



BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Klaus Eidenschink / Ulrich Merkes

Entscheidungen ohne Grund **Organisationen verstehen und beraten**

Eine Metatheorie der Veränderung

V&R

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller, Silja Kotte



BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Herausgegeben von

Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller und Silja Kotte

Klaus Eidenschink / Ulrich Merkes

Entscheidungen ohne Grund

Organisationen verstehen und beraten

Eine Metatheorie der Veränderung

Mit einer Abbildung

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2021, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: [rudall30/shutterstock.com](https://www.shutterstock.com/user/rudall30)

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2625-6061

ISBN 978-3-647-40759-3

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Zu dieser Buchreihe | 9 |
| 1 Grundlegende Überlegungen | 11 |
| 1.1 Ziel und Absicht | 11 |
| 1.2 Prämissen | 13 |
| 2 Leitunterscheidungen der Organisationsdynamik | 18 |
| 2.1 Organisationen und Entscheidungen | 18 |
| 2.2 Neun Leitunterscheidungen als Fokusse von Entscheidungen | 20 |
| 2.3 Leitprozess Vergangenheitsbehandlung – beibehalten oder verändern? | 25 |
| Nichts kann nur agil sein! | 26 |
| Die Logik von Verkrustungen | 27 |
| Lernen und Identität | 28 |
| Irritationskompetenz ist entscheidend | 30 |
| Wer weiß, lernt nicht | 30 |
| 2.4 Leitprozess Gegenwartsbehandlung – regel- oder situationsgerecht? | 31 |
| Lob der Routine oder Lob des Einzelfalls? | 32 |
| Formale und informelle Organisationsprozesse | 33 |
| Regeln können sich selbst nicht regeln | 34 |
| Regel oder spezifische Situation – wie entscheiden? | 35 |
| Die Wichtigkeit von Regelverstößen | 37 |
| 2.5 Leitprozess Zukunftsbehandlung – gefahrentragend oder risikonehmend? | 37 |
| Handeln oder abwarten? | 38 |

| | |
|---|----|
| Entscheiden oder entschieden werden | 40 |
| Planung und Pläne | 41 |
| Das Unerwartete managen | 42 |
| Risikonehmende und Gefahrentragende | 43 |
| Risiken sind standpunktabhängig | 44 |
| Die Beherrschbarkeit von Risiken | 45 |
| Wie werden Risiken abgesichert? | 46 |
| Risikoloses Entscheiden | 47 |
| 2.6 Leitprozess Vernetzung – verknüpfend oder entkoppelnd? | 48 |
| Regulation der Vernetzungsdichte | 49 |
| Vernetzung braucht Entkoppelung und Verknüpfung | 50 |
| Verknüpfen und Entkoppeln von Themen als Führungsaufgabe | 51 |
| Selbstverstärkende Effekte | 52 |
| 2.7 Leitprozess Entscheidungsorientierung – innen- oder außenorientiert? | 54 |
| Die überlebensrelevanten Umwelten einer Organisation | 55 |
| Orientierung an der inneren Umwelt | 56 |
| Orientierung an der äußeren Umwelt | 57 |
| Von den Daten zur Information | 58 |
| Relevanz von Daten | 60 |
| Welche Daten sind entscheidend? | 61 |
| 2.8 Leitprozess Qualitätsfokus – schnell oder gründlich? | 62 |
| Woran bemisst sich Qualität? | 63 |
| Gründlich: Wann ist es genug? | 64 |
| Schnell: Wann braucht es Mut zur Lücke? | 65 |
| Die innere Logik unterschiedlicher Organisationsbereiche | 66 |
| Wie konsistent sind die Beurteilungskriterien? | 67 |
| 2.9 Leitprozess Sozialkomplexität – vertrauend oder kontrollierend? | 68 |
| Umgang mit Unberechenbarkeit | 68 |
| Kontrolle – der unliebsame und wichtige Zwilling | 69 |

| | |
|--|-----------|
| Zur Funktion von Vertrauen | 70 |
| Vertrauen muss die eigene Blindheit begrenzen | 72 |
| Vertrauen in Funktionen und Bereiche | 72 |
| Die Wichtigkeit von Misstrauen | 74 |
| Hyperstabile Musterbildung | 74 |
| 2.10 Leitprozess Entscheider – beteiligend oder ausschließend? | 75 |
| Der Zwang zur Selektivität | 76 |
| Informelle Wege | 77 |
| Interessenlagen und Sachverstand | 79 |
| Welche Rolle spielen »die Entscheider«? | 80 |
| Die Entlastungsfunktion von Entscheidungsgremien | 82 |
| Einfluss nehmen und verlieren können | 83 |
| Informelle Hintergrundprozesse | 84 |
| 2.11 Leitprozess Personal – passend oder unpassend? | 86 |
| Welche Rolle spielt der Mensch in Organisationen? | 86 |
| Die Zumutung der Organisation | 87 |
| Die Prämisse »Person« | 88 |
| Die Passung der Person | 89 |
| Erwartungen an Rollen und Stellen | 89 |
| Von der Wichtigkeit, »unpassende« Mitarbeitende zu haben | 90 |
| Die Funktion von Mitgliedschaft | 91 |
| Die Funktion von Karriere | 92 |
| Die Funktion von »Potenzialen« von Mitgliedern | 93 |
| 2.12 Entscheidungen ohne Grund | 94 |
| 3 Konsequenzen für Beratung in Organisationen | 97 |
| 3.1 Organisationen brauchen Beratung in der Zeitdimension | 97 |
| 3.2 Organisationen brauchen andere Beobachtungen | 98 |
| 3.3 Organisationen brauchen Rätselfreundinnen und -freunde | 99 |
| 3.4 Organisationen brauchen Konflikt und Konsens | 100 |
| 3.5 Organisationen brauchen einen Blick auf ihre innere Spaltung | 102 |

