

Ortmann, Günther

**Working Paper**

## Paradoxien, Heterodoxien. Wittener Führungs- und Organisationsforschung: Drei Forschungslinien

Discussion Papers, No. 29/2014

**Provided in Cooperation with:**

Witten/Herdecke University, Faculty of Management and Economics

*Suggested Citation:* Ortmann, Günther (2014) : Paradoxien, Heterodoxien. Wittener Führungs- und Organisationsforschung: Drei Forschungslinien, Discussion Papers, No. 29/2014, Universität Witten/Herdecke, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Witten

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/106254>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**discussion papers**

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft Universität  
Witten/Herdecke

Neue Serie 2010 ff. Nr. 29 / 2014

**Paradoxien, Heterodoxien  
Wittener Führungs- und  
Organisationsforschung: Drei  
Forschungslinien**

Günther Ortman

**discussion papers**

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft Universität  
Witten/Herdecke [www.uni-wh.de/wirtschaft/discussion-papers](http://www.uni-wh.de/wirtschaft/discussion-papers)

Adresse der Verfasser: Birger P. Priddat

[birger.priddat@uni-wh.de](mailto:birger.priddat@uni-wh.de)

Für den Inhalt der Papiere sind die jeweiligen Autoren  
verantwortlich.

Günther Ortmann

## **Paradoxien, Heterodoxien**

### **Wittener Führungs- und Organisationsforschung: Drei Forschungslinien**

(Zugleich ein Fazit aus den Workshops am 12.12.2013 und am 9.7.2014 in Witten)

#### **I Probleme, Paradoxien, Paradoxieentfaltung**

Was tun, wenn Entscheidungen zu treffen sind, aber Unentscheidbarkeiten drohen? Was tun, empirisch gewendet, Entscheider in solchen Entscheidungssituationen? Welchen Umgang pflegen sie mit der Paradoxie, dass (gut begründete) Entscheidungen nötig, aber streng genommen unmöglich sind, dass dabei Unbestimmbares bestimmt, das Ausgeschlossene der Organisation – z.B. Regelverletzungen – eingeschlossen werden, Moral verdrängt *und* gewahrt werden muss? Und wie ist dann Führung möglich, die Wahrnehmung der Funktion, siehe unten, den Blick und die Orientierung auf „das Ganze“ zu wahren?

Auf diese Fragen gibt es längst eine Fülle von Antworten: Die orthodoxe Entscheidungstheorie hat den Sumpf mittels Berechnung von Wahrscheinlichkeiten und Erwartungsnutzen trocken zulegen versucht, aber es bleibt das Problem *genuiner* Unsicherheit: Was, wenn auch Wahrscheinlichkeiten unbekannt sind und handhabbare Nutzenskalen fehlen? Was, wenn auch Alternativen, nicht nur ihre Konsequenzen unbekannt sind? Antworten gibt es. Herbert Simons „satisficing“ schon ist geeignet, das Problem zu entschärfen; *trial and error* ist spätestens mit Popper zu hoher Anerkennung gekommen; dem *piecemeal engineering* und dem *muddling through* ist eine Ehrenrettung zuteil geworden; man kann, etwa über bindende Verträge, Kontingenzen schließen oder mindern; Bombenwurfstrategien, das Schaffen vollendeter Tatsachen und das Einschlagen von Pflöcken rücken die Problembewältigung in die Nähe von Willkür und Zufall – mehr als ein Hauch von alltagspraktischem Dezisionismus; man kann tun, was die Anderen tun (Mimesis und *herd behaviour*, dem Robert Schiller eine eindrucksvolle Rehabilitation verschafft hat); Brunssons Handlungs- im Gegensatz zu Entscheidungsrationalität legt die Betonung auf das

Problem „to get things done“, also auf Fragen der Praktikabilität *in situ*, einschließlich der Motivation und des Commitment derer, die mit der gefundenen Lösung arbeiten sollen; man kann sich mit bloßem Schein guter Gründe (à la Meyer/Rowan und Brunsson) begnügen und auf *signalling* setzen; die jüngere Entscheidungsforschung zu Natural Decision Making und frugalen Heuristiken bietet Typisierungen, Schematisierungen und sparsame, einfache, gut handhabbare Such- und Entscheidungsheuristiken an; unter personalwirtschaftlicher Perspektive wird man auf die (zu rekrutierende oder zu entwickelnde) Erfahrung und Kompetenz von Entscheidern und Führungskräften setzen; und Organisationstheoretiker werden die von Regelwerken und Routinierungsprozessen (hoffentlich) gewährleistete Klugheit anführen, einschließlich Arbeitsteilung, Hierarchie und der darin eingebauten Legitimation von Ignoranz.

