

Inhalt

Vorwort

9

Der Kunde ist die Katastrophe

13

Re-Activate the Management – Zur Verantwortung des Beobachters

21

Unternehmen suchen den Superstar

31

Kommunikationsangst in Unternehmen

43

Das Familienmodell: Chancen und Risiken für Unternehmen in Zeiten des Wandels

53

Organisierte Unverantwortlichkeit: Die zwei Entschuldigungen der Organisation für mangelnde Innovationen

61

Stirb schneller, wenn du ein Unternehmen bist

75

Emotionen als Grundlage von Organisationen

87

Leidenschaftslose Organisationen

95

Entakademisierende Organisationen

107

Kapitalisten braucht das Land

117

Kampf der Reformversuche –
über den Zusammenhang von Reformstau,
Organisation und Entscheidung

129

Im Abseits liegt die Chance

145

Vorwort

Dieser kleine Band soll ein bescheidener Beitrag zur Fortführung einer historischen Linie in der Organisations- und Managementforschung darstellen, die sich auf das Verhältnis zwischen Organisation, Management und Entscheidung bezieht. Man könnte auch profan sagen, dass es in diesem Band um Organisationen, vornehmlich Unternehmen geht, dann aber würde zu leicht übersehen werden, dass Management und Entscheidungen zwei ganz eigene Elemente oder Teilsysteme darstellen, die nicht unter dem Begriff Organisation zu subsumieren sind. Das ist eine Erkenntnis, die noch lange nicht in der betrieblichen Praxis angekommen ist und daher eine zentrale Quelle für die Probleme ebener Organisations- und Managementpraxis darstellt. Es wäre falsch zu glauben, dass mit Verbreitung dieser Erkenntnis auch automatisch die Probleme gelöst würden, die Organisationen und Management (miteinander) haben; die Bewertung der Probleme aber würde eine andere sein, da sie strukturimmanent sind und die Dynamik des Systems ausmachen. Es geht weniger darum, Probleme lösen und beseitigen zu wollen, als vielmehr darum, der Frage nachzugehen, wie mit Problemen umzugehen ist, da die Lösung eines Problems immer den Ausgangspunkt eines neuen Problems darstellt. Es geht darum, nicht gegen, sondern mit den Problemen zu arbeiten.

Die Beiträge dieses Buches werden zeigen, wie die Lösungen des Managements zu Problemen der Organisation und umgekehrt werden. Diese Wechselwirkung ist es letztendlich, die Management nicht unmöglich, sondern gerade erst notwendig macht. Aus dieser Konstellation resultiert auch der Titel dieses Buches. Fokussiert der Luhmann-Schüler Dirk Baecker im Rahmen der Galerie »Klassiker der Organisationsforschung« in der jüngsten Ausgabe der Zeitschrift für Organisations-Entwicklung (ZOE, 04/2005) die organisationstheoretischen Arbeiten seines Lehrers auf das »und« in seinen Buchtiteln – Funktionen *und* Folgen formaler Organisationen (1994), Zweckbegriff *und* Systemrationalität (1977) sowie Organisation *und* Entscheidung (2000) –, im Sinne der angesprochenen Trennung, die wiederum auf ein Eigenleben der einzelnen Begriffe verweist (Funktionen sind nicht deckungsgleich mit ihren Folgen, genauso wie Organisationen nicht mit ihren Entscheidungen gleichzusetzen sind), so spitzt der Titel »Achtung Organisation! Vorsicht Management!« dieses Verhältnis noch zu. Dirk Baecker selbst hat diese Zuspitzung in seinen eigenen Veröffentlichungen bereits vorbereitet: Organisation *und* Management (2003) sowie darin der Aufsatz Management *im* System.

