden würde.« Siehe Heinz von Foerster, *Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen: Eine Selbsterschaffung in 7 Tagen*, hrsg. von Albert Müller und Karl H. Müller, Nachdruck Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2002, S. 225 f. und Zitat im Text, S. 34.

⁵ Ich danke den Teilnehmern eines Workshops bei der osb Tübingen am 13. März 2007 für eine Diskussion dieser Idee.

⁶ Siehe *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1984, S. 111 ff.

der Kommunikation, sodass sie vor- und rückgreifend jeweils gute Gründe mobilisieren muss, wenn sie ihr Thema so behandeln will, wie sie es behandeln will.

Schauen wir auf die Organisation und hier zunächst auf die Sachordnung der Themen, die sie behandelt, so haben wir es offenbar mit der klassischen Aufgabenstellung der Arbeitsteilung zu tun, insofern diese die verschiedenen Themen einer Organisation verschiedenen Abteilungen, Hierarchieebenen und Stellen zuordnet. Die rekursive Form hierfür können wir etwa wie folgt anschreiben:

Komplementarität =

Arbeits-	Teilung
----------	---------

Die Arbeitsteilung definiert einen Zusammenhang, der durch seine eigene Variation im Zeichen der Suche nach komplementären und, wie Emile Durkheim⁷ so schön gesagt hat, im Rahmen ihrer Komplementarität auch solidarischen Arbeitsschritten gekennzeichnet ist. Wie man an der Spencer-Brown-Gleichung unschwer erkennen kann, ist die Arbeitsteilung durch den Unterschied zwischen den Arbeitsschritten genauso gekennzeichnet wie durch den Zusammenhang der Arbeitsschritte, sodass Management und Beratung jeden denkbaren Ansatzpunkt haben, über eine angemessene Aufteilung und Anordnung der Arbeit immer wieder neu nachzudenken.

Man beachte, dass jede der Spencer-Brownschen Formen zweierlei Unbestimmtheit im Raum der Unterscheidung, der durch die Unterscheidung bestimmt wird, gleich mit generiert. Zum einen steht jede Unterscheidung ihrerseits im Kontext

einer unbestimmten Außenseite der Form, das heißt, es ist in jedem einzelnen Fall unentschieden und damit entscheidbar, wovon eine Form ihrerseits unterschieden wird. Und zum anderen resymmetrisiert die Form der Unterscheidung die beiden Seiten der Unterscheidung, macht sie also gleichwertig, obwohl die Unterscheidung selbst zunächst darin besteht, eine Asymmetrie zu etablieren, etwa den einzelnen Arbeitsschritt im Kontext der Arbeitsteilung zu markieren. Resymmetrisierung jedoch bedeutet, dass jede Markierung als kontingent beobachtet werden kann und man auf der unbestimmten Außenseite der Form nach Möglichkeiten der Rechtfertigung einer bestimmten Markierung nicht nur suchen kann, sondern auch muss.⁸

In der *Zeitdimension* des Sinns geht es darum, für jede einzelne Kommunikation die Möglichkeit zu adressieren, dass sowohl kürzere als auch längere Zeithorizonte, also gleichsam mehr oder weniger Vergangenheit und Zukunft, zur Bestimmung der jeweiligen Gegenwart herangezogen werden können. Man kann die Gegenwart belasten, indem man ihr auferlegt, sich vor einer bestimmten Vergangenheit und vor einer bestimmten Zukunft zu rechtfertigen. Man kann die Gegenwart auch entlasten, indem man offen lässt, woher sie kommt und wohin sie will. Beides muss man entscheiden und beides wird in der Kommunikation sowohl umstritten sein, als auch immer wieder neu ausgehandelt werden müssen.

Für die Zeitordnung der Organisation bringen wir diesen Zusammenhang in die Form des Problems der zeitlichen Bindung oder auch

Synchronisation der Abläufe einer Organisation:

Bindung =

Ereignis	Prozess
----------	---------

Damit bringen wir zum Ausdruck, dass zum einen alle Ereignisse einer Organisation gleichsam eingefangen werden müssen, um im Rahmen eines von der Organisation definierten Prozesses der Produktion Sinn machen zu können, und zum anderen Prozesse so formuliert, das heißt »geplant«, werden müssen, dass sie in der Lage sind, den Ereignissen Sinn zu geben, die in der Organisation aus welchen Gründen auch immer für sinnvoll gehalten werden. Für Management und Beratung eröffnet dies vielfältige Perspektiven. Man kann versuchen, die in der Organisation realiter vorkommenden Ereignisse zu zähmen. Man kann mit neuen Ereignissen aufwarten, um die Prozesse zu testen. Man kann Unsinn produzieren und abwarten, ob dies jemandem auffällt – und dann: im Rahmen welcher Prozesse. Kurz, man gewinnt Spielräume für die Entfaltung einer temporalen Komplexität, die nur dadurch beschränkt ist, dass es leicht ist, Ereignisse als irrelevant an sich vorbeirauschen zu lassen, und schwer ist, einen neuen Prozess auch nur anzuschieben. Beides ändert jedoch nichts daran, dass das Problem der Bindung in jedem Fall und dies auch in turbulenten Organisationen gelöst werden muss.

