

Steffen Roth / Lukas Scheiber /  
Ralf Wetzel (Hrsg.)

# Organisation multimedial

Zum polyphonen Programm  
der nächsten Organisation

Mit einem Vorwort von Dirk Baecker  
2010

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
**www.systemische-forschung.de**

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag**  
**Häusserstr. 14**  
**69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2010

Erste Auflage, 2010  
ISBN 978-3-89670-929-5  
© 2010 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

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

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei den Herausgebern.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der  
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotoko-  
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags  
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# Inhalt

Vorwort .....	3
von Dirk Baecker	
Editorial: Struktur und Semantik der nächsten Organisation.....	5
von Steffen Roth, Lukas Scheiber und Ralf Wetzel	
Organisationale Identität und Pfadabhängigkeit.....	25
von Nada Endrissat und Frank E. P. Dievernich	
Auf der Suche nach dem Gedächtnis der Organisation – Eine formtheoretische Betrachtung am Beispiel der Bertelsmann AG .....	59
von Felix Langenmayer	
Verbreitungsmedien, Organisation und die nächste Gesellschaft .....	83
von Anna Henkel	
Die „polychronen“ Effekte des Management by Objectives – ein systemtheoretischer Ansatz.....	113
von Niels Thyge Thygesen	
Das gläserne Lächeln der Organisation. Über Grenzen organisationaler Selbstsimplifikation und dämonische Identitätsarbeit. ....	141
von Ralf Wetzel und Jens Aderhold	
Paradoxien der Macht und die Multi-Identität einer politischen Organisation .....	169
von Justine Grønbæk Pors	
Fragmentiert und homogen zugleich – Organisationen im Spannungsfeld multipler Identitäten.....	191
von Holger Herkle	
Temporalisierte Identitäten – Empirische Beobachtungen organisationaler Identitätskonstruktionen in einer Gesellschaft der Gegenwart.....	219
von Victoria von Groddeck und Jasmin Siri	

Wer ist Yum-Yum? Ein Cartoon-Staat im Werden .....	245
von Niels Åkerstrøm Andersen	
Autorenverzeichnis.....	281

# Vorwort

In dem Moment, in dem die Organisationen aller Funktionssysteme, Unternehmen und Behörden, Krankenhäuser und Kirchen, Opernhäuser und Gerichte, endlich in der Gesellschaft der funktionalen Differenzierung ‚angekommen sind‘, wie die Herausgeber dieses Bandes schreiben, scheinen sie sie auch schon wieder zu verlassen. Denn kaum haben diese Organisationen es gelernt, sich nicht mit ihrem Funktionssystem zu verwechseln, also Unternehmen und Wirtschaft, Behörden und Politik, Krankenhäuser und Medizin, Kirchen und Religion, Opernhäuser und Kunst sowie Gerichte und Recht jeweils zu unterscheiden und somit auch zu lernen, dass die Medien dieser Funktionssysteme, das Geld, die Macht, den Glauben usw. zwar von ihnen verwaltet werden, aber ihnen nicht gehören, so fangen diese Organisationen auch schon an, sich nach Lust und Laune bei den Logiken anderer Funktionssysteme zu bedienen und die Sprachen anderer Medien als ihrer Primärmedien zu sprechen. Eine Polyphonie für den Praktiker, eine Kakophonie für den Theoretiker.

Schon mit der Wende zu den autopoietischen Systemen war es unmöglich geworden, Organisationen als Teilsysteme ihrer jeweiligen Funktionssysteme zu betrachten, denn ein Teilsystem kann qua definitionem nicht zugleich autopoietisch sein. Also fielen die Organisationen dramatischer aus den Rationalitäten ihrer Funktionssysteme heraus, als sich dies die doch bereits beeindruckend rationalitätskritische Organisationstheorie von Herbert A. Simon, James G. March, Karl E. Weick und anderen vorzustellen gewagt hatte, gewannen aber auch zugleich mehr Freiheitsgrade des unternehmerischen Umgangs mit den Medien dieser Funktionssysteme, als dies wiederum die Betriebswirtschaftslehre und andere Verwaltungslehren gehofft hatten. Erst jetzt ist es korrekt, die sich zwischen Organisationen und ‚ihren‘ Funktionssystemen darstellenden Beziehungen als ‚komplex‘ zu bezeichnen, wenn denn ‚komplex‘ nach alter Mathematikersitte auf eine Zweiheit zueinander orthogonal stehender und dennoch gemeinsam auftretender Variablen verweist. Organisation und Funktionssystem bilden eine Komplexität, weil das eine nicht auf das andere reduzierbar ist und beides auf einander angewiesen ist. Die Codewerte der Funktionssysteme benötigen Entscheidungen, die nur Organisationen treffen können; und die Programme der Organisationen benötigen eine mediale Messlatte, die nicht in ihrer Verfügung steht. Nur so sind Dependenz und In-

terdependenz von Organisation und Funktionssystem aneinander zu jener Flexibilität steigerbar, vor der wir uns heute fürchten, wenn wir das riskante Entscheiden der Organisationen beobachten, und auf die wir hoffen, wenn wir von innovativen Organisationen reden.

Die Beiträge des vorliegenden Bandes steigern diese Problematik noch einmal um eine weitere Stufe, indem sie nicht nur der Komplexität von Organisation und Funktionssystem nachgehen, sondern darüber hinaus die Anleihen untersuchen, die alle Arten von Organisationen bei den Sprachen anderer Funktionssysteme aufnehmen, so dass Opernhäuser politisch werden, Kirchen künstlerisch, Gerichte wirtschaftlich und Unternehmen pädagogisch. Oder handelt es sich um Versuche der Vereinfachung? Lenken diese Organisationen von ihrer Komplexität ab, indem sie andere, aber eindeutige Sprachen zu sprechen versuchen? Soll jemand getäuscht werden, der Kunde, die Aufsichtsbehörde, der Berater, der Journalist, die eigenen Mitarbeiter?

So oder so vollzieht sich unter unseren Augen eine Entwicklung, die die alten Klarheiten der Funktionssysteme und "ihrer" Organisationen in vielfältige und bewegliche Netzwerkkonstellationen auflöst. Die Kombinatorik der Möglichkeiten wächst, und mit ihr wachsen die Ansprüche an die analytische Schärfe unserer Instrumente. Der vorliegende Band ist ein ehrgeiziger Beitrag zur Diagnose dieser so praktischen wie theoretischen Diskussion. Ich wünsche ihm Erfolg bei seiner soziologischen Beunruhigung einer Diskussion, die nicht den Betriebswirten und Verwaltungsfachleuten überlassen werden darf.

Friedrichshafen, im Mai 2010  
Prof. Dr. Dirk Baecker