| | |
|---|------------|
| 3.6 Organisationen brauchen Kompetenz für »Glück und Leid« | 103 |
| 3.7 Organisationen brauchen Kompetenz für Gefühle der Mitarbeitenden | 104 |
| 4 Was brauchen die Beraterin und der Berater? | 106 |
| 5 Zuletzt | 109 |
| Literatur | 110 |
| Zusätzliche Literatur | 113 |

Zu dieser Buchreihe

Die Reihe »Beraten in der Arbeitswelt« wendet sich an erfahrene Beratende und Personalverantwortliche, die Beratung beauftragen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen, und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforschende, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mitgestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leserinnen und Lesern die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen, als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe werden Themen bearbeiten, die sie aktuell selbst beschäftigen und umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So werden die Texte nicht einfach abgehangenes Beratungswissen nochmals offerieren und aufbereiten, sondern sich an den vorders-

ten Linien aktueller und brisanter Themen und Fragestellungen von Beratung in der Arbeitswelt bewegen. Der gemeinsame Fokus liegt dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe versteht sich dabei als methoden- und schulenübergreifend, in der nicht einzelne Positionen prämiert werden, sondern zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene angeregt wird.

Wir laden Sie als Leserinnen und Leser dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller und Silja Kotte

1 Grundlegende Überlegungen

»Alles sollte so einfach wie möglich gemacht werden,
aber nicht einfacher.«¹
Albert Einstein

1.1 Ziel und Absicht

Wir verbinden eine Hoffnung und zwei Absichten mit diesem Buch.

Die Hoffnung ist, Leserinnen und Leser zu finden, die Freude beim Mit-Denken haben und wissen, dass man Gedanken, wenn sie unvertraut sind, wie guten Wein ertasten und ergründen muss. Dies kann einem weder der Wein noch das Buch abnehmen.

Die erste Absicht, die wir verfolgen, ist es, ein Verständnis von Beratung vorzustellen, dessen wesentliche Leistung darin besteht, vorhandene Theorien zur Dynamik von Psyche, Gruppen und Organisationen in ihrem Perspektivenreichtum integrativ zu nutzen. Dazu muss man ihre Unterschiedlichkeit und Widersprüchlichkeit nicht auflösen, sondern zuordnen können. Dies geschieht dadurch, dass wir ein Theoriedesign anbieten, in dem Polaritäten und Spannungen unerlässlich und willkommen sind. Wir wählen die Bezeichnung *meta-theoretisch*, weil damit ein Rahmen aufgespannt wird, der sehr disparaten Theorien eine sinnvolle Funktion und Landkarte gibt.

In diesem Text beschränken wir uns auf den organisationstheoretischen Aspekt unserer Arbeit. Die Beschäftigung mit einer Vielzahl pragmatischer Beratungsweisen, Managementmoden, Organisationstheorien, deren ungünstigen Einseitigkeiten und Konkurrenz hat uns immer wieder frustriert. Das hat uns nach einem Theorieansatz suchen lassen, der dem, was in Beratung und Management funktioniert, einen sinnvollen Platz gibt und der gleichzeitig erklären kann, warum

1 <https://www.zitate.eu/autor/albert-einstein-zitate/79661>.

manches unter spezifischen Umständen eben auch nicht funktioniert oder unpassend ist. Wir versuchen, zu differenzieren und einzuordnen und dabei offen zu bleiben für Neues.

Die andere Absicht ist, verbreitete Annahmen über (Wirtschafts-) Organisationen zu hinterfragen. Unsere Beobachtung ist, dass viele Organisationstheorien und viele Vorgehensweisen in der Beratungspraxis ungünstige (denkerische) Prämissen enthalten. Man sucht nach dem Optimalen und Richtigen (Kühl, 2002), nach besserer Kontrolle (von Oetinger, 2000), nach mehr Motivation und mehr Humanität (Gairing, 2002, 2017; Kieser, 2001, S. 101 ff.) – man versucht, zu verbessern. Diese Verbesserungskonzepte sind explizit oder latent normativ. Sie beruhen auf der Idee, eine Organisation könne wie ein Auto optimiert, wie ein Haus renoviert oder wie ein Sportler, eine Sportlerin trainiert werden. Auch wenn dies natürlich zum Teil irgendwie geht, verfehlt man aus unserer Sicht das Eigentliche am Phänomen Organisation. Dieses Eigentliche ist, dass Organisationen eine Theorie brauchen, die erklärt, wieso soziale Systeme nicht ohne Konflikt auskommen, wieso alles Passende auch Unpassendes erzeugt, warum es keine konsistenten und widerspruchsfreien Zielkonzepte geben kann, warum Komplexität grundsätzlich überfordert, warum Kommunikation der Kernprozess von Organisationen ist – in Summe: warum Organisationen nur durch ständigen Zerfall stabil bleiben können! Schon an dieser Formulierung mag man erkennen, dass man nicht ohne Paradoxien auskommt, will man Organisationen verstehen (Clam, 2004).

