

Ralf Wetzels, Jens Aderhold,  
Jana Rückert-John (Hrsg.)

# **Die Organisation in unruhigen Zeiten**

Über die Folgen von Strukturwandel,  
Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung

2009

- Ireland, D. C. a. D. Hine (2007): Harmonizing science and business agendas for growth in new biotechnology firms: Case comparisons from five countries. *Technovation* 27: 676–692.
- Kazanjan, R. K. a. R. Drazin (1989): An empirical test of a stage of growth progression model. *Management Science* 35 (12): 1489–1503.
- Kirsch, W. (1997): *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität*. Herrsching (Kirsch), 2. Aufl.
- Kirsch, W., M. Weber u. M. Dörr (1999): *Evolutionäre Organisationstheorie V: Perspektiven einer Prozessorientierung*. Arbeitspapier, Seminar für Strategische Unternehmensführung.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/Main (Suhrkamp).
- Luhmann, N. (1991): *Zweckbegriff und Systemrationalität*. Frankfurt/Main (Suhrkamp), 5. Aufl.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen (Westdeutscher Verlag).
- Luhmann, N. (2008): *Ideenevolution*. Frankfurt/Main (Suhrkamp).
- Mayr, E. (1994): ... und Darwin hat doch recht: Charles Darwin, seine Lehre und die moderne Evolutionsbiologie. München (Piper).
- Oliver, A. L. a. K. Montgomery (2000): Creating a hybrid organizational form from parental blueprints: the emergence and evolution of knowledge firms. *Human Relations* 53 (1): 33–56.
- O’Rand, A. M. a. M. L. Krecker (1990): Concepts of the life cycle: their history, meanings, and uses in the social sciences. *Annual Review of Sociology* 16: 241–262.
- Phelps, R., R. Adams a. J. Bessant (2007): Life cycles of growing organizations: a review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews* 9 (1): 1–30.
- Shane, S. (2000): Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science* 11 (4): 448–469.
- Weick, K. E. (1995): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt/Main (Suhrkamp).
- Zahra, S. A. (1996): Technology strategy and new venture performance: A study of corporate-sponsored and independent biotechnology ventures. *Journal of Business Venturing* 11: 289–321.

## What’s next? Die Organisation der nächsten Organisation

### 1. Einführung

Google und Mozilla lassen ihre Produkte zum Teil oder zur Gänze unbezahlt von Freiwilligen entwickeln; Mobilfunkunternehmen gehen mal mit diesen, mal mit jenen potenziellen Konkurrenten Allianzen über neue mobile Betriebssysteme ein; Offenheit, Koproduktion und unklare Organisationsgrenzen werden als neues Paradigma zumindest der Wirtschaftsorganisationen gewertet (Tapscott/Williams 2007; Brafman/Beckström 2007). Im folgenden Beitrag wird ein konzeptioneller Entwurf entwickelt, der auf den von Dirk Baecker in den letzten Jahren entwickelten Hypothesen über die nächste Gesellschaft aufbaut und sie auf die Organisation anwendet (Baecker 2007). Neben einer Darstellung ableitbarer Gründe, welche es erlauben, von einer Next Society zu sprechen und der Verortung darauf bezogener systemtheoretischer Grundlagen, erfolgt eine Fokussierung auf die sich abzeichnenden Problemlagen zukünftigen Organisierens in Wirtschaftsorganisationen. Die Autoren ordnen diese Problemlagen in einen gesellschaftlichen Wandel ein. Die Frage lautet dann, was es für Organisationen des Wirtschaftssystems zu bedeuten hat, wenn sich bisher maßgebliche Kommunikationsstrukturen wie Zweckrationalität, Hierarchie und Mitgliedschaft mit einer nächsten Gesellschaft zu koppeln haben und wie ein Management mit einem (zumindest punktuell) zunehmenden Verlust des Glaubens an Durchgriffskausalität im Kontext von steigender Unsicherheit umgeht – bzw. was dann überhaupt noch unter Management zu verstehen ist. Abschließend werden die möglichen Problemlagen zukünftiger Organisationen entlang von Plausibilisierungen dargestellt und die aufgezeigten Entwicklungen kritisch, d. h. in Alternativen, hinterfragt.

## 2. Gesellschaft und Organisation

Die moderne Gesellschaft lässt sich als eine funktional differenzierte Gesellschaft beschreiben, welche in ihrer polykontextualen Ordnung unterscheidbare Funktionssysteme wie Wirtschaft, Politik, Recht und Erziehung so hervorgebracht hat, dass jedes System genau eine soziale Funktion erfüllt (Luhmann 1997, S. 609 ff.). Das heißt z. B., dass es für das System Wirtschaft um die Erzeugung und Regulierung von Knappheit geht (Luhmann 1988, S. 65). Die Systeme operieren hierbei entlang ihrer jeweils spezifischen Codes<sup>137</sup> ohne Rücksicht auf Verluste und ohne dass ein System die Funktion eines anderen ersetzen könnte. Die Konsequenz dieser Abhängigkeit und gleichzeitigen Unabhängigkeit (Luhmann 2000, S. 396) ist eine forcierte unruhige Eigendynamik der Gesellschaft. Ohne weitere Interdependenzunterbrechung als die der funktionalen Differenzierung, also ohne weitere selektive Einschränkung von Varietät und dadurch erzeugte Stabilisierung durch Organisationen, wäre diese Form der gesellschaftlichen Differenzierung nicht möglich. Im Vergleich zur funktionalen Differenzierung weisen segmentäre und stratifizierte Gesellschaften auf der ersten Ebene der Differenzierung noch keinen Bedarf für Organisationen auf, welche die Interdependenz zwischen Segmenten oder Strati unterbrechen müssten (Drepper 2005, S. 185). In der stratifizierten Gesellschaft reichen hierfür »raumbezogene Symbolisierungen, Grenzmarkierungen, Auszeichnung von Plätzen (zum Beispiel als heilig oder als Markt)« (Luhmann 2000, S. 396) völlig aus, um Interdependenz zwischen Adel, Klerus und Volk auszuhalten und auszunützen<sup>138</sup>. Mit dem Differenzierungsmodus der Hierarchie war es möglich, ausreichend Unsicherheit zu absorbieren.

<sup>137</sup> Mittels ihres Codes erzeugen Funktionssysteme Information oder pathetischer gesprochen: ihre Welt. Ohne Code kann nicht entschieden werden, wie Kommunikation Anschluss findet oder nicht, ohne Referenz auf einen Code kann nicht einmal entschieden werden, ob überhaupt kommuniziert wurde. Am Beispiel des Systems Wissenschaft: Ist die wissenschaftliche Aussage wahr oder nicht wahr? Die richtige Antwort kann nicht lauten: Sie kostet fünf Euro, sondern: wahr oder nicht wahr. Die erste Antwort würde Verwirrung stiften und Kommunikation unwahrscheinlicher machen. Die Funktion des Codes liegt somit darin, Kontingenz einzuschränken und Kommunikation zu ermöglichen.

<sup>138</sup> Die in der stratifizierten Gesellschaft vorhandenen organisierten Einheiten, wie z. B. die Kirche, Armeen, Bauernhöfe und Klöster, lassen sich aus heutiger Sicht verstärkt

Organisationen bearbeiten das Interdependenzproblem der funktionalen Differenzierung durch vielfältige Arten struktureller Kopplung<sup>139</sup>. So ermöglichen Börsen die (wenn auch häufig nur kurzfristige) Anschlussfähigkeit politischer Kommunikation im Wirtschaftssystem (z. B. im Anschluss an die Wahlen eines US-amerikanischen Präsidenten) und Gewerkschaften gelten als Intermediäre zwischen Wirtschaft und Politik. Entscheidend bleibt jedoch, dass die Bearbeitung von Konsequenzen der funktionalen Differenzierung nicht als eigentliche Funktion von Organisationen zu verstehen ist. Worin liegt diese nun begründet?

