

**Marion Flötotto**

# Koevolution von Organisation und Management II

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2001 GRIN Verlag  
ISBN: 9783638218405

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/17217>

**Marion Flötotto**

# **Koevolution von Organisation und Management II**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

## **Abstract**

Management nistet sich parasitär in die Paradoxien der Organisation ein. Wir suchen nach diesen Paradoxien und nach funktionalen Äquivalenten auf Seiten des Managements, um den gemeinsamen Lock-In aus heroischem Management und pseudo-rational blinder Organisation auch von dieser Seite in zu lösen. Es wird aus der Perspektive der Viabilität der Organisation geschrieben. Die Organisation wird als unter Selektionsdruck stehend beschrieben. Dieser wird als aufgrund der Umweltveränderung sich auf die Ebene der Wahrnehmung- und Lernfähigkeit verschiebend beobachtet. Jedoch ist die gesamte organisationale Peripherie auf die von der Gesellschaft delegierte Aufgabe der „Unbestimmtheitsabsorption“ zur Entscheidung von Unentscheidbarem innerhalb der Organisation ausgerichtet, was der Flexibilität der organisationalen Wirklichkeitsattraktoren entgegensteht. Die undurchschaubare Differenz psychischer und sozialer Operationen kristallisiert sich an der Stelle des Managements auf doppelte Weise. Es ist am empfindlichsten Lebensnerv der Organisation spezialisiert und zuständig für die Ungewißheitsabsorption, und es ist die Adresse für Karriere auf Seiten der Individuen und damit strukturell der Nukleus opportunistischer Präferenzen. Daraus folgt die Paradoxie, daß das Management, welches die Organisation intern aufsteigen läßt, die Organisation als Ganzes auf Dauer absteigen läßt.

Organisationen in turbulenten Umwelten sind stärker als je zuvor darauf angewiesen, daß ihre Mitarbeiter ihre Wahrnehmungskompetenzen zur Einschätzung von Entwicklungen im Umfeld der Organisation wie innerhalb der Organisation nicht nur nutzen, sondern auch nutzen können. Damit spielt die Arbeit auf eine knappe Ressource an, deren Knappheit durch organisatorische Maßnahmen in der Regel zusätzlich gesteigert wird. Zugespitzt wird diese Problematik durch die Beobachtung, daß insbesondere das Management einer Organisation dazu aufgerufen ist, der Organisation die eigenen Wahrnehmungen zur Verfügung zu stellen sowie dafür Sorge zu tragen, daß alle Mitarbeiter dies ebenso tun (können).

Man sieht der Problematik, wenn man sie so knapp formuliert, nicht an, welche Brisanz sie enthält. Nur vor dem Hintergrund der beiden Beobachtungen, daß Mitarbeiter in der Regel nicht für ihre Wahrnehmungen, sondern für die Leistung vorab beschriebener Arbeiten bezahlt werden, und daß das Management in der Regel zu sehr mit der Gestaltung der eigenen

Karriere beschäftigt ist, um sich mit der erforderlichen Priorität um die Wahrnehmung der von der Organisation und ihrer Umwelt eingenommenen Zustände zu kümmern, gewinnt die Problematik ihr Profil.

Das zentrale Problem, mit dem sich diese Arbeit auseinandersetzt, besteht daher in der Schließungsdynamik der Organisation. Die Organisation wird als „soziales System“ verstanden, das sich kommunikativ reproduziert und daher auf „Wahrnehmung“ nur in ihrer eigenen Umwelt, konkret: in den sich an der Organisation beteiligenden psychischen Systemen, zurückgreifen kann. Die Wahrnehmung psychischer Systeme (Manager wie Mitarbeiter) befindet sich daher grundsätzlich in der Situation inkludierter Exklusion: Sie wird als ausgeschlossene wieder eingeschlossen, das heißt in ihrem Ausschluß und ihrem Einschluß (in ihrer Demotivierung und in ihrer Remotivierung, wie die Linguistik sagt) durch die Organisation konditioniert. Daraus ergibt sich die brisante Situation, daß nur die Organisation ein Problem lösen kann, das sie selbst schafft. Das Stichwort der „Koevolution“, das der Arbeit ihren Titel gibt, reagiert auf genau diese Problemstellung. Gesagt ist damit, daß die Organisation nicht etwa in der Situation ist, über Einschluß und Ausschluß von Wahrnehmung zu entscheiden, sondern in der Situation ist, die koevolutionär gefundenen Zustände hinzunehmen, ohne wissen zu können, wie sie zustande gekommen sind, ja ohne wissen zu können, daß es sich dabei überhaupt um beschreibbare Zustände handelt.