Wir wollen eine Organisationstheorie und eine darauf bauende Beratung skizzieren, die die inneren Widersprüche von Organisationen nicht auslöschen wollen, sondern ihnen gewachsen sind und sie zu nutzen wissen. Komplexität, Wandel, Unkalkulierbarkeit, Multiperspektiven, Konflikte, Viel- und Doppeldeutigkeiten sind das Fundament unserer Überlegungen (Clam, 2002). Die Folgen dieser Denkart sind herausfordernd: mehrwertige Logik, Rückbezüglichkeiten, perspektivengebundene und doppelte Wahrheiten, Paradoxien und eine Entscheidungstheorie, die sich nicht auf objektive Richtigkeit

bezieht, sondern Entscheidungen als ein Geschehen »ohne Grund« ansieht. Unsicherheit wird so zur wesentlichen und notwendigen Ressource.

1.2 Prämissen

Um dies denkerisch abbilden zu können, darf und kann man nicht mit Mitteln arbeiten, die auf einer klassischen rationalen, zweiwertigen Logik aufbauen, sondern die das »Dritte«, die Perspektive, aus der etwas beobachtet wird, mit ins Kalkül nehmen. Damit steht unsere Denkart in der Tradition der Systemtheorie, wie sie von Niklas Luhmann (1987, 2000a, 2005a, 2012a) und vielen seiner Schülerinnen und Schüler (Baecker, 2003, 2011; Fuchs, 2015; Kühl, 2011; Nagel u. Wimmer, 2002; Wimmer 2004; Wimmer, Glatzel u. Lieckweg, 2014) entwickelt worden ist. Wir wollen die Merkmale dieses denkerischen Zugangs in sechs Punkten skizzieren.

► Organisationen sind Prozess und nicht Ding

Wir sehen die Aufgabe einer Organisationstheorie nicht darin, zu klären, *was* Organisationen sind oder idealerweise sein sollten, sondern *wie* sie sich organisieren und wie dieser »Prozess des Organisierens« beeinflusst werden kann (Weick, 1998). Die Stabilität der Organisation wird so das erklärungsbedürftige Phänomen. Der Blick richtet sich dann nicht primär auf die Veränderung, sondern auf die Fähigkeit von Organisationen, Funktionales wie Dysfunktionales dauerhaft aufrechtzuerhalten. Ein solches Denken in Funktionalitäten erlaubt es, Veränderung wie Stabilisierung als wichtig anzusehen. Jedes Ereignis einer Organisation ist singular und trägt nur dann zu einer Stabilität bei, wenn sich Strukturen ausbilden. Man kann als Telekomvorstand nicht einfach ein Stahlwerk kaufen wollen. Das würde als unpassend angesehen werden. Strukturen – »Wir verkaufen Kommunikations-

möglichkeiten.« – schränken den Fundus ein, aus dem die Organisation wählen und entscheiden kann. Organisationen sind folglich laufend damit beschäftigt, wie sie ihre Möglichkeiten zugleich (!) begrenzen und aufrechterhalten. Sie müssen sich ihre Entscheidungen »merken« und dabei ständig abtasten, ob sie die gebildeten Strukturen gegen die Umwelt »verteidigen« oder sich selbst an die Umwelt »anpassen«. In hochdynamischen Umwelten braucht es eine Theorie, die die organisationale Überprüfung dieses »Abtastens« zu reflektieren hilft. Wir stellen mit unseren Leitprozessen ein Analyseschema zur Verfügung, das hierzu dient. Damit erweitern und präzisieren wir das Konzept der Entscheidungsprämissen von Luhmann (2000a, S. 222 ff.).

► Organisationen kultivieren Konflikte

So wie sich Organismen nicht zeitgleich anspannen und entspannen können, so wie die Psyche nicht gleichzeitig Nähe und Distanz genießen kann, so wie Teams nicht gleichzeitig etwas als erwünscht und unerwünscht definieren können – so können auch Organisationen nicht gleichzeitig an der gleichen Stelle Wertpolaritäten realisieren. Sie müssen – um nur einiges von dem zu nennen, was wir ausführlich beschreiben werden – einen Weg finden, sich am Innen wie am Außen zu orientieren, Regeln wie Freiräume zu etablieren, mit Vertrauen wie mit Kontrolle zu operieren ... Wie alle Systeme müssen sie sich in Unvereinbarkeiten bewegen – und daher entscheiden. Wenn man versteht, welchen Entscheidungszwängen Organisationen ausgesetzt sind, ermöglicht dies, viele Geschehnisse – auch vermeintlich absurde – theoretisch so einzuordnen, dass ihre innere Logik sichtbar wird.