In der Moderne steht vor allem ein Problem im Vordergrund, welches zur Weiterführung von Kommunikation zwingend gelöst werden muss und nicht mehr durch ein Orakel oder einen König bearbeitet werden kann: Es muss entschieden werden. Im Folgenden soll die ›Lösung‹ des Entscheidungsproblems als die maßgebliche Funktion von Organisationen betrachtet werden. Sowohl die Funktionssysteme der funktional differenzierten Gesellschaft als auch Interaktionssysteme können dieses Problem nicht lösen und sind in diesem Sinne auf Organisationen angewiesen<sup>140</sup>. Für

---

mit dem Begriff der Institution als dem der Organisation beschreiben: »Als Institution behauptet die Organisation ihre spezifischen Programme als Beitrag zur Erhaltung der Ordnung des Ganzen« (Baecker 2007, S. 43). Mit dem Übergang zur Moderne rücken vor allem diejenigen Organisationen in den Vordergrund, die in ihrer Entscheidungsreichweite, Mitgliedschaft und Monetarisierung eigene Zwecke setzen können und über Mittel verfügten, diese (jetzt unter selbst eingegangenem Risiko) zu realisieren.

<sup>139</sup> Systeme sind strukturell miteinander gekoppelt, und zwar sowohl Systeme gleicher Art (z. B. Politik und Wirtschaft) wie auch verschiedener Art (z. B. Bewusstsein und Gesellschaft). Das folgt unmittelbar aus der Differenz: Systeme sind erstens verschieden von ihrer Umwelt und den anderen Systemen darin, und zweitens sind sie operational geschlossen; gleichzeitig sind sie völlig von ihrer Umwelt abhängig und müssen sich irgendwie mit ihr verbinden, eben durch strukturelle Kopplung. Ein Unternehmen kann z. B. keine Produktionsentscheidung für ein anderes treffen, nur für sich selbst. Diese Entscheidung hat aber sehr wohl *Auswirkungen* auf andere. Welcher *Art* die Auswirkungen sind, muss das andere Unternehmen für sich entscheiden. Gleichzeitig verändert sich dabei die Umwelt von Unternehmen, und zwar wechselseitig. Das eine Unternehmen ist mit dem anderen Unternehmen, dem Funktionssystem Wirtschaft und dem Rest der Gesellschaft strukturell gekoppelt und alle koevoluierten.

<sup>140</sup> Während auf der Ebene der Funktionssystemen keine entscheidungsfähigen sozialen Adressen auszumachen sind, können Interaktionssysteme nicht entlang zeitlich dauerhafter und verbindlicher Orientierungen von Zwecken und Mitteln operieren, da sie auf die Anwesenheit von Personen angewiesen sind.

Organisationen als soziale Systeme ergibt sich im entscheidungsbezogenen Vollzug von Gesellschaft auch ein besonderes Bild. Die Beziehung zwischen Organisation und Gesellschaft ist gedoppelt: »Einerseits vollziehen sie mit jeder ihrer Kommunikationen Gesellschaft; andererseits gibt es auch in ihrer Umwelt Kommunikation, also Gesellschaft. [...] Die Systemgrenze der Organisation kann deshalb [...] durch Kommunikation überschritten werden [...]« (Luhmann 2000, S. 383).

Auf Grund dieser Doppelung gilt es in Organisationen darüber zu entscheiden, wie nach innen und nach außen kommuniziert wird. Mit dem Begriff der Organisation von Organisation wird die System/Umwelt-Differenz von Organisationen in den Blick genommen und darauf hin untersucht, welche Differenzierungsformen in Organisationen vollzogen werden, mit welcher Gesellschaft Organisationen sich in Zukunft auseinandersetzen müssen und wie diese Unterscheidungen überschritten werden.

Wie lässt sich das Entscheidungsproblem genauer fassen? Entscheidungen können als Beobachtungen aufgefasst werden, welche Alternativen aufzeigen und die Präferenz für eine Alternative ausflaggen (Luhmann 2000, S. 134 f). Vom Medium der Alternativen aus gedacht sind Entscheidungen »genau dann nötig, wenn sie unmöglich sind [...]« (Ortmann 2004, S. 37). Gerade der mit Entscheidungen einhergehende Begründungsbedarf verweist auf einen Mangel an Begründetheit, denn ließe sich eine Entscheidung »beyond reasonable doubt« begründen, was wäre dann noch zu entscheiden?

Organisationen rekurren in diesem Zusammenhang auf Entscheidungsprogramme, die Anweisung geben, welche Entscheidung die »richtige« ist (Luhmann 2000, S. 257). Sie haben im Laufe der Zeit eine Vielzahl von Programmen in unterschiedlichsten Versionen entwickelt, welche im Falle von Unternehmen intern als Strategie oder Geschäftsmodell und extern als Aufgabe, wie z. B. die Versorgung mit Gütern, Dienstleistungen oder Geld, repräsentiert werden<sup>141</sup>. Als zentrales Entscheidungsprogramm für Wirtschaftsunternehmen der Moderne gilt die Zweckrationalität. Alles was im Unternehmen entschieden wird, muss sich also der Frage unterziehen, ob Zwecke und Mittel als Differenzen sinnvoll, also wie auch immer bewertet, aufeinander bezogen werden (Luhmann 2000, S. 267). Der in

<sup>141</sup> Ein Programm regelt Zuordnungen von Systemoperationen zu den Wertseiten des Systemcodes (also beispielsweise ob eine Aussage wahr oder nicht wahr ist). Programme entscheiden also, ob eine Operation diesen oder den anderen Code-Wert annimmt. Im Gegensatz zu Codes sind Programme dabei flexibel und soziale Systeme evolvieren entlang ihrer Programme.

Organisationen vorausgesetzte Kausalzusammenhang von eingesetzten Mitteln und realisierten Zwecken, welcher sich als Entscheidungstechnik im Rahmen von betriebswirtschaftlichen Modellen (wie z. B. Business Process Engineering) widerspiegelt, lässt sich spätestens mit einer Umstellung auf Beobachtung zweiter Ordnung nicht mehr durchhalten. Wird beobachtet, wie und auf welcher Grundlage entschieden wird, rückt immer die grundsätzliche Kontingenz dieser Entscheidung in den Vordergrund.

Sowohl im Fall von weitergeführter Zweckrationalität als auch im Falle anders denkbarer Begründungskonstruktionen erfolgt dabei die Prüfung der »Richtigkeit« von Entscheidungen entlang ihrer Zukunfts- als auch ihrer Vergangenheitsfähigkeit; also im Hinblick auf ihre Passung in das, was bereits und mit Bezug auf welche Grundlagen, also letztlich: Werte, entschieden wurde, sowie auf mögliche Anschlüsse an das, was als nächstes entschieden werden kann. Ausgangslage ist dabei die Ungewissheit von Zukunft, die nicht als »Gegenstand rationaler Planung und Kontrolle« (Luhmann 2000, S. 158) aufgefasst werden kann. Die Differenz zwischen dem, was sein soll und dem, was sein würde, lässt sich in der Gegenwart als aktualisiertes Problem und die Entscheidung als aktualisierte Problemlösung auffassen. Damit wird gleichzeitig die Zukunft so fixiert, als ob sie bereits eine stabile Identität hätte und als ob sie für heutige Entscheidungen »zugänglich« wäre. Hinzu tritt das Problem der Vergangenheitsfähigkeit von Entscheidungen. Änderungen, als Abweichungen von der Vergangenheit, müssen z. B. in Zukunft die Form der wertvollen Innovation annehmen können, um dann auch im Nachhinein noch als Entscheidungen erkannt zu werden. Neben der künftigen Vergangenheit haben es Organisationen bei ihren Entscheidungen jedoch auch noch mit aktualisierter Vergangenheit zu tun. Diese wird in Form von Routinen, Geschichten, Akten usw. erinnert.