Das alles sind starke Ideen, die zu Recht ihren Platz in Theorie und Praxis gefunden haben. (Sie sind oder waren übrigens ausnahmslos heterodoxe Abweichungen vom Modell des *homo oeconomicus* und von der Standard-Entscheidungslogik.) Ihnen allen indes, mit Ausnahme von nackter Willkür, „rolling the dice“ und eines ganz und gar begründungslosen *trial and error*, ist gemein, dass sie irgendwie immer noch entweder mit guten, wenn auch nur *leidlich* guten Gründen oder mit solchen Begründungssurogaten (Schemata, Heuristiken, Schein und Rationalitätsfassaden) operieren, für deren Anwendung ihrerseits gute Gründe ins Feld geführt werden – Simon mit Gründen für Zufriedenheit, *muddling through* mit *in situ* bestehenden Hindernissen und Widerständen und der Idee, sich da hindurchzuwursteln, Brunsson mit Gründen der Praktikabilität oder aber mit der begründeten Fiktion von Gründen („hypocrisy“) und so fort.

Wenn man sich noch einen Schritt weiter von der Orthodxie entfernen und noch stärker in Richtung auf (jedenfalls viele und relevante) Begründungslücken bewegen will, wie sie für die Praxis typisch sind, kommen Theorie- (und Praxis-) Figuren in den Blick, deren Vorzug und Nachteil im (noch weitergehenden) Verzicht auf gute Gründe liegt, jedenfalls auf *von Anfang an* ersichtliche gute Gründe.

1. Die *eine* ist: *kulturelle* Eindämmung von Kontingenz. Die Deutungsweisen, Werte und Normen der *Organisationskultur*, auch die organisationalen Traditionen, einschließlich moralischer Standards und eines „organisationalen Emotionshaushalts“ (aus dem sich die hier überall gefragte emotionale Energie *sensu* Randall Collins speist) geben Orientierung, schließen Möglichkeiten aus, rücken andere in den Fokus, evozieren Suchanstrengungen, bieten Kriterien – aber nicht in Form von Um-zu, sondern von Weil-Motiven, die außerdem gut oder schlecht sein können, wie jeder weiß, der sich einmal über ein „Das haben wir schon

immer so gemacht“ aufgeregt hat. Die mit Abstand wirksamste Hervorbringung aber der Organisationskultur ist (organisational erzeugte) Selbstverständlichkeit, denn sie bedeutet: Es braucht gar keine Gründe, weil „es“ sich eben „von selbst versteht“. „Das machen wir eben so.“ Damit sind wir bei dem, was die Lebenswelt *sensu* Husserl in der Lesart Blumenbergs ausmacht, und man sieht, dass System und Lebenswelt einander nicht, wie bei Habermas, ausschließen. Zwar ist Organisation „reflexive Strukturation“, und Reflexion das Gegenstück oder -gift zu all dem fraglos Geltenden der Lebenswelt, gleichwohl sind Organisationen auf Selbstverständlichkeiten angewiesen, auch darauf, mit einem „Ende der Fahnenstange immer höherer – oder tieferer – Reflexion“ zurechtzukommen. Wir sind damit auch in größter Nähe zu Wittgensteins berühmtem Diktum: „Habe ich die Begründungen erschöpft, so bin ich nun auf dem harten Felsen angelangt, und mein Spaten biegt sich zurück, Ich bin dann geneigt zu sagen: ‚So handle ich eben.‘“ (PU, § 217) Das bezeichnet eine Bleibe, einen Rest an Dezisionismus in jeder echten Entscheidung.