► Organisationen sind Viel-Zweck-Instrumente

Wertkonflikte sind Alltag und Notwendigkeit. Daher entziehen sich Organisationen dauerhaften Optimierungen und müssen ständig in

Bewegung bleiben, um ihren Regulationsnotwendigkeiten gerecht zu werden. Somit scheidet ein unterkomplexes Verständnis, in dem Organisation als (maschinelles) Mittel zu *einem* Zweck gesehen wird, aus (Kühl, 2011; Simon, 2007). Sie sind eher »Viel-Zweck-Instrumente«, die ihren Mitgliedern, ihren Kunden, ihren Inhaberinnen, ihren Kreditgebern und damit in Summe ihrem eigenen Überleben dienen. Das Überleben von Organisationen setzt nämlich voraus, dass sie viele relevante Umwelten (zur Unterscheidung System/Umwelt siehe Simon, 2006, S. 85 ff.) berücksichtigen können, weil sie sich in vielen Funktionssystemen der Gesellschaft bewegen müssen oder mit ihnen verflochten sind: Wirtschaft, Recht, Politik, Massenmedien, Erziehung, Wissenschaft (vgl. dazu einfürend Luhmann, 2004). Jede Organisation schafft Stabilität durch ein Geflecht an sich höchst unwahrscheinlicher organisationaler Leistungen, die einander bedingen, voneinander abhängen und einander voraussetzen. Die »Erzeugnisse« an der einen Stelle lassen sich oft nicht ohne Änderungen an anderer Stelle variieren, sodass sich schon aus diesem Grund Organisationen mit Veränderungen schwertun. Nicht zuletzt deshalb entstand eine »Poesie der Reformen« (Luhmann, 2000a, S. 330), die mit der nüchternen Wirklichkeit vieler Change-Projekte in starkem Kontrast steht.

► Organisationen sind Kommunikation (über Entscheidungen)

Soziale Systeme – und als solche verstehen wir Organisationen – bilden kommunikative Muster, die von Menschen getragen sind, aber von ihnen nicht kontrolliert werden können und auch nicht aus ihnen »bestehen« (Luhmann, 1987, 2000a, S. 39 ff.). Organisationen führen unabhängig von den Motiven der Mitglieder ein Eigenleben, das sich um den Fokus rankt, dass ununterbrochen Entscheidungen getroffen, kommuniziert und stabilisiert werden müssen (Luhmann, 2005a, S. 416 f.). Entscheidungen *in Organisationen* (!) sind *kommunikative Vorgänge*, kein Vorgang im Kopf eines Individuums. Daher können Mitglieder von Organisationen nicht allein Entscheidungen treffen

oder vorhandene verändern, weil sie immer auch darauf angewiesen bleiben, wie ihre Mitteilungen von anderen verstanden und aufgenommen werden. Entscheiden ist ein kommunikativer Akt und damit ein soziales Phänomen.

► Organisationen erzeugen stabile Muster

Organisationen *brauchen zur Umweltorientierung Stabilität* und müssen, um Stabilität zu gewinnen, Komplexität reduzieren: das und nicht jenes, so und nicht anders, hier und nicht dort, der und nicht jene, heute und nicht morgen. Dieser Abbau von Unsicherheit läuft über Entscheidungen. Diese schaffen für einen gewissen Zeitraum, für bestimmte Mitglieder zu einer bestimmten Sachfrage Sicherheit (Luhmann, 2000a, S. 183 ff.). Darum bestehen Organisationen aus der Kommunikation über Entscheidungen, die jeweils Grundlage, Anknüpfungspunkt und Anschlussstelle für weitere Entscheidungen (und damit Identität und Stabilität) schaffen.

► Organisationen sind zeitlich und damit paradox

Daraus folgt fast zwangsläufig, dass sich Organisationen als soziale Systeme kontinuierlich in Paradoxien verstricken, die allem Entscheiden innewohnen (siehe dazu Luhmann, Maturana, Namiki, Redder u. Varela, 2003, S. 119 ff.). »Verstricken« meint hier, dass keine Entscheidung für alle richtig, nebenwirkungsfrei, verlässlich, widerspruchsfrei und mit der restlichen Organisation abgestimmt sein kann. Organisationen organisieren folglich das Managen unerwünschter, unerwarteter, ungeplanter, in Kauf genommener Nebenfolgen (Fritz, 2000). Dies ist der wesentliche Grund, warum eine Theorie über die Dynamik von Organisationen neben der Sachdimension (Problemlösungen) und der Sozialdimension (Zusammenarbeit und Führung) essenziell die Zeitdimension reflektieren muss. Nur in und über Zeit