Organisationen haben diese impliziten zeitlichen Problemlagen des Prozessierens von Entscheidungen bisher vor allem durch die Kommunikationsstruktur der Hierarchie überbrückt. Wo hierarchisch entschieden wird, kann Kommunikation zumindest formal an einer Spitze gebündelt, auf Personen zugeordnet und durch das Management »gesteuert« werden. Das aus einer stratifizierten Gesellschaft bekannte Strukturprinzip ermöglicht zweckrationale Entscheidungen als »eine äußerst prägnante Form der Kontingenzvernichtung« (Fuchs 2007, S. 4). Durch die Kopie einer organisational interpretierten geheiligten Ordnung gelingt es Organisationen, zukünftige Zwecke zu orientieren. Dies geschieht mit dem Ausgang des Mittelalters nicht mehr im Bezug auf eine allgemeine göttliche Ordnung, sondern als Punktbezug auf die Kontingenzformeln der Funktionssysteme

als deren Götter und, wie oben im Rahmen der strukturellen Kopplung gezeigt, auch mit der Möglichkeit, mehrere Systemrationalitäten in organisationale Zwecke einfließen zu lassen.

Es mag eine Kernaufgabe des Managements von Organisationen sein, auf mehrere Systemrationalitäten zu rekurrieren und trotzdem eine Organisation zu behaupten. Dabei gilt es, mehrere Selbstbeobachtungsmöglichkeiten herzustellen und in Selbstbeschreibungen zu gießen, und zwar in einer Weise, die für organisationale Sinnerzeugung tauglich ist. Bei Weick (1995) wird daraus der organisationale Akt des »making sensible«, d. h. dass zwischen aktuellen Ereignissen und tradierten organisationalen Mustern, wie z. B. Routinen oder Problemlösungsverhalten, Bezüge hergestellt werden. Dabei wird durch die Angleichung des Neuen an das Bekannte versucht, in einem andauernden retrospektiven Prozess Stabilität und Handlungssicherheit zu erzeugen. Dies wirkt sowohl auf der Ebene der psychischen Systeme der Organisationsmitglieder wie auch auf die Organisation als soziales System. Organisationale Geschichten und Mythen, als vereinfachte Darstellung komplexer (vergänger) Entscheidungssituationen, sind hierfür starke Mittel, welche die organisationale Umwelt und ihre vermeintlichen Wandlungen sowie das entsprechende Verhalten der Organisation deuten helfen. Solche durch das Management von Organisationen, verstanden als Prozess des Organisierens, erzeugten Sinnangebote können dabei nur dann Wirkung entfalten, wenn sie eingebettet sind in ein System aus organisationaler Sinnhaftigkeit (Luhmann 2000, S. 41). Nur so, wenn überhaupt, können in einer funktional differenzierten Gesellschaft betriebswirtschaftliche Planung und ihre Managementsysteme denn auch nicht der Rationalitätsillusion verfallen – im Sinne von kausaler Kontrolle und Prognostizierbarkeit – sondern als selbstreferenzielles Management, welches die Organisation beobachtbar und beschreibbar macht, ihre steuernde Wirkung entfalten.

### 3. Das Nächste an der nächsten Gesellschaft

Eingedenk der erarbeiteten Grundlagen gilt es nun der Frage nachzugehen, mit welcher Gesellschaft es Organisationen zu tun haben bzw. zu tun bekommen. Dabei scheint es ratsam, einen Blick in die Genealogie der Gesellschaft zu werfen. Wird die Luhmannsche Systemtheorie als das verstanden, was sie (auch) ist, nämlich eine Evolutionstheorie gesellschaftlicher Verbreitungsmedien, dann zeigt sich eine Koevolution dieser Medien mit dem jeweils vorherrschenden gesellschaftlichen Strukturierungsprinzip

(Luhmann 1997, S. 202 ff. und 595 ff.). Die Entwicklung und Diffusion der Schrift und der Aufstieg von Schriftkulturen ging einher mit einem Umschalten von Segmentierung (Clangemeinschaften, lokal begrenzte Kleingruppen) auf Stratifizierung: Der neuen gesellschaftlichen Komplexität, die durch Verschriftung »proliferierte«, wird ein Strukturierungsprinzip entgegengehalten, das diese für Gesellschaft handhabbar macht. – Wäre dies nicht geschehen, hätten sich keine Schriftkulturen, keine ersten Staatswesen ausgebildet, die Komplexität wäre »verpufft« und im »Garbage Can« der Gesellschaftsgeschichte verschwunden. Ähnliches geschah im Zuge der Erfindung des Buchdrucks: Der Gesellschaft kam das Zentrum bzw. der Kopf abhanden, die Stratifizierung wich der der funktionalen Differenzierung in gesellschaftliche Funktionssysteme<sup>142</sup>.

Dabei ist zunächst kritisch anzumerken, dass ein neues Verbreitungsmedium allein noch kein neues Strukturierungsprinzip nach sich zieht. Für die Umstellung der Gesellschaft auf ein neues Strukturierungsprinzip sind viele »Gleichzeitigkeiten« notwendig, deren kausale Wechselwirkungen nicht zu klären sind. So war die Erfindung des Buchdrucks (das erste gedruckte Buch datiert im 14. Jahrhundert in China) zum einen begleitet von einer Mechanisierung dieser Technik durch Gutenberg (1450). Zum anderen konvergiert die Erfindung des Buchdrucks (in Europa) mit dem Aufkommen der Renaissance seit Mitte des 14. Jahrhunderts, deren Wiederentdeckung der antiken Literatur dem Buchdruck kommunikatives »Rohmaterial« zur Verfügung stellte<sup>143</sup>. Gleichzeitig entstanden in der Kombination von Renaissance und Buchdruck Bibliotheken und Bildungszentren, in denen sich als vielleicht erstes Funktionssystem die Wissenschaft vom Rest der Gesellschaft differenzierte. Zudem differenzierten sich symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien, wie z. B. Geld oder Wahrheit, weiter aus, welche die Annahmewahrscheinlichkeit von Kommunikation erhöhen, ohne dass weiterhin auf Stratifikation verwiesen werden müsste. Ohne all diese »Gleichzeitigkeiten« hätte das neue Verbreitungsmedium keinen Erfolg gehabt, hätte sich nicht durchsetzen können und hätte auch die moderne Gesellschaft in ihrer heutigen polykontextualen Form nicht

<sup>142</sup> Dies ist das Besondere an der funktionalen Differenzierung: Es geht nicht so sehr um die Tatsache, dass moderne Gesellschaften gewissermaßen »arbeitsteilig« aufgebaut sind, sondern dass kein Teil für sich in Anspruch nehmen kann, für das Ganze zu stehen.

<sup>143</sup> Eine ähnlich multiplikative und selbstverstärkende Wirkung mag die Reformation und das Aufkommen des Protestantismus, mit seiner individuellen Biblexegese, gehabt haben.

entstehen können. Die Vermutung liegt nahe, dass es so auch bei der nächsten Gesellschaft sein wird.

Die Verbreitung von Computern markiert nach Dirk Baecker (2007) die Geburtsstunde, zumindest deren Möglichkeit, der nächsten Gesellschaft. Das Nächste an dieser Gesellschaft verweist auf ihre Unruhe, auf das, was noch kommt. Unruhe ist nun nichts Neues, die moderne Gesellschaft ist schon unruhig; allerdings nimmt, so Baecker, diese Unruhe dramatisch zu durch das, was er »Computerkommunikation« nennt. Im Folgenden soll der Computer als Verbreitungsmedium von Kommunikation verstanden werden. Als technisches Artefakt begründet sich sein medialer Charakter in der Reduktion sinnhafter Komplexität im Medium von Kausalität (Halfmann 1996, S. 118 f.). Durch kausale Simplifikation entlang von Algorithmen können dabei Informationen in Form von Daten digital repräsentiert werden. Die Unterschiede zu Sprache, Schrift und Buchdruck sind dabei vielfältig. Einerseits lassen sich viel mehr Informationen in Form von Daten speichern, aufrufen und verbreiten als je zuvor<sup>144</sup>. Andererseits lassen sich Bits und Bytes nicht wie Bücher lesen, sondern müssen stets durch die Programme vermittelt und über sie reproduziert werden. Durch die Möglichkeit Informationen nun nicht mehr zeitlich und räumlich aufeinander abfolgend<sup>145</sup>, sondern in ihrer Erscheinungsform vernetzt (z. B. Hypertext<sup>146</sup>, Internet) zu organisieren, potenziert sich die Möglichkeit von Computern, als Verbreitungsmedium von Kommunikation zu dienen.