So verweist der Ausspruch »Achtung Organisation!« zum einen darauf, dass Organisationen unser tägliches Brot sind, ohne dass wir dies laufend bewusst merken würden. Wir alle halten uns fast ausschließlich in Organisationen auf. Diese verfügen über eigenständige Strukturen, über Erwartungen, die an uns gerichtet sind, so dass unser Handeln im Vorgriff auf die Erwartungen der Organisation bereits den Erwartungen der Organisation entspricht. Nicht wir gestalten Organisationen, sie gestalten uns! Das muss man wissen, also: »Achtung

Organisation!«. Schlimmer steht es um jene Personengruppe, genannt Manager, die von der Organisation sogar die Funktion zugeschrieben bekommen, sie selbst zu steuern, obwohl das natürlich paradox ist, da Organisationen in erster Linie versuchen, ihre Manager zu steuern. Diese Paradoxie muss man als Manager kennen, will man wirklich versuchen, die Organisation zu gestalten. Das geht nur mit und nie gegen die Organisation, also umso mehr: »Achtung Organisation!«

»Vorsicht Management!« hingegen stellt den Blick der Organisation auf das Management dar. Organisationen sind geschlossene, eigenständige und über die Elemente der Entscheidungen sich selbst reproduzierende Systeme. Das Management stellt Teil der Organisationsumwelt dar und irritiert laufend den Reproduktionsprozess der Organisation. Es stört mit Zielen, die es der Organisation verschreiben will, mit Umstrukturierungen, mit Erwartungen nach noch größerem Innovationsoutput, mit der Benennung neuer, bisher unbekannter Kundengruppen, auf die sich nun das organisationale Handeln zu beziehen hat, um nur ein paar Punkte zu nennen. Organisationen müssen sich folglich vor (zu viel) Management schützen, da sie vor allem aufgrund der Identitätssicherung darauf bedacht sind, ihre Strukturen zu sichern, also Persistenz walten zu lassen.

Letztendlich zeigen die Beiträge immer das grundlegende Spannungsverhältnis zwischen den organisationalen Bedingungen ihrer eigenen Möglichkeiten auf, die gleichzeitig die Optionen der Organisation (mitsamt ihrer Manager, Mitarbeiter, Konkurrenten, um nur ein paar Anspruchsgruppen aufzuzeigen) begrenzen. Das Ganze findet zum Überfluss in einem Markt und einer Gesellschaft statt, die nicht nur Restriktionen kennt, sondern

auch Ansprüche nach Reformen an sich selbst über den Umweg ihrer Organisationen und Manager einfordert.

Zu guter Letzt gibt es da noch den Kunden, der als Erfindung, als Argument für die Daseinsberechtigung der Organisationen eine Option unbegrenzter Möglichkeiten zu sein schien, eben bis zu jenem Zeitpunkt, wo er die ihm durch die Organisationen zugeschriebene Wesensart tatsächlich beginnt auszuleben. Aus ihm, der am Anfang alles versprach, wird der Fluch, weil auch er plötzlich zur Restriktion für die Organisationen und ihr Management wird.

Berlin, Oktober 2006

Frank E.P. Dievernich

Der Kunde ist die Katastrophe

Der Kunde ist zum Zombie dieser Gesellschaft geworden und mitverantwortlich für den Reformstau in diesem Land. Dabei fing alles so schön an. Der Kunde wurde von der Industrie, vornehmlich von der Dienstleistungsbranche erfunden, um zu schmeicheln, um einen personifizierten Adressaten für die unbekannte Welt außerhalb ihrer Organisation zu besitzen und in den alles Mögliche hinein interpretiert werden konnte. Der Kunde hat viele potenzielle Gesichter bekommen bis zu einem Individualisierungsgrad, der es tatsächlich möglich machte, den Kunden innerhalb der Organisationsprozesse einzubinden, ihn gar persönlich anzusprechen. Das alles war notwendig, als der Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt wurde und Kommunikation zum Kunden, gleichgesetzt mit Kundenbindung, immer wichtiger wurde – nicht das Produkt wurde zum knappen Gut, sondern der Kunde selbst war die Mangelware, die es zu sichern galt.

Mit der Zeit wurde aber realisiert, dass Kundenkommunikation nicht umsonst zu haben ist, sondern viel Geld kostet. Das hatte zur Folge, dass von dem Kunden nur mehr die Hülle blieb. Das Wort wurde ungehemmt weiter benutzt, wurde quasi als vorausseilende Botschaft jeglicher Unternehmenskommunikation ausgesendet: »Egal, was wir auch produzieren, wir tun es ausschließlich zu eurem