2. Die *zweite* Figur setzt auf Zeitablauf. Das tut übrigens schon *trial and error*, und davon hat diese zweite Figur auch etwas. Ich meine eine bei Georg Christoph Lichtenberg, Heinrich von Kleist, Gregory Bateson, Albert O. Hirschman anzutreffende Figur, die im Titel das wohl berühmtesten Kleist-Textes ganz gut zum Ausdruck kommt: „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“. Man könnte paraphrasieren: „... der Gedanken beim Handeln“, oder „des Plans bei der Planrealisierung“, oder „der Entscheidungsgründe im *Prozess* des Entscheidens.

Darin enthalten ist die Idee einer *konstitutiven Nachträglichkeit*, mit der die Dinge hier reifen und Gesichtspunkte, Anhaltspunkte, Informationen, Neues allmählich hinzukommen und den anfänglichen Mangel an Gründen *mit der Zeit* wenn nicht beseitigen, so doch erheblich lindern. Das ist auch die Idee von Albert Hirschman, der die Unwissenheit, die am Anfang unserer Unterfangen steht, nicht als Hindernis, sondern im Gegenteil als Bedingung der Möglichkeit unseres Handlungs- und Entscheidungsvermögens auffasst – als „hiding hand“, verbergende *und schützende* Hand, die uns allerst in den Stand setzt, Dinge in Angriff zu nehmen, ohne sich von dem Wissen über das allfällige Ungemach, das unterwegs unserer harrt, lähmen zu lassen: „ignorance“ und „ignorance of ignorance“, nachträglich kompensiert durch eine ebenfalls zunächst ungewusste Kreativität, die wir unvermutet aufbieten können, um *dann* auftretende Probleme zu bewältigen. Das hat, bei Kleist wie bei Hirschman, seinem Bruder im Geiste, etwas von Handeln und Entscheiden „auf gutes Glück“. Das Herz über die Hürde werfen. Sehr viel kühler und theorielastiger findet sich diese Figur auch bei Niklas Luhmann, der sich immer dessen bewusst war, dass – womöglich weichenstellende –

Theorieentscheidungen zu Anfang zwar getroffen, aber noch nicht, schon gar nicht gut, begründet, allmählich aber im Zuge der Ausarbeitung der so begonnenen Theorie mit Gründen nachträglich versorgt werden müssen und können. Der anfängliche Begründungsmangel kann und muss durch die Ausarbeitung und empirischen Aus- und Erfüllung der Theorie „eingeholt“ werden. Letztes Beispiel: die Bestimmung der „epistemischen Dinge“ *sensu* Hans-Jörg Rheinberger, „Dinge, denen die Anstrengung des Wissens gilt“, die, in den Natur- ebenso wie in den Sozialwissenschaften, zunächst eine *notwendige Unbestimmtheit* aufweisen und erst im Laufe ihrer Erforschung näher bestimmt werden können.

3. Eine ähnliche Figur, die zu *trial and error* und zu der eben skizzierten Nachträglichkeit passt und daher für die Entscheidungsforschung fruchtbar gemacht werden kann und derer Praktiker sich bedienen können, ohne indes so waghalsig zu operieren wie Hirschman es empfiehlt, ist *drittens: Tasten*. Vorfühlen, Reversibilität wahren, den Gegenstand nicht gleich durch zu harte Berührung verändern oder gefährden, dabei ein Sensorium für feine Unterscheide und schwache Anzeichen wahren und Sinn für Überraschungen und für Neues, aber auch für Reversibilität wachhalten; gedankliches und praktisches Probehandeln, wie es im wissenschaftlichen und außenwissenschaftlichen Experiment immer schon angelegt ist.

4. Wenn man immerhin im Nahhinein Gründe kennenlernt, die man zu Anfang nicht kennen kann, gewinnt es *viertens* an Dringlichkeit, Kontingenzen, Optionen und Reversibilitäten *zu wahren* und kurzzyklische Kontroll- und Korrekturverfahren vorzusehen.