<sup>144</sup> Im Unterschied zu einer qualitativen Veränderung von Kommunikation kommen allenfalls auch quantitative Veränderungen ins Spiel. Die zentrale Frage lautet dann, ob ein mehr des Gleichen einen Unterschied macht. Interessante Analogien finden sich bei Gärtner (2007, S. 19 f.). Beispielsweise müssen Naturwissenschaftler »mit qualitativen Veränderungen [...] bei chemischen Reaktionen rechnen, falls die zur Reaktion gebrachten Quantitäten bestimmte Grenzen überschreiten« (Gärtner 2007, S. 20). Ein »Same Same but Different« scheint also im Bezug auf Kommunikation zumindest auch möglich.

<sup>145</sup> Ludwig (2005) entwickelt diese Einsicht durch einen Vergleich mit der bisher bekannten Dokumentenstruktur: »Die Kunst des Dokumentenschreibens ist es, [...] die Gedanken schön ordentlich auf eine Schnur zu reihen. Es gibt aber immer mehr Erscheinungen, die andere Formen des Wissensaustausches zeigen: Weblogs, Podcasts, Instant Messaging, SMS, E-Mail, Hypertext etc. bestehen oft nur aus kurzen Mitteilungen, Botschaften, Gedanken, Hinweisen, Anfragen etc. Sie formen kleinere Informationsbrocken, welche oft in sich Verweise enthalten oder an sich, etwa in einem *message thread* vernetzt werden.«

<sup>146</sup> Ein anschauliches Beispiel findet sich unter [www.hyperkommunikation.ch/start.htm](http://www.hyperkommunikation.ch/start.htm) (abgerufen: 30.07.08).

Hinzu tritt, dass weniger als jemals zuvor direkte Adressaten bestimmt werden, bei grundsätzlich steigendem »range of accessibility«. Kommunikation mittels Computervernetzung verschleiert vollends, wer aus welchem Grund (und mit welchen Hintergedanken) kommuniziert. Kommunikative Anschlüsse können deswegen nicht mehr durch Beharren auf »Wahrheit« oder »Konsistenz« gewährt werden, sondern im Kontext von Vertrauen nur auf sofortige weitere Anschlussfähigkeit darauf, was mit dieser Kommunikation als nächstes gemacht werden kann: Kann ich jetzt etwas damit anfangen und weitermachen? Gesellschaft reagiert auf so einen Wandel für gewöhnlich mit der Ausbildung neuer Kulturformen<sup>147</sup>, die den Sinnüberschuss des neuen Verbreitungsmediums wieder einfangen (Baecker 2007). Analog zum Buchdruck sind weitere technische Entwicklungen im Zusammenhang mit dem neuen Verbreitungsmedium zu beobachten, ebenso wie gesellschaftliche Entwicklungen, die die Nutzung des Medium fördern und dabei selbstverstärkende Rückkopplungen auslösen. Das Internet als eine solche technische Entwicklung wurde bereits erwähnt, die vielfältigen Erscheinungsformen sozialer Netzwerke (z. B. im Bereich der Zivilgesellschaft wie die Umweltbewegung oder die Globalisierungskritiker, aber auch im interorganisationalen Bereich zwischen Unternehmen oder die gesamte Open-Source-Bewegung) verweisen auf ähnliche »Gleichzeitigkeiten« im gesellschaftlichen Bereich.

Was für ein neues Strukturierungsprinzip könnte die nächste Gesellschaft formen und die durch Computer und Internet proliferierende Komplexität bearbeiten? Mit anderen Worten: Was kommt nach der funktionalen Differenzierung? Eines ist klar, es wird eine neue Unterscheidung sein. Aber welche folgt nach »wir/die« (Segmentierung), »oben/unten« (Stratifizierung), »innen/außen« (funktionale Differenzierung)? Baecker schlägt vor, das Indikationenkalkül von George Spencer Brown (1969) als Ordnungsfigur – und eben nicht nur: Metapher – der nächsten Gesellschaft zu nehmen. Durch die Verwendung des Indikationenkalküls als Ordnungsfigur der nächsten Gesellschaft, und mehr noch: der Figur des Wieder-Eintritts<sup>148</sup>, wird das Augenmerk auf deren Temporalordnung gelenkt. Die

<sup>147</sup> Der Kulturbegriff in der Systemtheorie beschränkt sich auf die Praxis im Umgang mit Medien: Sprache, Verbreitungsmedien, generalisierte Kommunikationsmedien. Eine Kulturform bezeichnet denn auch eine Weise der Handhabung dieser Medien (Luhmann 1997, S. 409).

<sup>148</sup> Die Indikation als Operation von unterscheiden und anzeigen – hier sind zwei Seiten und ich betrachte diese – bindet das, was unterschieden wurde, aneinander, denn die Unterschiedenheit lässt sich nur aufrechterhalten, wenn klar ist, was wovon unter-

Oszillation zwischen ›vorher/nachher‹ löst dabei die Schwierigkeiten auf, die entstehen, wenn überlegt wird, ob beispielsweise eine Entscheidung in Organisationen nun Teil der Wirtschaft ist oder der Politik (Oszillation zwischen Funktionssystemen) bzw. ob die Entscheidung Teil der Organisation ist oder nicht (Oszillation zwischen diesseits der Organisationsgrenze oder jenseits davon). Manchmal ist man also Mitglied einer Organisation und ein anderes Mal nicht, manchmal trifft ein Unternehmen eine wirtschaftliche Unterscheidung, ein anderes Mal nicht, aber immer ist es die Organisation, von der gesprochen wird, auch wenn sie immer wieder verschieden daher kommen mag.

#### 4. Next Organisation

Schon in der funktional differenzierten Gesellschaft geht eine eindeutige und singular geltende Zweckrationalität als Entscheidungsprogramm der Unternehmen verloren. Überall dort wo sich die Einsicht der ›bounded rationality‹ (March 1990) durchgesetzt hat, wird nach weiteren Strukturen gesucht, welche Entscheidungen trotzdem ermöglichen. Mit der qualitativen Änderung des aktuellen Verbreitungsmediums der Gesellschaft treten jedoch Probleme auf, die scheinbar über ›bounded rationality‹ hinausreichen, die schließlich – wie gebunden sie auch sein mag – immer rational bleibt, also auf Ziel-Mittel-Überlegungen fokussiert. Systemrational wäre sie ohnehin nicht, denn das würde bedeuten, dass ein System (als Referenzpunkt der Rationalität) die Rückwirkungen der eigenverursachten Auswirkungen auf sich selbst in sein Entscheidungskalkül mit aufnimmt (Luhmann 2004, S. 24). Die Unsicherheit, die letztlich die letzten Rationalitätsillusionen beseitigt (und vielleicht durch neue ersetzt), rührt aus dem Komplexitätsüberschuss der vernetzten Computerkommunikation. Die

---

schieden wurde. In dieser Unterscheidung, oder besser: in dieser Form der Unterscheidung hängen beide Seiten zusammen. Gäbe es die Unterscheidung nicht, und zwar als Einheit, so gäbe es auch nichts Unterschiedenes; es ließe sich gar nichts über dieses oder jenes sagen und wovon sich nicht reden lässt ... Nun wird nicht nur durch die Form der Unterscheidung immer beides mitkommuniziert, sondern durch eine spezifische Operation der temporalen Anwendung des Kalküls wird die Form in sich selbst eingeführt: Es wird unterschieden was unterschieden wurde. Dies nennt Spencer Brown ›Wieder-Eintritt‹ (re-entry). Damit ist nichts anderes gemeint, als dass eine einmal getroffene Unterscheidung auf sich selbst immer wieder angewendet wird.