können Paradoxien in Organisationen bearbeitet werden. Wenn Zukunft sowohl als gestaltbar und gestaltungsbedürftig angesehen wird, sich aber auch als unvorhersehbar und überraschungsreich jeglicher Kontrolle entzieht, dann braucht eine Organisationstheorie ein Verständnis von Zeit, das über die triviale Vorstellung eines gleichförmig verlaufenden Zeitstrahls hinausgeht. Damit gerät man allerdings in Konkurrenz zu grundlegenden Fundamenten naturwissenschaftlichen Denkens (Gendlin, 2015; Günther, 1991; Luhmann, 2008; Picht, 1969, 1991, 1999; von Foerster, 1999; von Weizsäcker, 1992; Whitehead, 1987), da man davon ausgehen muss, dass sich Organisationen nicht mit der Unterscheidung »richtig und falsch« denken und lenken lassen (siehe Luhmann et al., 2003, S. 132). Stattdessen werden die Fragen komplexer: Welche Entscheidung über ein Problem ist für wen zu einem gewählten Zeitpunkt im Hinblick auf welchen Kontext für welchen Zeitraum mit welchen Nebenfolgen und mit welchen Zielsetzungen auf welche Weise kommuniziert passend und unpassend?

Metatheoretisch nennen wir unseren Ansatz deshalb, weil wir unterschiedliche Theorien auf ihre Prinzipien untersucht haben und daraus eine organisationsunabhängige Beobachtungsstruktur – wir nennen sie »Leitunterscheidungen« – entwickelt haben, mit deren Hilfe sich Entscheidungsprozesse und -muster in Organisationen benennen, untersuchen und beschreiben lassen. Luhmann (2000a) beschränkt sich in seiner Konzeption von Entscheidungsprämissen auf deren drei – Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und Personal –, ergänzt durch den Begriff Kultur (S. 222 ff.). Wir werden im zweiten Kapitel neun darauf aufbauende, aber weiterführende Leitunterscheidungen der Organisationsdynamik vorstellen, erläutern und mit kleinen Fallbeispielen aus der Beratungspraxis unterlegen. Das dritte Kapitel dient dann der Darstellung der wichtigsten Konsequenzen eines metatheoretischen Ansatzes für Beratung und Management. Welche persönlichen Kompetenzen Beraterinnen und Berater brauchen, die auf der Basis dieser Denkart arbeiten wollen, ist im vierten Kapitel abschließend skizziert.

2 Leitunterscheidungen der Organisationsdynamik

2.1 Organisationen und Entscheidungen

Eine implizite, ungünstige Annahme, die in vielen Organisationstheorien steckt, lautet, dass Entscheiden gleichbedeutend damit sei, ein Ziel zu verfolgen. Das wäre, im Bild gesprochen, in etwa so, als ob man mit dem Fahrrad in einem unbekanntem Wald auf einem vorgefertigten Weg entlangfährt – und selbstverständlich permanent steuern muss. Es mag Kurven und Hindernisse geben, vielleicht muss man auch mal ab- und aufsteigen. Aber letztlich muss man nichts entscheiden, nur sein Verhalten am gewählten Weg zum Ziel anpassen. Eine Entscheidungssituation entsteht hier erst, wenn der Weg sich gabelt und man nicht weiß, welcher der fahrbare ist und zu welchem Ziel er führt. Die Lage ist also ungewiss und es gibt Argumente für beide Richtungen. Klar ist – man kann nur einen wählen und wird auf das, was man beim anderen zu sehen bekäme, verzichten müssen. In dieser Situation hilft es nicht, geschickt Rad fahren zu können, sondern man muss entscheiden (und mit den Konsequenzen leben).

Wodurch werden Entscheidungen (in Organisationen) notwendig? Wie in der Einleitung skizziert, ist das immer dann der Fall, wenn zwei als gleich wichtig und möglich angesehene Polaritäten oder Alternativen nicht beide verwirklicht werden können. Jede Entscheidung vernichtet also eine attraktive Alternative zugunsten der Möglichkeit, die realisiert wird. Entscheidungen sind immer auch Entscheidungen gegen etwas und erzeugen daher immer auch Verluste und Nachteile. Sie sind zwangsläufig kritisierbar. Sie können

zwar begründet werden, aber in der Wahl selbst sind sie stets »ohne Grund« – daher der Buchtitel. Das bedeutet:

- ▶ Entscheidungen basieren auf Konflikten (zwischen gleichwertigen Alternativen).
- ▶ Entscheidungen bewirken einen Verlust (der abgewählten Alternative).
- ▶ Entscheidungen sind in ihrer Beurteilung von einem Standpunkt abhängig. Unterschiedliche Positionen kommen zu unterschiedlichen Vorlieben und Entscheidungen.
- ▶ Entscheidungen erzeugen somit immer auch Kritikerinnen und Kritiker, die – mit Recht – anders hätten wählen wollen.
- ▶ Entscheidungen hängen von einer unbekanntem Zukunft ab, so dass sich die Nützlichkeit der Entscheidung erst in der Zukunft erweisen wird.