5. Man kann all diese Antworten auf die Frage „Wie sich entscheiden angesichts von Unentscheidbarkeiten?“ als Formen von ‚Paradoxienentfaltung‘ auffassen. Darin ist schon angedeutet, dass es hier nirgends um Problemlösung in dem Sinne geht, dass nach erfolgter Lösung das Problem ohne Rest aufgelöst und verschwunden ist. Dass da immer ein Problemrest bleibt, hatten Cyert und March bereits mit dem Begriff der Quasi-Lösung zu erfassen versucht (dazu und zum Folgenden s. Ortmann, Management und Hypermoderne, S. 166 ff). Im Geiste Luhmanns lässt sich das zu der *fünften* Figur zuspitzen, die Antworten auf die Paradoxien des Entscheidens zu geben erlaubt – anstelle von Problemlösung: *Problemverschiebung mit eingebauten Folgeproblemen*. Probleme, die diesen Namen verdienen, werden nicht eigentlich gelöst, sondern wie die Beule unterm Teppich vor sich hergeschoben, Oszillationen überantwortet u.a.m. und dabei transformiert (was durchaus einschließt, dass man Teilprobleme oder bestimmte Problemaspekte „los wird“ – man denke an die Kette: Motivation durch Organisationszwecke → Immobilität → Ablösung der

Mitgliedermotivation von den Systemzwecken via Entgelt → Indifferenz der Mitglieder → Behebung der Indifferenz via „intrapreneurship“ und sofort *ad infinitum*).

6. Zu den Paradoxien des Entscheidens zählt auch, dass Entscheidungen auf nicht-entscheidungsfähigen Voraussetzungen aufbauen müssen. Luhmann hatte dafür den Namen „Organisationskultur“ parat. Die habe ich ja schon angeführt, aber man darf darüber hinaus an gesellschaftsweite Kulturen denken. Bekanntestes Beispiel: die nicht-kontraktuellen Voraussetzungen von Verträgen, zugespitzter: die anökonomischen Voraussetzungen der Ökonomie und, noch weiter zugespitzt, die Frage, ob nicht der Ökonomie – manchmal, immer oder: seit einiger Zeit – ein fataler Hang zur Gefährdung oder Zerstörung dieser ihrer nicht-ökonomischen Möglichkeitsbedingungen immanent ist (wie im paradigmatischen Fall der selbstnegatorischen Tendenz des Tourismus oder der Zerstörung der Möglichkeits-, insbesondere der Fairnessbedingungen des Sports durch dessen Unterwerfung unter die Ökonomie). Es resultiert als *sechste* Figur der *Einschluss dieses Ausgeschlossenen in die Organisation* (und die Frage, was das empirisch und praktisch heißen kann).

Aus alledem, so fasse ich die Diskussion auf dem Workshop vom 9.7.2014 – zugegeben: teils einseitig, teils schon in der Absicht, sie weiterzutreiben – zusammen, lassen sich drei Forschungslinien für das Forschungsfeld Führung und Organisation an der UW/H destillieren und der weiteren Debatte aussetzen. In aller Kürze:

## II     **Drei Forschungslinien**

### 1.   *Führung: Paradoxien und Paradoxienmanagement*

Wenn die Kontingenz- und Komplexitätseskalation der (Hyper-)Moderne und die einhergehende Eskalation von Blockaden, Zwängen, Pfadabhängigkeiten und Lock Ins die angeführten Paradoxien weiter verschärfen: welche Umgangsweisen damit und Antworten darauf findet – mit welchem Erfolg? – die Praxis der Führung (etwa die Kommunikationspraxis, das Verhältnis zu Heterarchien, aber auch Antworten in Gestalt veränderter Anforderungen an die Management-Ausbildung)? Weitere Stichworte:

- Führung „produziert“ Kultur, Kultur „produziert“ Führung
- - Kultur i.S. von Risiko-, Fehler- und Achtsamkeitskultur, Responsivität; Umgang mit Unsicherheit
- - Management Education Research

-

## 2. *Organisation und Entscheidung: Figuren des Dritten*

Siehe die eingangs, unter I., angeführten Denk- und Praxisfiguren: bes. Nachträglichkeit, Tasten; Problemverschiebung mit eingebauten Folgeproblemen; Komplementarität; Kompensation(stüchtigkeit); Oszillation; Allianzen, Netzwerke und Cluster als Drittes zwischen oder jenseits von Markt und Hierarchie. Ferner:

- Mikroanalysen von Entscheidungsprozessen
- Entscheidungsprozesse in Topmanagement-Teams
- - Plurale Rationalitäten in Organisationen
- - Komplexitätsmanagement
- - Unternehmen *zwischen* funktionalen Teilsystemen (Konversationskreise à la Hutter, *private governance regimes* à la Teubner, (Wirtschafts-) Organisationen im Gesundheitswesen, Sport etc.)