Vernetzung erzeugt Unsicherheit, das macht Vernetzung immer. Es gibt einfach mehr Optionen, mehr Anschlüsse, auch mehr Gefahren, den Anschluss zu verpassen, kurz: mehr Komplexität.

Wenn die nächste Gesellschaft all diese hier beschriebenen Eigenschaften aufweist, dann ist ihre Form die der Ökologie, d. h. sie wird erzeugt durch wechselseitig vernetzte und abhängige heterogene Einheiten (Bateson 1985). Die Herausforderung für das Management der nächsten Organisation in der nächsten Gesellschaft liegt dann darin, rekursive Selbstreferenz (z. B. durch Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung) mit einem Wissen um die Intransparenz der Verhältnisse zu kombinieren, also Abschied zu nehmen vom Rationalitätstheater für Mitarbeiter und externe Anspruchsgruppen. Dann wird die Frage entscheidend, entlang welcher Strukturen diese Form der Selbstreferenz vollzogen werden kann. Inhaltlich wurde diese Fragestellung mit weitgehender Erfolglosigkeit durch die Erfolgsfaktorenforschung beantwortet, welche für das Management mit »Produktorientierung, Wettbewerbsorientierung, Mitarbeiterorientierung, Finanzorientierung, Qualitätsorientierung sowie unverbundene Diversifikation, Internationalisierungsgrad, Fluktuationsrate, Eigentümerstruktur, F&E-Intensität, Exportanteil, Unternehmenskultur, Virtualisierungsgrad, Ausbildung des CEOs, Einsatz der Portfolio-Analyse oder interkulturelle Teams« (Kieser 2007, S. 9) kommunikative Kausalität zwischen Mitteln und Zwecken erzeugt hat. Die Versuche und Forschungsarbeiten<sup>149</sup> hierzu sind vielfältig, münden aber immer öfter in neue organisatorische Selbstbeschreibungen, wie sie durch Begriffe wie Netzwerk, Selbstorganisation, Lernen, Wissen, Intelligenz und deren Kombination zum Ausdruck gebracht werden. »Immer öfter wenden sich [...] hierarchische Unternehmen kooperativen, selbstorganisierenden Businessweb-Modellen [...] zu, wo eine Vielzahl von Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Geschäftspartnern, sogar Konkurrenten gemeinsam Werte schaffen ohne direkte Managementkontrolle.« (Tapscott/Williams 2007, S. 55) Der Begriff des Netzwerks und in diesem Fall der Netzwerkorganisation liefert an dieser Stelle zunächst eine noch relativ neue Selbstbeschreibung von Unternehmen (Aderhold/Meyer/Wetzel 2005). Sie bringt zum Ausdruck, dass das Management bestimmte Entscheidungsprämissen, wie z. B. Hierarchie (Simon 2007, S. 70f), im Rahmen von Computerkommunikation nur durch Vertrauen und

---

<sup>149</sup> Vgl. Nicolai und Kieser (2002) sowie den sich aus diesem Leitartikel ergebenden Dialog zwischen Erfolgsfaktorenforschern und Nicht-Erfolgsfaktorenforschern unter <http://dialog-erfolgsfaktorenforschung.de> (abgerufen: 23.07.2008).

durch ein »Potenzial zukünftiger Zusammenarbeit« (Aderhold 2005, S. 136) ersetzen kann.

Was dabei in jedem Fall gesagt werden kann ist, dass das Konzept der Oszillation in den Fokus des Managements rücken wird, denn anders sind die beschriebenen Problemlagen der Computerkommunikation für Unternehmen wohl nicht zu bearbeiten. Denkbar ist dabei eine Temporalisierung der »Innen/Außen«-Unterscheidung, und zwar sowohl was die Mitgliedschaft von Personen in Organisationen angeht, als auch wechselnde Referenzsysteme der Organisationen selbst. Das bedeutet aber einen zumindest partiellen Abschied von der Wirtschaft als Einzig-und-allein-Rechner von Unternehmen: »Die innovativen Unternehmen der nächsten Gesellschaft werden sich von der unruhigen Selbstgewissheit verabschieden, dass ihr Schicksal ausschließlich in der Wirtschaft beschlossen ist, das heißt sich auf Märkten entscheidet, auf denen mit Wettbewerbern um die Nachfrage nach zahlungskräftigen Kunden konkurriert wird.« (Baecker 2007, S. 22)

Gleichwohl ist es nur schwer vorstellbar, dass Wirtschaft (Geld, Preise, zahlen/nicht zahlen) keine Bedeutung mehr für Wirtschaft (Unternehmen) haben soll. Die alte Logik gilt weiter, allerdings eben nicht mehr in der Ausschließlichkeit. Wirtschaft kann für die Beurteilung der Verwertbarkeit eines von der nächsten Organisation erzeugten Endprodukts genutzt werden, für dessen Erzeugung nur noch eingeschränkt. Der Wikinutzer, der Firefox-Add-On- und Facebook-Application-Entwickler haben kein ökonomisches Interesse, sie sind intrinsisch motiviert (was nur ein anderer Ausdruck dafür ist, dass wir nicht sagen können, was sie motiviert; dazu müssten wir sie fragen und vielleicht können sie nicht einmal selbst die Antwort kommunizieren). Der Erfolg von Wikipedia, von Firefox, von Facebook etc. ruht darauf, dass (1) das Management bewusst Kontrolle abgibt und (2) die Organisationsgestaltung an das Netz (aus Nutzern, Entwicklern usw.) überträgt. Eine »machiavellistische« Einstellung, bei der das Kunststück darin liegen mag, dass am Ende dennoch irgendjemand Geld dafür bekommt und seinen Lebensunterhalt bestreiten kann.

Auch interessant ist, dass bei Wikipedia und Firefox keine erwerbswirtschaftlichen Organisationen im Hintergrund stehen, sondern Stiftungen. Das mag nichts bedeuten, allerdings verkörpern Stiftungen eine andere als die ökonomische Verwertungslogik und das mag helfen, vor allem wenn es um »credibility«, »trustworthiness« und Legitimation geht. Aus all dem folgt, dass die nächste Organisation in vielfältigen Strukturen mit der nächsten Gesellschaft (und anderen Organisationen) verknüpft ist. Das bedeutet (1) die Bildung von Netzwerken, in denen (2) (interdependent und reziprok) Neues entsteht – und nur dort – und in denen (3) die nächste

Organisation über sich und ihre Umwelt lernen kann. So entsteht beispielsweise die Organisation, die letztlich den Firefox-Browser hervorbringt durch das Zusammenwirken einer »verfassten« Organisation (Mozilla Foundation) im und mit dem Netz aus Add-On-Entwicklern, Kunden, Werbepartnern vor dem (kulturellen) Hintergrund der Open-Source-Bewegung. Diese Organisation, die nicht einfach nur die Mozilla Foundation ist, ist die Leistungseinheit, die den Firefox-Browser als Endprodukt möglich macht. Seine Erstellung und Verbesserung ist deren Sachziel, welches, und das ist interessant, als Projekt aufgefasst wird (Reichel 2008).