Wenn Organisationen als Entscheidungssysteme verstanden werden, braucht es auch eine Theorie ihrer Entscheidungsnotwendigkeiten und -muster. Jede Art von System bearbeitet ihren Selbsterhalt mithilfe einer systemtypischen Logik. Ein paar Beispiele: Ein menschlicher Organismus kann sich der Entscheidung, ob er ein- oder ausatmet, nicht sehr lange verweigern. Wenn er leben will, muss er sich entscheiden, seine Überlebensfähigkeit hängt davon ab, dass er beides kann. Die Psyche kann sich der Entscheidung, ob sie jemandem nahe sein will oder Distanz sucht, nicht entziehen. Man tut immer eins von beiden, wenn man in Beziehung mit anderen Menschen ist. Ein Team kann sich der Entscheidung, ob es ein Verhalten eines Mitglieds toleriert oder missbilligt, nicht entziehen. Es sendet immer – latent oder manifest – ein Signal dazu. Diese Beispiele für Entscheidungszwänge (anderer Systemarten) mögen illustrieren, wie wichtig es ist, auch bei Organisationen ein Verständnis davon zu haben, welchen Entscheidungsnotwendigkeiten sie sich widmen müssen, wenn sie als Organisationen steuerungsfähig sein wollen. Die systemtypische Logik von (Wirtschafts-)Organisationen ist die Relevanz im Hinblick auf ihre Zahlungsfähigkeit. Andernfalls droht der Konkurs! Das ist

keine Aussage, die – so wird dies durchaus häufig missverstanden – die blanke »Profitgier« heiligspricht. Es beschreibt erst einmal nur nüchtern die Einsicht, dass der Prozess des Organisierens eine Orientierung hat und braucht, die sein »Überleben« sichert (siehe Simon, 2009, S. 82 ff., insbesondere S. 85). Was dann alles sekundär entschieden werden muss, um mehr Einnahmen als Ausgaben zu generieren, ist hier unser Thema. Und dann kommt sehr viel ins Spiel.

2.2 Neun Leitunterscheidungen als Fokusse von Entscheidungen

Um uns diesem Fokus zu nähern, gehen wir davon aus, dass Organisationen in drei Bereichen Unlösbares lösen müssen (von Foerster, 2008). Wir greifen dabei auf ein Theoriestück von Niklas Luhmann (1987) zurück, der in seiner Systemtheorie den Begriff »Sindimensionen« ausarbeitet (S. 92 ff.; einfürend dazu Simon, 2006, S. 97 ff.). So müssen soziale Systeme in sachlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht ununterbrochen auswählen, womit sie sich beschäftigen wollen und womit nicht. Dieser (Selektions-)Vorgang wird von Luhmann auch als Komplexitätsreduktion bezeichnet. Eine Organisation »weiß«, *was* sie verkaufen möchte, durch *wen* es in welchen Rollen gefertigt wird und *wann* welche Prozesse, Strukturen und Regeln zu beachten sind bzw. auf welche zukünftigen Entwicklungen man sich einstellt und auf welche nicht.

Die Organisation »weiß« das, weil sie Entscheidungen darüber getroffen hat und in der Lage ist, diese stabil zu halten: Sie produziert nicht an einem Tag Gummistiefel und am anderen Tag Chips, sie arbeitet nicht täglich mit völlig neuem Personal und sie erfindet nicht jeden Tag neue Regeln. Organisationen bilden über solche Grundsatzentscheidungen – der systemtheoretische Begriff ist Entscheidungsprämissen – stabile Muster und Erwartungen aus. Will man nun Organisationen theoretisch erfassen und beschreiben, braucht es Begriffe, die für solche Musterbeschreibungen genutzt werden können. Die

Leitunterscheidungen, die wir vorschlagen, sind solche Begriffe, die es erlauben, gezielte Beobachtungen anzustellen. Sie ermöglichen es zudem, Organisationen wertfrei zu beschreiben, und erheben den Anspruch, die Felder, in denen Organisationen entscheiden *müssen*, hinreichend zu beschreiben.

Unsere Metatheorie der Organisationsdynamik kommt nun aufgrund der Analyse vieler Organisationstheorien zu der Setzung, dass sich neun Leitunterscheidungen benennen lassen. Sie decken aus unserer Sicht die Fokusse ab, in denen Organisationen mit unauflöslichen Polaritäten – wie Ein- und Ausatmen – konfrontiert sind und zwischen diesen antagonistischen Polen stabil-flexible Verhältnisse erzeugen müssen. Das Wichtige dabei ist, dass es keine richtige Seite gibt, auf die man sich schlagen könnte. Im Gegenteil – es gilt (Management-)Techniken zu entwickeln, wie man mit diesen neun Möglichkeitsräumen zurechtkommt.

Hier zunächst eine Übersicht:

In der *zeitlichen* Dimension formt die Organisation die Leitunterscheidungen Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsbehandlung in systemspezifischer Weise aus.