Ein Beispiel für ein auszuarbeitendes Forschungsprojekt: „Organizing responsiveness across organizations, networks and clusters““ (ist in Arbeit in Kooperation mit Marcel Hülsbeck und einigen Kollegen der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg und der Universität Duisburg-Essen).

## 3. *Anökonomische Bedingungen der Ökonomie*

Stichworte: Gabe, Allmende, *Corporate Commons* (Frost/Morner), Transaktion als .....Kooperation oder Organisation (Priddat), Organisationskultur, Gaben der Führung.

Wir sollten dabei die besonderen Wittener Möglichkeiten und Kompetenzen nutzen, um

- in der Forschung möglichst „dicht dran“ an Führungs- und Entscheidungsprozessen zu sein,
- dabei methodologisches Profil zu zeigen und auszubauen (Stichwort u.a. rekonstruktive Sozialforschung, konjunktive Erfahrung (Werner Vogd), responsive Organisationsforschung, teilnehmende Beobachtung, Aktionsforschung) und

- Organisationen verschiedenen Typs (z.B. familien- und managergeführte Unternehmen), verschiedener Branchen oder gesellschaftlichen Teilsysteme (Wirtschaft, Gesundheitssystem ...) komparativ zu erforschen.

Weil wir auf dem Workshop u.a. auch über den „Sinn der Sache“ (der Forschung und der Lehre) gesprochen haben, füge ich als dritten Teil dieses Vorschlags ein Papier hinzu, das ich im Kontext der vorausgegangenen Workshops geschrieben (und auch an Einige verschickt) habe.

### III Sinn, Kultur, Führung: Rekursive Konstitution

1. Sinn ist selbstverständlich in großer Gefahr, zu einer Leerformel und/oder Sinnprothese oder -fassade zu geraten. Was ist da das Gegengift? Meine vorläufige Antwort: eine „Diätetik der Sinnerwartung“ à la Odo Marquard („Sinn ist der Unsinn, den man lässt“), eine Magerkost des Sinns, aber angereichert mit Vitaminen einer (nicht-prinzipialistischen) Moral.<sup>1</sup>

2. Sinn und Kultur, auch die Kultur einer Organisation, sind Zustände, die wesentlich Nebenprodukt sind (Jon Elster). *Direkte* Sinnintention ist zur Sinnverfehlung verurteilt, „denn Sinn ist ... stets nur auf dem Weg über Beruf, Familie, Einsamkeit, Staat, Kunst, Wirtschaft, Wissenschaft, Pflichten, Neigungen, Mitleid und so weiter zu erreichen, und ihn anders (nämlich: direkt, G. O.) erreichen zu wollen ist Unsinn.“ (Odo Marquard) Sinn *ergibt sich* durch kleine Aufenthalte in Mini-Sinnprovinzen; in dem wir Pensen erledigen, die Arbeit tun, spielen oder „die Milch am Überkochen hindern.“

3. „Sinn“ ist nicht deckungsgleich mit „Zweck“. Das Um-zu der Zwecke ist eines, das Weil der Weil-Motive *sensu* Schütz ist ein anderes, aber eben auch sinnhaft. (So, wenn man Gaben à la Mauss gibt, *weil* es sich gehört, und nicht, *um* eine Gegengabe *zu* erlangen.)

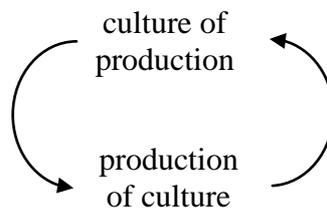
4. In Organisationen geht es um Zweckmäßigkeiten, Funktionalitäten und das reziproke Um-zu des Tauschs. Darin liegt eine Sinnabmagerung. Kein Um-zu aber kommt ganz ohne ein Weil aus, eine Organisation auch und besonders nicht ohne das Weil der Gabe. Das, versteht sich, ist Sache einer Kultur. Organisationen, die den Sinnschwund – das

---

<sup>1</sup> Marquard unterscheidet sehr zu Recht einen verständlichkeitsbezogenen Sinnbegriff à la Schütz und Luhmann – Sinn als Abgrenzung/Selektion mit Verweisung auf andere Möglichkeiten: Sinn hat alles, was verständlich ist – von einem emphatischen: Sinn ist, was sich lohnt, was erfüllt, was wichtig ist etc. Seine (und meine) Diätetikempfehlung gilt letzterem, aber nicht im Sinne einer glatten Verneinung, sondern als Kritik der Verachtung „kleiner Sinnantworten“. Zu „Ethics without Principles“ s. Dancy (2004).