Gerade in der Vernetzung mit »temporären« Organisationsmitgliedern jenseits der traditionellen Organisationsgrenzen liegt eine Analogie zur Vernetzung in der nächsten Gesellschaft vor. Genau wie ein jedes neues Verbreitungsmedium auf die »richtigen« gesellschaftlichen Umstände treffen muss (siehe die Ausführungen zum Buchdruck), so lässt sich hier dasselbe auch für die nächste Organisation folgern. Durch die Konvergenz von Möglichkeit zur Vernetzung (technologisch) und Gelegenheit oder Zwang dazu (wirtschaftlich, gesellschaftlich) kann ein selbstverstärkender Rückkopplungseffekt auftreten und die nächste Organisation, mit all ihren unklaren und »oszillierenden« Mitgliedschaften, entstehen lassen. Die technisch-organisatorische Vernetzung mit eigentlich »Organisationsexternen«, seien das nun Software-Entwickler oder Umweltaktivisten, wird damit zur Brutstätte der nächsten Organisation. Daran anschließend kann weiter analog argumentiert werden: Diese Organisation hat den Übergang von der Stratifizierung zur funktionalen Differenzierung dadurch gemeistert, dass sie das alte Strukturierungsprinzip, die hierarchische Ordnung des oben/unten, in sich hinein kopiert hat. Die nächste Organisation würde demzufolge die funktionale Differenzierung in sich hinein kopieren, d. h. jener Organisation geht dabei das Zentrum, der Kopf verloren. In der zunehmenden Bedeutung von Projektmanagement und projektförmigen Organisationsstrukturen, die auf ein Ziel ausgerichtet und hoch spezialisiert sind, kann ein Gradmesser für dieses Hineinkopieren gesehen werden. Jetzt muss eine solche Organisation das innen/außen temporalisieren, es also zum Oszillieren bringen, dann ergeben sich die folgenden zusammenfassenden Punkte dieser neuen Organisation der Organisation:

- Die nächste Organisation wird unruhiger und unschärfer, sie ähnelt einem offenen Leistungsverbund und sucht sich ihre Ziele.
- Diese Ziele sind dabei gleichzeitig Motivationsangebote an ihre Mitglieder, die freiwillig entscheiden, ob sie Teil der Organisation sind, also an einem Projekt teilnehmen, oder nicht.



- Eine Entscheidung dagegen bedeutet dabei nicht, dass sie für alle Zeit nicht teilnehmen, genauso wenig wie anders herum.
- Für das Management bedeutet dies ein ›Spielen‹ mit der Selbstreferenz, ein Entwickeln und Anbieten von Sinn- und Motivationsangeboten, ohne im Voraus sagen zu können, wie erfolgreich diese sein werden und wer letzten Endes mitmacht (ob es überhaupt gelingt, einen bestimmten Zweck zu erfüllen).

Dieser neu bestimmte Zweck der nächsten Organisation muss sich dabei »selber an seinem Zweck messen lassen, nämlich daran, ob es ihm gelingt, einen unübersichtlichen Weg zu organisieren oder nicht« (Baecker 2007, S. 31).

## 5. Plausibilisierung der nächsten Organisation

»Do you have a mother-in-law?«, fragte Harrison C. White einen Blogger am Ende eines Videointerviews<sup>150</sup> über Blogging und Netzwerke, um das Gespräch auf einen »reality-point« zurückzuführen. »Lässt sich die nächste Organisation beobachten?« scheint eine empirisch motivierte Frage zu sein, deren Beantwortung die Problemlagen der nächsten Organisation plausibilisieren könnte.

Um sich der (vielleicht nächsten) Organisation zu nähern, ist ein Blick in die Entstehungsgeschichte des Firefox-Webrowsers erhellend<sup>151</sup>. 1998 wurde die Mozilla Organization als Entwicklungs-Start-up der Netscape Communications Corporation gegründet. Der Name »Mozilla« stammt dabei vom netscapeinternen Codenamen ihres Navigator-Webbrowser. Dessen gesamter Quellcode wurde im selben Jahr unter einer freien Lizenz veröffentlicht. An Netscape erinnert in der Internetwelt nichts mehr, vergessen ist der sogenannte »Browserkrieg« der 1990er Jahre mit dem Internet Explorer von Microsoft. Dagegen wurde aus dem Start-up, das eigentlich mehr einem langjährig angelegten Entwicklungsprojekt ähnelte, im Jahr 2003 die Mozilla Foundation. Als gemeinnützige Stiftung gehören ihr alle Rechte an den Mozilla-Handelsmarken wie beispielsweise Firefox oder

<sup>150</sup> <http://tv.rebell.tv/prof-harrison-white-columbia-university.html> (abgerufen: 23.07.2008).

<sup>151</sup> [www.mozilla.org/foundation/](http://www.mozilla.org/foundation/) – [www.heise.de/newsticker/Mozillas-Manifest-fuer-ein-besseres-Internet-/meldung/85301](http://www.heise.de/newsticker/Mozillas-Manifest-fuer-ein-besseres-Internet-/meldung/85301)  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Mozilla> (alle abgerufen: 23.07.2008).

Thunderbird (E-Mail-Client). Nachdem Stiftungen auch nach US-amerikanischem Recht nur begrenzt Gewinne machen dürfen, kam es zwei Jahre später zu einer erneuten Organisationsgründung, der Mozilla Corporation. Diese ist nun für die Entwicklung und Vermarktung der Mozilla-Produkte verantwortlich und tritt als Lizenznehmer gegenüber der Mozilla Foundation auf (v. a. was die Verwendung der Markennamen angeht). Der Quellcode der Mozilla-Produkte ist weiterhin frei lizenziert und darüber wacht die Stiftung. Die Gewinne des Unternehmens werden dabei zur Gänze für die Weiterentwicklung der Produkte verwendet.

Die Grundannahme bei der nächsten Organisation ist die Oszillation der Organisationsgrenzen, der Mitgliedschaften und der dominanten Rationalitäten. In der Tat ist bei Mozilla, das sowohl von der Stiftung als auch dem Unternehmen weiterhin als Projekt aufgefasst wird, eine fluide Grenze zu sehen. Die Entwicklung der Mozilla-Produkte erfolgt in der Mozilla Corporation, wobei der Quellcode offen verfügbar ist und von jedem genutzt werden kann, um sogenannte »Add-Ons« zu programmieren und so die Funktionalität der Produkte zu erhöhen. Diese »freien Entwickler« bilden ein erweitertes Ökosystem und stellen ihre Add-ons kostenfrei sowohl auf eigenen Internetseiten als auch der zentralen Mozilla-Seite zur Verfügung. Auch die Nutzer der Mozilla-Produkte werden in die Organisation einbezogen, als Wissenslieferanten in Internetforen und als Beitragende diverser Produkt-Wikis. Wie »groß« die »Organisation« ist, die letztlich die Mozilla-Produkte erzeugt, kann zu keinem Zeitpunkt exakt bestimmt werden. Als Erklärung für die Motivlage für Entwickler und Nutzer, hierbei unentgeltlich mitzuarbeiten, kann stellvertretend die Begründung des deutschen Übersetzers des Firefox-Webrowsers gelten. Abdulkadir Topal, der es damit auch zu einem Eintrag bei Wikipedia geschafft hat, steht in keinem Entgeltverhältnis zu Mozilla, sondern arbeitet hauptberuflich zurzeit als Experience Designer im Zentrum für interkulturelle Kompetenz der Universität Duisburg-Essen. Auf seiner Internetseite erklärt er: »Ich bin der Übersetzer des Firefox-Browsers. Angefangen habe ich damit eher zufällig im Dezember 2002. Als ich damals das erste Mal auf den Firefox traf, war ich bereits seit langem auf der Suche nach einem besseren Browser und der Firefox schien mir trotz seiner frühen Version absolut perfekt geeignet. Das Einzige, was mich ärgerte, war das englische Menü. Deswegen begann ich bald Teile davon ins Deutsche zu übersetzen; anfangs allerdings nur für mich selbst. Als sich dann aber im Forum die Rufe nach einer deutschen Version mehrten, entschloss ich mich, das Projekt auch offiziell zu übernehmen und als Verantwortlicher zu agieren. Aus dieser Motivation heraus entwickelte sich dann die offizielle Übersetzung basierend auf der Mozilla-