1. **Vergangenheitsbehandlung:** Organisationen müssen entscheiden, ob sie etwas verändern oder ob es bleiben soll, wie es ist. Weder kann alles so bleiben, wie es ist, noch kann man jeden Tag alles neu machen. (Pole: Bewahrend – Lernend)
2. **Gegenwartsbehandlung:** Organisationen müssen entscheiden, ob sie eine Regel anwenden oder situativ entscheiden. Dienst nach Vorschrift bringt alles zum Erliegen. Alles nur situativ zu regeln, erzeugt zu wenig Koordination und Verlässlichkeit. (Pole: Regelgerecht – Situationsgerecht)
3. **Zukunftsbehandlung:** Organisationen müssen entscheiden, ob man abwartet, um zu sehen, wie die Zukunft wird, oder die Initiative ergreift, um aktiv die Zukunft zu gestalten. Sich auf alle künftigen Möglichkeiten einzustellen, ergibt keine Richtung, alles auf sich zukommen zu lassen, ist zu riskant. (Pole: Risikonehmend – Gefahrentragend)

In der *sachlichen* Dimension bildet jede Organisation zu den Leitunterscheidungen Vernetzung, Entscheidungsorientierung und Qualitätsfokus spezifische Muster aus.

4. **Vernetzung:** Organisationen müssen entscheiden, welche Entscheidungen sie strukturell miteinander verknüpfen und welche sie voneinander entkoppeln, um ihre Leistungen erbringen zu können. Wer zentralisiert, hat mit anderen Fragen zu kämpfen als die, die sich für Dezentralisierung entscheiden. (Pole: Verknüpfend – Entkoppelnd)
5. **Entscheidungsorientierung:** Organisationen müssen entscheiden, ob und wo sie sich sachlich am Außen (etwa dem Kunden oder der Mitarbeiterin) orientieren oder sich vom Innen (etwa den produktionstechnischen Optimierungen oder den Erfindungen der Entwicklung) leiten lassen. (Pole: Außenorientiert – Innenorientiert)
6. **Qualitätsfokus:** Organisationen müssen entscheiden, ob sie darauf setzen, in ihrer Entscheidungsqualität bei der Leistungserbringung gründlich oder schnell vorzugehen. Wer gründlich vorgeht, kann nicht der oder die Schnellste sein, wer schnell ist, muss mit mehr Fehlern leben. (Pole: Gründlich – Schnell)

In der *sozialen* Dimension bearbeitet die Organisation einzigartig die Leitunterscheidungen Sozialkomplexität, Entscheider und Personal.

7. **Sozialkomplexität:** Organisationen müssen entscheiden, wo sie im Hinblick auf die organisationale Kommunikation und Prozesse mit Kontrolle operieren und wo sie mit Vertrauen arbeiten. Nur Kontrolle würde alle überlasten, nur Vertrauen würde alle enttäuschen. (Pole: Vertrauend – Kontrollierend)
8. **Entscheider:** Organisationen müssen entscheiden, welche ihrer Mitglieder sie an Entscheidungen beteiligen und welche sie davon ausschließen. Zu viele zu beteiligen kostet zu viele Ressourcen, zu wenige zu beteiligen produziert Abstimmungsfehler und Widerstand. (Pole: Beteiligend – Ausschließend)
9. **Personal:** Organisationen müssen entscheiden, ob sie ein Mitglied für eine spezifische Stelle als passend ansehen oder ob jemand un-

passend (geworden) ist. Würden alle an der gleichen Stelle bleiben, dürften sich weder Mitglieder noch Anforderungen ändern, würden alle ständig wechseln, dürften die Anforderungen der Stellen nicht sehr hoch sein. (Pole: Passend – Unpassend)

Diese Pole sind nicht als binäre Gegensätze zu verstehen, sondern als negationsbedürftiger Zusammenhang: »Wenn man das eine will, kann man das andere nicht *nicht* wollen, obwohl eines dem anderen widerspricht« (Baecker, 2020, S. 71). Das heißt, diese Leitunterscheidungen versorgen die Organisation mit einem »Gedächtnis«: Man darf im Verfolgen des einen die Nachteile auf der Seite des anderen nicht vergessen! Grafisch aufbereitet schaut dies dann aus wie folgt:

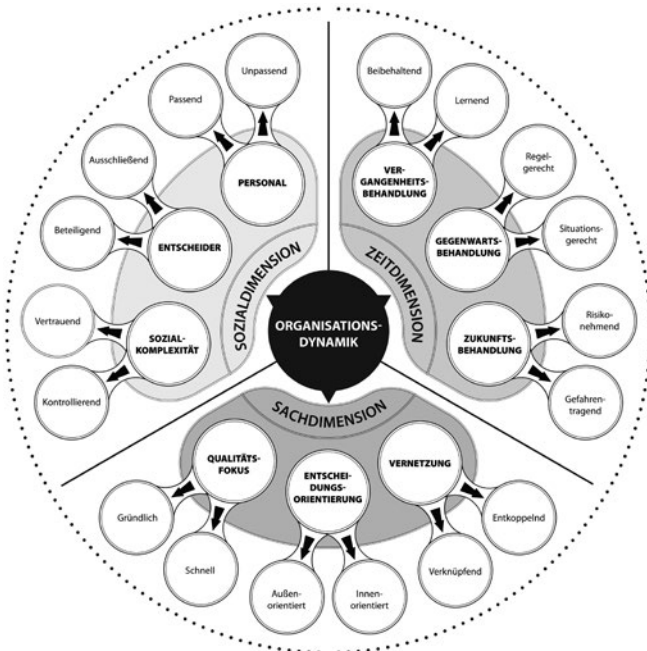


Abbildung 1: Die neun Leitunterscheidungen der Organisationsdynamik

Wozu dienen nun diese neun organisationalen Leitunterscheidungen? Wir sehen darin folgende wichtige Vorteile.