Zusammenschnurren des Sinns auf Zwecke und Funktionserfordernisse – zu weit treiben, zerstören ihre eigene Existenzgrundlage, nicht zuletzt deswegen, weil sie der Legitimation bedürfen, die sie nicht *allein* aus effizienter Funktionserfüllung gewinnen können.

5. Was kann es heißen, Sinn und Kultur *indirekt*, als Nebenprodukt eines nicht auf Sinn und Kultur gerichteten Handelns, hervorzubringen? Die Antwort auf diese Frage hilft auch in Sachen Leerformelgefahr. Sie liegt in der Figur der Rekursivität (und ihrer derridaesken Radikalisierung, der Supplementarität): Nicht gibt es *erst* Sinn – etwa: einen durch die Führung vor-gegebenen Sinn –, der dann nur noch befolgt/erfüllt/praktiziert werden müsste, sondern: Praxis ist sinnhaftes Handeln, sie „hat“ Sinn, einfach, insofern sie verständlich ist, dann aber vielleicht auch, indem sie als bewahrenswehrt oder nicht bewahrenswert anerkannt wird, und sie reproduziert, bewahrt oder modifiziert Sinn, der sodann weitere Praxis orientiert. Eine Organisationskultur emergiert aus nicht direkt darauf gerichteter Interaktion und Kommunikation, orientiert sodann die weitere Interaktion und Kommunikation, und so fort. Unter Rekurs auf die große Studie von Diane Vaughan (1996), die das Challenger-Unglück und die „Kultur der Produktion“ bei der NASA zum Gegenstand hatte, besonders die Risikokultur, lässt sich das in folgendes einfache Schema bringen:



Anders jedoch als dieses Schema zu suggerieren scheint, nimmt die „Produktion der Kultur“ den Umweg über die alltägliche Arbeit an der Produktion – hier: von Raumschiffen. Sie ist deren Nebenprodukt. Und genauso kann man das Verhältnis von Sinn und Praxis à la Marquard denken: Die Sinnkonstitution läuft über den Umweg, dass wir „die Milch am Überkochen hindern“.

Das lässt sich auch so ausdrücken: Wir handeln nicht, *um* Sinn zu machen oder zu produzieren, sondern *weil* etwas sinnvoll ist (oder so erscheint).

6. Wenn man nun fragt, was unter diesen Umständen Führung heißen kann, und was Führung zur Sinnkonstitution und zu einer wie auch immer förderlichen Organisationskultur beitragen kann, dann bewegt sich meine Antwort in diesem Rahmen. Ich verknüpfe sie von Anfang an mit der Theoriestrategie, Führung begrifflich von der allzu schnellen, allzu engen und strikten Bindung an das Oppositionspaar „Führen und Geführt werden“ und daher „Führer und Geführte“ zu lösen. Mein Vorschlag ist, diese Opposition als Spezialfall zu betrachten, der erst ins Spiel kommt (und so aber Selbstverständlichkeit und