Übersetzung von Robert Kaiser und die vorliegende Website, die hoffentlich dazu beiträgt, die ohnehin schon vorhandene Popularität von Firefox noch weiter zu steigern.«<sup>152</sup> Eine ähnliche Motivation findet sich bei InformAction, den Entwicklern von NoScript, eines der laut Mozilla-Downloadstatistik beliebtesten Add-ons für Firefox. InformAction betreibt in Italien Softwareentwicklung und beschäftigt sich primär mit Fragen der Sicherheit im Internet. Weiter heißt es zu ihrem Engagement für Mozilla, aber auch darüber hinaus: »We strongly believe in Open Source Software philosophy, and support several OSS projects, e.g. Open Office and the Mozilla Firefox browser, actively contributing with patches and original code.« Das Motivationsangebot von Mozilla scheint hier in der Tat Resonanz erzeugt zu haben und ist positiv selektiert worden. Das Management dieser Organisation spielt ganz offensichtlich mit Selbstbeschreibungsmustern, die gezielt auf die Eigenmotivation abseits rein ökonomischer Verwertungslogiken abstellen. So meinte die Vorstandsvorsitzende der Mozilla-Stiftung, Mitchell Baker, in einem Interview auf die Frage nach einem möglichen Börsengang: »Das war für Mozilla nie eine Option. Mozilla hat 150 bezahlte Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von 70 Millionen Dollar. Das klingt nach einer Menge. Wenn man sich aber den Firefox-Marktanteil ansieht, ist das lächerlich wenig. Aber es genügt – weil wir eine große Gemeinschaft freiwilliger Helfer haben. Ihre Kraft könnten wir selbst mit dem Geld aus einem Börsengang nicht bezahlen. So eine Gemeinschaft kann man nicht kaufen.«<sup>153</sup> Das Verständnis als Projekt, an dem jeder mitarbeiten kann, als eine Gemeinschaft, die bestimmten Werten wie Offenheit verpflichtet ist, scheint bei der Koordination dieser Organisation eine entscheidende Rolle zu spielen.

All dies sind Muster, die nach der hierin skizzierten Argumentation bei der nächsten Organisation zu erwarten sind.<sup>154</sup> Bemerkenswert ist auch, dass ebenso nach ökonomischen Kriterien diese Organisation äußerst erfolgreich ist. So gelangte Mozilla mit einem »lächerlichen« Jahresumsatz von 70 Millionen US-Dollar im Jahr 2007 immerhin auf einen Marktanteil bei Webbrowsern von 28 Prozent in Europa, weltweit auf 15 Prozent. Eingedenk des Gegners, dem Internet Explorer von Microsoft (bei einem

<sup>152</sup> [www.firefox-browser.de/ueber.php](http://www.firefox-browser.de/ueber.php) (abgerufen: 23.07.2008).

<sup>153</sup> [www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,534938,00.html](http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,534938,00.html)  
Interview auf SPIEGEL ONLINE vom 13.02.2008.

<sup>154</sup> Weitere zahlreiche und zur Plausibilisierung geeignete Beispiele finden sich bei Tapscott, u. Williams (2007).

Jahresumsatz 2007 von 51 Milliarden US-Dollar und mehr als 78.000 Mitarbeitern), ein mehr als beachtliches Ergebnis.

Ein Beispiel macht nun sicherlich keine nächste Organisation, schon gar nicht eine nächste Gesellschaft.<sup>155</sup> Bei Google zeigen sich z. B. ganz unterschiedliche Muster. Für die Entwicklung seines offenen Mobiltelefonbetriebssystems »Android« lobt Google Preise für die besten (externen) Softwareentwicklungen aus, während die Expansionslogik (z. B. mit YouTube) der bei Microsoft ähnelt. Das Mobiltelefon liefert auch das Stichwort für eine aufeinander zulaufende Bewegung verschiedener Branchen. Nokia, der weltgrößte Hersteller von Mobiltelefonen (also »richtiger« Hardware), kaufte Symbian, den britischen Hersteller von mobilen Betriebssystemen, vollständig auf, nur um seine Anteile dann vollständig an die neu gegründete Symbian Foundation abzugeben.<sup>156</sup> In dieser Stiftung finden sich die bisherigen Miteigentümer – Sony Ericsson, Motorola, NTT DoCoMo, LG usw. – wieder. Das ist insofern bemerkenswert, als Unternehmen wie NTT DoCoMo oder LG in beiden Betriebssystemallianzen, sowohl bei Google Android als auch bei Symbian zu finden sind. Obwohl hier klassische produzierende Unternehmen auftauchen, bleibt die berechtigte Frage bisweilen offen, inwiefern auch abseits der »semantisch« orientierten Industrien ein solches Oszillieren der nächsten Organisation beobachtbar ist.<sup>157</sup>

## 6. Die Zukunft des Nächsten

Alle Ausführungen ruhen darauf, dass die soziale Systemtheorie richtig liegt in dem, was sie als grundlegende Mechanismen für gesellschaftlichen Wandel ansieht, in erster Linie die Entwicklung von Verbreitungsmedien, deren überschießende Sinproduktion und die gesellschaftliche Reaktion darauf durch neue Strukturierungsprinzipien und Kulturformen. Nun »weiß« aber die Systemtheorie auch, dass es immer hätte anders kommen können. Ist das alles auch so? Woran könnte die nächste Gesellschaft und die nächs-

<sup>155</sup> Wobei ein »sprechendes Schwein« für ein aussagekräftiges Fallbeispiel bereits genügt, ein weiteres erhöht nicht dessen Erklärungsgehalt. Vgl. Siggelkow (2007).

<sup>156</sup> [www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,561596,00.html](http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,561596,00.html)  
(abgerufen: 28.07.2008).

<sup>157</sup> Auch hier lassen sich jedoch erste Hinweise finden. Vgl. Doris Blutner und Rolf von Lüde zu OSI Open Source Innovation im hier vorliegenden Band.

te Organisation ›scheitern‹? Oder lässt sich etwas gänzlich anderes beobachten?

Zum einen wird auch in der nächsten Gesellschaft das Entscheidungsproblem weiter existieren und dieses wird auch weiterhin nicht ›irgendwo‹ in der Gesellschaft (Wo denn?) gelöst werden. Es sind die nächsten Organisationen, die dies lösen müssen, so wie es diese Organisationen jetzt tun. Das, was aus den Überlegungen zur nächsten Gesellschaft für die nächste Organisation abgeleitet wurde, erscheint dabei als äußerst voraussetzungsvoll. Verschiedenartigste Formen der Vernetzung, Abgabe von Kontrolle, Ausgleich von ökonomischer Verwertungslogik und außerökonomischer Motivationslogik und am besten noch in sich selbstbeobachtenden, selbstorganisierenden Einheiten, weisen auf eine dramatische Überforderungssituation für das Management hin. Eine auf einen Organisationszweck hin wirkende Selbstorganisation tritt nicht von selbst auf, sie ruht auf unwahrscheinlichen Vorbedingungen, wie gerade eben einem Zweck, der für alle sinnvoll scheint (Weisungen gibt es ja nicht mehr, jedenfalls nicht mehr in der bisherigen Form). Dieser Zweck ist aber kontingent und das Wissen alle. Alle Mythen der Organisation und ihres Managements müssen letzten Endes am Wissen um die Kontingenz aller Zwecke zerbrechen. Das ist ja gerade der Witz der nächsten Organisation. Kann sich also wirklich ein Management der nächsten Organisation etablieren? Denn wenn nicht, welche Organisation soll dann die Unsicherheit und den Sinnüberschuss einer nächsten Gesellschaft absorbieren? Diese Organisation kann es nicht oder nur mehr mit ihren ›alten‹ Mitteln. Dann entsteht aber keine nächste Gesellschaft, dann proliferiert die Komplexität und bricht irgendwann zusammen und der Computer samt Internet wird keinerlei Neustrukturierung der Gesellschaft nach sich ziehen. Es ist sogar denkbar, dass die ›alten‹ Mittel von Organisationen ganz gut mit dem Überschusssinn fertig werden, ohne andere Kulturformen notwendig zu machen. Die Optimierung von Lieferkettennetzwerken unter Gesichtspunkten der Effizienz oder die optimale Konfiguration von Wertschöpfungspartnerschaften und Unternehmensallianzen weisen in diese Richtung: Der alte Rechner Wirtschaft kann weiterhin seiner Schuldigkeit nachkommen.