In der *Sozialdimension* des Sinns geht es, wie Luhmann sagt, um die (mindestens) Verdopplung der Auffassungsperspektiven von Sinn. Ego reflektiert seinen Beitrag zur Kommunikation als seinen Beitrag und weiß schon deswegen, dass Alter Ego

eine abweichende, die Individualität des Alter Ego zur Geltung bringende Meinung hat. Jeder Beitrag zur Kommunikation kann und muss unter diesem Gesichtspunkt der Differenz und fallweisen Reintegration unterschiedlicher Meinungen beobachtet werden. Schon deswegen ist jede Kommunikation als offen und unvorhersehbar anzulegen, was man sich dann auch in der Sach- und in der Zeitdimension des Sinns zunutze machen kann. Das heißt: Selbst wenn die Welt sachlich und zeitlich zu beruhigen wäre, die Sozialdimension des Sinns würde sie sofort wieder beunruhigen, weil wir anders nicht sicherstellen können, dass wir Individuen sind.

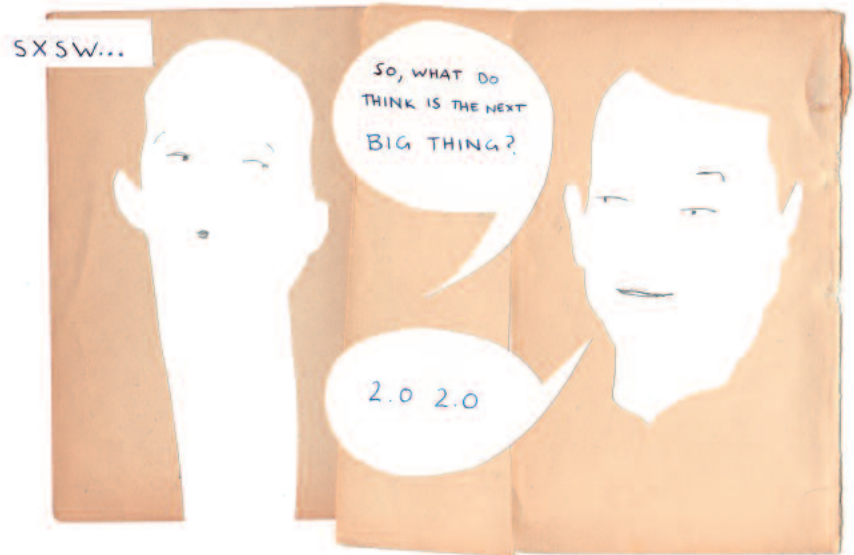
Tatsächlich verlief der Evolutionsprozess der Gesellschaft jedoch vermutlich eher umgekehrt. Es ging nicht darum, durch die Individualisierung Unruhe in eine sachlich und zeitlich etwa als Kosmos geordnete Welt zu bringen, sondern es ging darum, die sachliche, etwa ökologische, und zeitliche, etwa historische Unruhe der Gesellschaft individuell aufzufangen, abzubilden und bearbeitbar zu machen.

Die Sozialordnung der Organisation hat es mit der generellen Unterdrückung und fallweisen Ermütigung abweichender Meinungen zu tun. Wir bringen diese in die folgende Form:

Steuerung =

Hierarchie	Netzwerk
------------	----------

Wieder sind es beide Seiten zusammen, die erst die Steuerung der Organisation ermöglichen, die Hierarchisierung der Organisation, wobei hier sowohl an die vertikale Pyramidenform der Hierarchie zu denken ist



Idee: Joshua Porter, bokardo.com, Illustration: Clemens Habicht

als auch an die verteilte Schachtel-in-Schachtel-Form (denn bei beiden geht es um *decomposability*,⁹ also um Auflösung und Rekombination des Stellengefüges einer Organisation), und die Einbettung der Hierarchie in ein Netzwerk, das zu jedem Zeitpunkt und aus jeder Perspektive heterarchisch und damit als subversiv im Verhältnis zur Hierarchie zu denken ist.

Die Komplexität resultiert hier daraus, dass die Organisation beobachten kann, wie ihre eigene Hierarchie aus internen Netzwerken besteht und von externen Netzwerken getragen wird, ohne dass dies es ermöglicht, wie man zuweilen glaubt, auf Hierarchie verzichten zu können. Die Hierarchie wird laufend mit ihrem Gegenteil konfrontiert und bezieht daraus ihre eigenen Motive, die in dem Maße steuerungssensibel sind und dann auch für Zwecke der Führung ausgestaltet werden können, als sie die Netzwerke, auf die sie angewiesen ist, nicht negiert, sondern – paradox – einbezieht.

Jede einzelne dieser drei rekursiven Formen organisiert ihre eigene

Komplexität, ihre eigene Einheit einer Vielheit. Man kombiniere die drei Formen, die ja nur die drei Dimensionen eines immer wieder neu und anders generierten Sinnes ausbuchstabieren, und man beginnt, etwas von der Komplexität der Organisation und von den rekursiven Formen, die diese Komplexität generieren, zu ahnen.



7 Siehe Emile Durkheim, *Über soziale Arbeitsteilung: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften*. Dt. 2. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1988.
 8 Siehe maßgebend für eine Anwendung des Formenkalküls auf Fragen der Organisation und des Managements Niklas Luhmann, *Die Kontrolle von Intransparenz*. In: Heinrich W. Ahlemeyer und Roswita Königswieser (Hrsg.), *Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler, 1998, S. 51-76.
 9 Siehe Talcott Parsons, *Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization*. In: ders., *Structure and Process in Modern Societies*. New York: Free Pr., 1960, 59-96; und Herbert A. Simon, *The Architecture of Complexity*. In: ders., *The Sciences of the Artificial*. 2. Aufl., Cambridge, Mass.: MIT Pr., 1981, S. 192-229.