Allgemeinheitsanspruch gewinnt), wenn und weil immer schon hierarchische Verhältnisse vorausgesetzt werden, innerhalb derer die Sache der Führung einer Schismogenese (Bateson) – Betonung auf Genese! – unterworfen ist/wird. Mein Vorschlag ist, in Sachen „Führung“ den Prozess des Führens von seinem Resultat zu unterscheiden, etwa so, wie *alignment* erstens den Akt, den Prozess des Ausrichtens und zweitens dessen Resultat, den Zustand der Ausgerichtetheit meint. Dann kann man sehen, dass die Batesonsche Schismogenese die Ausdifferenzierung institutionalisierter Führungsinstanzen hervorbringen *kann* (und oft wird), dass dies aber nicht so kommen *muss*. Führung als Systemeigenschaft und -funktion lässt sich dann als Aufgabe des Ausrichtens auffassen, mit dem Resultat der Ausgerichtetheit, zu welcher unter den Bedingungen einer hierarchischen Schismogenese dann auch jene institutionalisierte Führungsinstanzen zählen, die im *common sense* oft mit „Führung“ gleichgesetzt werden: ein Führer, ein Führungsteam, ein Vorstand, ein Abteilungsleiter u. ä.; „das Management“, das dieses oder jenes tut. (Ich übergehe die Diskussion um visionäres Leadership *versus* erbsenzählendes Management; dazu s. Marco Böhmers Dissertation.) Das muss und sollte Theorie nicht einfach reproduzieren, kann es aber auch nicht ignorieren. Selbst in diesem Fall hierarchischer Schismogenese kommt der institutionalisierten Führungsinstanz aber eine zwar vielleicht dominante, jedoch nicht allein-konstitutive Rolle bei der Ausrichtung zu. Es gelten auch dann rekursive, supplementäre Konstitutionsverhältnisse, *dialectic of control*, konstitutive Abhängigkeit des Herrn vom Knecht und vor allem auch die Unmöglichkeit, das Handeln der Geführten oder gar das komplexe Interaktions- und Kommunikationsgeschehen in Organisationen durch Anweisungen und Regeln zu determinieren.

Führung als Systemfunktion, das heißt dann dreierlei:

- (1.) das Ausrichten als *Systemfunktion* – etabliert durch Regeln, Routinen und Ressourcen (zu denen *auch* Kompetenzen der Organisationsmitglieder zählen);
- (2.) Ausgerichtetheit – das System „hat“ Führung als Systemeigenschaft;
- (3.) nicht unbedingt, aber oft: institutionalisierte Führungsinstanzen. Zu den unter (1.) genannten Regeln, Routinen und Ressourcen gehören dann besonders: Kommunikationswege, -weisen und -kompetenzen auf beiden Seiten der Schismogenese, die – siehe oben – zum großen Teil Sache kultureller Entwicklung sein müssen, nicht zuletzt, weil dazu nicht – direkt – intendierbare „Zustände“ wie Vertrauen, Anerkennung, Zugehörigkeit (etwa zu *communities of practice*; dazu s. die Theorie der Zugehörigkeit *sensu* Deleuze), und Loyalität gehören. („Führung“ vor/ohne jene Schismogenese, das wäre der Fall des Fußballspiels auf dem

Bolzplatz, eines Orchesters ohne Dirigenten, vielleicht noch, in gewissem Maße, des *soccer* im Unterschied zu *american football*, mancher professioneller Organisationen und mancher Teams und Gruppen in größeren Organisationen: *alignment* ohne *ausdifferenzierte* Führungsinstanz: *alle* sorgen für *alignment*.)

7. Es kristallisieren sich drei Funktionen Führung heraus, nämlich die *Orientierung* (im zweifach doppelten Sinne von aktivisch und passivisch sowie von Prozess und Resultat), *Orientierung*

- *synchronisch* am „Ganzen“ und auf „das Ganze“ (innerhalb hierarchischer Arbeitsteilung hieße das: auch auf das/an dem „Teil-Ganzen“ einer Abteilung, eines Fachbereichs etc.) – an seinen/auf seine Grenzen, seine Umweltbedingungen und -beziehungen, seine Komplexität, seine Struktur, seine Antwortfähigkeit, seine Funktions- und Überlebensfähigkeit (f. Näheres s. Wimmer 2012);
- *diachronisch* an dem/auf den *langfristigen* Erfolg und an Nachhaltigkeit (des Erfolgs? Des Unternehmens? Der gesellschaftlichen Verhältnisse und Institutionen? Des Verhältnisses zur Natur?);
- in beiderlei Hinsichten an/auf (nicht-funktionalistische) Sinndimensionen und -komponenten, die jenseits der Zwecke und Funktionserfordernisse der Organisation (der Abteilung, des Fachbereichs etc.) liegen, aber zu ihren Voraussetzungen oder Effekten gehören.