- ▶ Erstens bieten sie eine ausgesprochen differenzierte und bewertungsfreie Möglichkeit, Organisationen zu beschreiben: präzise, individuell, die Vergangenheit würdigend, die Gegenwart verstehend und die Zukunft mit ihrem Optionenreichtum im Blick. Das macht es unwahrscheinlicher, zu schnellen, aber eben unpassenden Beratungslösungen zu kommen. Zugleich »fühlen« sich Organisationen »verstanden«.
- ▶ Zweitens lassen sich damit auch die Unterschiedlichkeiten einzelner Bereiche und Funktionen erfassen. Das hilft, um Konflikte als Strukturthemen zu begreifen und zu bearbeiten, weil die Wertschätzung für notwendige Andersartigkeit von Subkulturen der Organisation zunimmt.
- ▶ Drittens lassen sich vorhandene Beratungsansätze mit diesem Modell rekonstruieren und so als Beraterin oder Berater gezielter und bewusster nutzen. Das hilft, um ideologiefrei zu intervenieren und sich nicht einem Ansatz zu verschreiben, der dann zum berüchtigten Hammer wird, der alles, was ihm begegnet, als Nagel wahrnimmt.
- ▶ Viertens lenken sie durch und durch die Aufmerksamkeit nicht nur auf das Gute im Schlechten, sondern ebenso auf das Schlechte im Guten. Das hilft, um nicht selbstverliebt »Verbesserungen« in Organisationen anzuzetteln, deren Nachteile man nicht wahrhaben will, weil man mit seinen Lösungen überidentifiziert ist.

Gleichzeitig ist uns wichtig, dass auch diese neun Leitunterscheidungen Simplifikationen sind. Vereinfachungen dienen dazu, in einer Welt voller offener Möglichkeiten zurechtzukommen. Welche Vereinfachungen man nutzt, ist immer auch selbst eine Wahl. Die Wahl von neun organisationsdynamischen Leitunterscheidungen ist unsere Wahl. Sie beinhaltet nicht die Behauptung, man könne nur so wählen oder sie hätte eine Entsprechung im Wesen der Welt. Sie kommt also nicht durch Beobachtung der Welt, sondern durch Beobachtung von Theorien zustande. Es ist ein (!) Versuch, dem schon Gedachten

und Erforschten eine neue Form, ein neues Schema zu geben und zu sehen, wohin man damit kommt.

Der eigentliche Reiz dieser Schematisierung liegt darin, zu erforschen, wie diese neun entscheidungsleitenden Dualismen – innerhalb ihrer selbst wie mit den Dynamiken von Team und Psyche – »spielen«. Luhmann (1987) spricht von einem »Kombinationszwang« (S. 127) der Sozial-, Sach- und Zeitdimension, die auch unsere Leitprozesse untergliedern. Man kann also annehmen, dass sie stets gleichzeitig Bedeutung haben, sich wechselseitig befördern, begrenzen, irritieren und zu stabilen »Gesamtmustern« verdichten – je nach Kontext mal deutlicher, mal latent. Man kann ebenso vermuten, dass sich Wahrscheinlichkeiten identifizieren lassen, die mit einer Wenn-dann-Logik beschrieben werden können. Der Text hier beschränkt sich auf die Darstellung der neun Leitprozesse und ausgewählter, besonders beratungsrelevanter Beobachtungsfokuse. Die Wechselwirkungen und Abhängigkeiten der Leitprozesse untereinander können an dieser Stelle nur sehr beispielhaft gestreift werden.

Wir kommen nun zu den Details dieser Leitprozesse. Dabei starten wir jeweils mit einer Situationsbeschreibung unserer Kundinnen und Kunden, die für die anschließenden theoretischen Überlegungen ein anschaulicher Hintergrund sein soll. Zugleich sollen diese Beschreibungen den Lesern und Leserinnen die Einordnung eigener praktischer Erfahrungen zu den Leitunterscheidungen erleichtern und so auch die Übersetzung in den eigenen professionellen Alltag mit Organisationen.

2.3 Leitprozess Vergangenheitsbehandlung – beibehalten oder verändern?

Praxisfall Leitprozess Vergangenheitsbehandlung

Ein Großunternehmen aus der mit heftigen Umbrüchen konfrontierten Finanzdienstleistungsbranche kommt in der Strategieevaluation zu dem Schluss,