Ebenso ist es denkbar, dass die funktionale Differenzierung der Nachfolger der funktionalen Differenzierung ist: Gesellschaft differenziert sich weiter aus, bildet Funktionssysteme in Funktionssystemen, z. B. in Form sekundärer Primärsysteme (Fuchs/Schneider 1995) als interne Umwelten und verschwindet so immer mehr. Wirtschaft entfernt sich immer weiter von Gesellschaft, operiert immer ausschließlicher (wenn das überhaupt geht) entlang der Unterscheidung von zahlen/nicht zahlen. Der Finanz-

markt kann hier als Beispiel für eine mehr oder weniger organisierte interne Umwelt eines Funktionssystems dienen, die sich augenscheinlich völlig von anderen Teilen der Wirtschaft abgekoppelt hat. Wenn sich Funktionssysteme und ihre internen Umwelten weiter voneinander, ja letztlich von sich selbst entfernen (Wie weit sind Finanzmärkte denn in der Zwischenzeit von Produktmärkten entfernt, wie viel hat die Geldwirtschaft noch mit der Realwirtschaft zu tun?), dann werden neue Formen der strukturellen Kopplung notwendig. Hier wird dann die Frage nach kohäsiven Elementen, Intermediären zwischen und innerhalb von Funktionssystemen aufkommen müssen. Es ist sicherlich ermüdend, von Systemhybriden zu sprechen, sind doch damit letztlich wieder nur Netzwerke gemeint und eine größere Leerstelle, eine größere Nullaussage im Bezug auf Organisation lässt sich schwerlich treffen. Aber vielleicht muss auch daneben benannt werden, um überhaupt eine Theorie von Gesellschaft und Organisationen, dieser oder der nächsten, formulieren zu können.

Ein weiteres Problem der Zukunft des Nächsten dürfte in der Überlegung begründet sein, ob sich bei einer zu beobachtenden zeitlichen Verkürzung von Medienepochen überhaupt noch Kulturformen auf beobachtbare Art und Weise ausbilden. Schon mit der Umstellung auf funktionale Differenzierung gehen alle Selbstbeobachtungen und Einheitsversuchungen im Begriff der Kontingenz auf. Einerseits verweist dabei der Begriff des Nächsten genau auf dieses Phänomen, andererseits lässt er sich dadurch in die Tradition der funktionalen Differenzierung stellen.

Was hier hoffentlich deutlich gemacht wurde: Es gibt keine Zwangsläufigkeit in der gesellschaftlichen Entwicklung. Die nächste Gesellschaft kann entstehen, und vieles weist darauf hin; sie muss es aber nicht, und auch hierfür gibt es einige Anzeichen. Um diese Frage und die nach der Organisation der nächsten Organisation zu beantworten, ist eine Beobachtung der (nächsten) Organisation notwendig. Dies soll als Aufforderung für eine Operationalisierung der skizzierten Annahmen und Schlussfolgerungen verstanden werden. Für die Organisationen der Wirtschaft kann hier eine Aufteilung nach Branchen und Märkten sinnvoll sein (z. B. nach Finanz-, Produkt-, Dienstleistungs- und Informationsmärkten), um sowohl die Vernetzungsthese als auch die These zunehmender funktionaler Differenzierung und möglicher Hybridbildung zu testen. Eine solche Beobachtung würde sich zum einen konzentrieren müssen auf organisationalen Wandel in diesen Märkten (z. B. Restrukturierung, Outsourcing usw.), sowie zum anderen auf die Entwicklung neuer (auch außerökonomisch motivierter) Geschäftsmodelle, die einen signifikanten Einfluss auf die Wertschöpfung in diesen Märkten bzw. Teilmärkten haben. Im Informati-

onsmarkt kann der Erfolg von Wikipedia ein Beispiel für Letzteres sein. Erst im Zuge der Beobachtung einer vermeintlich nächsten Organisation kann diese Organisation in der Tat erst entstehen. Es handelt sich bei der hier ausgesprochenen Forderung nach Operationalisierung denn auch nicht um ein positives Wissenschaftsprogramm für die Gesellschaftswissenschaften; vielmehr ist dies durchaus als normative Aufforderung zu verstehen, die nächste Organisation zu schaffen.

## Literatur

- Aderhold, J. (2005): Unternehmen zwischen Netzwerk und Kooperation. Theoretische und pragmatische Folgerungen einer übersehenen Unterscheidung. In: J. Aderhold, M. Meyer u. R. Wetzel (Hrsg.) (2005): *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen, Methoden, Anwendungsfelder*. Wiesbaden (Gabler).
- Aderhold, J., M. Meyer u. R. Wetzel (Hrsg.) (2005): *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen, Methoden, Anwendungsfelder*. Wiesbaden (Gabler).
- Baecker, D. (2007): *Studien zur nächsten Gesellschaft*. Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Bateson, G. (1985): *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Brafman, O. u. Beckström, R. A. (2007): *Der Seestern und die Spinne. Die beständige Stärke einer kopflosen Organisation*. Weinheim (Wiley).
- Drepper, T. (2005): *Organization and Society*. In: D. Seidl u. K. H. Becker (Hrsg.): *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Malmö (Liber), S. 171–190.
- Fuchs, P. u. D. Schneider (1995): *Das Hauptmann-von-Köpenick-Syndrom. Überlegung zur Zukunft funktionaler Differenzierung*. In: *Soziale Systeme*. 1 (2). Opladen (Leske & Budrich).
- Fuchs, P. (2007): *Ereignis, Welt und Weltereignis. Entwurf einer Heuristik*. (Unveröffentl. Manuskript). Verfügbar unter: [www.fen.ch/texte/gast\\_fuchs\\_weltereignis.pdf](http://www.fen.ch/texte/gast_fuchs_weltereignis.pdf) (abgerufen: 04.06.2008).
- Gärtner, C. (2007): *Innovationsmanagement als soziale Praxis. Grundlagentheoretische Vorarbeiten zu einer Organisationstheorie des Neuen*. Diss. Augsburg.
- Halfmann, J. (1996): *Die gesellschaftliche »Natur« der Technik. Eine Einführung in die soziologische Theorie der Technik*, Opladen (Leske & Budrich).
- Halfmann, J. u. K.P Japp (1981): *Grenzen sozialer Differenzierung*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 10 (3), Stuttgart (Lucius & Lucius).
- Kieser, A. (2007): *Haltet die beiden Diebe, meine Messer stecken in ihren Rücken!* (Unveröffentl. Briefe zur Erfolgsfaktorenforschung). Verfügbar unter: <http://dialog-erfolgsfaktorenforschung.de> (abgerufen: 04.06.2008)
- Ludwig, L. (2005): *Business Intelligence und das Semantic Web. Ein Traumpaar*. [www.artificialmemory.net/doc/2005.10.12\\_Business%20Intelligence%20und%20das%20Semantic%20Web.pdf](http://www.artificialmemory.net/doc/2005.10.12_Business%20Intelligence%20und%20das%20Semantic%20Web.pdf) (abgerufen: 30.07.2008)
- Luhmann, N. (1988): *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Luhmann, N. (1997): *Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden (Westdeutscher Verlag).
- Luhmann, N. (2004): *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* Wiesbaden (VS). 4. Aufl.
- March, J.G. (1990): *Decisions and Organizations*. Oxford (Blackwell). Reprint.
- Nicolai, A. u. A. Kieser (2002): *Trotz eklatanter Erfolglosigkeit. Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs*. *Die Betriebswirtschaft* 2002 (6), S. 579–596.
- Ortmann, G. (2004): *Als ob. Fiktionen und Organisationen*. Wiesbaden (VS).
- Reichel, A. (2008): *Observing the Next Organisation*. In: *Systemist*. 30. 3.
- Siggelkow, N. (2007): *Persuasion with Case Studies*. In: *Academy of Management Journal*. 50. 1, S. 20–24.
- Simon, F. B. (2007): *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg (Carl Auer).
- Spencer-Brown, G. (1969): *Laws of Form*. London (Allen and Unwin).
- Tapscott, D. u. A. D. Williams (2007): *Wikinomics. Die Revolution im Netz*. München (Hanser).
- Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks (Sage).