Die Arbeit greift auf das Instrumentarium der soziologischen Systemtheorie à la Niklas Luhmann zurück, um diese Zustände und die Systeme, die sie produzieren, zu beschreiben. Die Arbeit wählt damit einen Blickwinkel, der zur Selbstbeschreibung, zum Selbstverständnis des Gegenstands ebenso inkongruent ist wie zur betriebswirtschaftswissenschaftlichen und darüber hinaus ökonomischen Beschreibung, die (Unternehmens-) Organisationen üblicherweise zur Elaboration ihres Selbstverständnisses dient. Schon die Unterscheidung zwischen sozialen und psychischen Systemen führt auf andere Fragen, als sie mehr oder minder beschränkt rationalen Modelle zugrundeliegen können.

# Koevolution von Organisation und Management II

Diplomarbeit

an der Universität Witten/Herdecke

Vorgelegt von:

Marion Flötotto



Aus: Luhmann, Niklas, Organisation und Entscheidung

So sehr die Wirtschaft eine wirtschaftliche Führung von Organisationen erzwingen mag und so sehr gegenwärtig der marktförmigen Bedarfsorientierung (...) das Wort geredet wird, so sehr müßte man sich zusätzlich darum bemühen, aus Arbeit mit speziell organisatorischen Mitteln mehr zu machen als bisher.

S. 354

Wir wundern uns nicht einmal mehr über diese bedeutende zivilisatorische Errungenschaft.

S. 115

Die Frage ist dann, ob Organisationen mit ihrem Entscheidungsnetz Veränderungen in den Parametern ihrer bisher erfolgreichen Unsicherheitsabsorption registrieren und die selbstgeschaffenen Sicherheiten aufgeben können.

S.161

## Vorwort

Wir schließen an den ersten Teil von Koevolution von Organisation und Management an. Dort haben wir nach den funktionalen Äquivalenten für die Erfordernisse des Managements, sich in die Organisation einzunisten, gefragt. Nun beleuchten wir die andere Seite dieser Koevolution.

Management nistet sich parasitär in die Paradoxien der Organisation ein. Wir suchen nach diesen Paradoxien und nach funktionalen Äquivalenten auf Seiten des Managements, um den gemeinsamen Lock-In aus heroischem Management und pseudo-rational blinder Organisation auch von dieser Seite zu lösen.

Es wird aus der Perspektive der Viabilität der Organisation geschrieben. Die Organisation wird als unter Selektionsdruck stehend beschrieben. Dieser wird als sich aufgrund der Umweltveränderung auf die Ebene der Wahrnehmung- und Lernfähigkeit verschiebend beobachtet.

Jedoch ist die gesamte organisationale Peripherie auf die von der Gesellschaft delegierte Aufgabe der „Unbestimmtheitsabsorption“ zur Entscheidung von Unentscheidbarem innerhalb der Organisation ausgerichtet, was der Flexibilität der organisationalen Wirklichkeitsattraktoren entgegensteht.

Die undurchschaubare Differenz psychischer und sozialer Operationen kristallisiert sich an der Stelle des Managements auf doppelte Weise. Es ist am empfindlichsten Lebensnerv der Organisation spezialisiert und zuständig für die Ungewißheitsabsorption, und es ist die Adresse für Karriere auf Seiten der Individuen und damit strukturell der Nukleus opportunistischer Präferenzen.

Daraus folgt die Paradoxie, daß das Management, welches die Organisation intern aufsteigen läßt, die Organisation als Ganzes auf Dauer absteigen läßt.

Wendet man sich von dieser statisch komparativen zu einer prozessualen