Die von Herrn Jung auf dem Workshop vom 12.12.2014 2013 angeführten Probleme – ich fasse sie einmal als Kontingenzeskalation und Volatilitätsexplosion mit resultierender Anforderungsexplosion zusammen – machen sofort klar, dass die Anforderungen der Langfristigkeit und Nachhaltigkeit mehr und mehr in organisationale Paradoxien treibt: Je ungewisser – und je wichtiger! – die Zukunft, desto notwendiger und „unmöglicher“ wird Zukunftsfähigkeit (und desto mehr mag sie in Konflikt mit kurzfristigen Erfordernissen geraten). Entsprechendes gilt aber auch für das Postulat der Orientierung am Ganzen/auf das Ganze, weil es in Organisationen keine widerspruchsfreien Verhältnisse von Teilen und Ganzem gibt und geben kann.

Wenn man also zusammenfassend *Führung* (als Funktion und Eigenschaft der Organisation) *als Orientierung* im aktivischen und passivischen Sinne bestimmt, als Orientierung im Sinne von Sich-Orientieren und im Sinne von (sich selbst und anderen) „eine Richtung geben“, dann kommen nicht nur die üblichen Fragen nach der (informationellen und praktischen) Orientierung anderer in den Blick, sondern auch die Frage, wie individuelle und korporative Akteure *sich* orientieren können – und die Komplikation, dass sie dazu, wie schon

Kant wusste, das (durch Übung erworbene) Vermögen brauchen, „einen Unterschied an sich selbst zu machen“ – in Kants räumlichem Beispiel: den Unterschied zwischen der linken und der rechten Hand. Systemtheoretisch gesprochen: Sich orientieren heißt, die Position von Objekten in der Welt relativ zur eigenen System-Position und -Identität zu bestimmen; also die Differenz von System und Umwelt im System präsent zu halten (zu der Kantschen Argumentation s. Ortmann, *Enabling limits*, in: Organisationen regeln, S. 67-69; ferner: Stegmaier über „Orientierung“ und V. von Weizsäckers konjunktive Erfahrung/Bohnsack/Vogd! -> Evtl. Forschung über passivische und aktivische Orientierung in/von Organisationen und deren Verhältnis zueinander?)

8. Was kann dann eine Sorge für Sinn und für Organisationskultur (a) generell und (b) im Falle ausdifferenzierter Führungsinstanzen heißen? So oder so, mit oder ohne solche Instanzen kann sie nur Platz greifen innerhalb der oben skizzierten rekursiven Konstitutionsverhältnisse. Und was kann es heißen, dass da nur indirekte Intention möglich ist? Um sich einer Antwort darauf tastend zu nähern, kann man zu Odo Marquards Fürsprache für „kleine“ Sinnantworten zurückkehren. Die Minimalinstanz für solche kleinen Antworten – statt der einen großen – ist, sagt Marquard (1986, 48), die Lebenserfahrung. Der Sinn der Sache namens Organisation wird konstituiert in lauter kleinen, alltäglichen Praktiken, auch solchen einer ausdifferenzierten Führung, Praktiken, die auf folgende Weise Sinn und eine Kultur zum Nebenprodukt haben (können): indem Vertrauen, Fairness, Anerkennung, Loyalität, Hilfen, Tipps, Kooperationsbeiträge und -bereitschaften etc. nicht – nicht nur – im/zum Tausch, nicht nur im Dienste eines Um-zu, sondern zum Teil als Gaben gegeben und sodann, eben deshalb, erwidert werden. (Gegeben und erwidert – oder auch verweigert. Das macht dann den Unterschied zwischen einer *high-trust*- und einer *low-trust*-Kultur aus.) Sinn ist, so oder so, Resultat eines *bootstrapping*.

Diese „Ethik der Gabe“ ist, was ich oben mit dem Vitamin einer (nicht auf Prinzipien basierten) Moralität im Sinn hatte. Früher hieß derlei: „sensus communis“.

9. Beißt sich nicht die Katze der Rekursivität auf folgende Weise in den Schwanz: indem die Systemlogik von Organisationen und zumal die Logik der Überbietung, der die Unternehmen unterliegen, der Erosion eines „sensus communis“ zuarbeitet? Mit anderen Worten: einer Adiaphorierung, die in gleitender, schleichender Bewegung nicht-funktionsbezogene Werte von der Tagesordnung absetzt? Das ist, glaube ich, so. Und es wäre eine totalisierende Entwicklung, gäbe es nicht die Paradoxie nicht-funktionalistischer Funktionserfordernisse der Organisationen und funktionaler Teilsysteme. *Hic Rhodos, hic salta*.

