

Managementforschung

Jochen Koch
Jörg Sydow *Hrsg.*

Organisation von Temporalität und Temporärem

Managementforschung 23



Springer Gabler

Managementforschung

Band 23

Jochen Koch • Jörg Sydow (Hrsg.)

Organisation von Temporalität und Temporärem

Managementforschung 23

Herausgeber

Jochen Koch
Lehrstuhl für Unternehmensführung
und Organisation
Europa Universität Viadrina
Frankfurt (Oder), Deutschland

Jörg Sydow
Lehrstuhl für Unternehmenskooperation
Management-Department
Freie Universität Berlin
Berlin, Deutschland

ISSN 1615-6005

ISBN 978-3-658-02997-5

DOI 10.1007/978-3-658-02998-2

ISBN 978-3-658-02998-2 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Lektorat: Stefanie Brich

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Zur Managementforschung

Ziel der „Managementforschung“ ist es, einen Überblick über den aktuellen Stand und Ergebnisse der Forschung zu Managementproblemen zu geben; zugleich soll sie ein Diskussionsforum für neue Trends und Strömungen sein. Die „Managementforschung“ richtet sich an Forscher und Studierende der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie an wissenschaftlich interessierte Praktiker und Managementtrainer.

Die „Managementforschung“ ist am Institut für Management der Freien Universität Berlin entstanden und erscheint seit 1991 jährlich. Sie wurde zusammen mit Wolfgang H. Staehle (†) gegründet und viele Jahre von Georg Schreyögg zusammen mit Peter Conrad und Jörg Sydow herausgegeben. Als neuer Mitherausgeber konnte Jochen Koch gewonnen werden, der ab Band 22 an die Stelle von Georg Schreyögg tritt. Der Schwerpunkt liegt nach wie vor auf innovativen Forschungsbeiträgen zu zentralen Gebieten des Managements. Neben anerkannten Fachvertretern haben auch qualifizierte Nachwuchswissenschaftler die Gelegenheit, zu aktuellen Fragen Stellung zu nehmen. Disziplinäre Offenheit ist Programm. Die Herausgeber werden bei der Akquisition, Begutachtung und Auswahl geeigneter Beiträge durch einen Beirat unterstützt. Dem Herausgeberbeirat gehören zurzeit an:

aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre

- Prof. Dr. Albrecht Becker, Universität Innsbruck
- Prof. Dr. Peter Eberl, Universität Kassel
- Prof. Dr. Torsten J. Gerpott, Universität Duisburg-Essen
- Prof. Dr. Oskar Grün, Wirtschaftsuniversität Wien
- Prof. Dr. Axel Haunschild, Leibniz-Universität Hannover
- Prof. Dr. Werner Hoffmann, Wirtschaftsuniversität Wien
- Prof. Dr. Dirk Holtbrügge, Universität Erlangen-Nürnberg
- Prof. Dr. Helmut Kasper, Wirtschaftsuniversität Wien
- Prof. Dr. Dieter Sadowski, Universität Trier
- Prof. Dr. Bernd Schauenberg, Universität Freiburg
- Prof. Dr. Frank Schirmer, Technische Universität Dresden
- Prof. Dr. Antoinette Weibel, Universität Konstanz
- Prof. Dr. Jürgen Weibler, FernUniversität in Hagen
- Prof. Dr. Uta Wilkens, Universität Bochum

aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationssoziologie bzw. -psychologie und der Politologie

- Prof. Dr. Christoph Deutschmann, Universität Tübingen
- Prof. Dr. Ulrich Jürgens, Wissenschaftszentrum und Freie Universität Berlin
- Prof. Dr. Peter Kappelhoff, Bergische Universität Wuppertal
- Prof. Dr. Friedemann Nerding, Universität Rostock
- Prof. Dr. Sigrid Quack, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln

Die Manuskripte werden einem anonymen „doppelt blinden“ Begutachtungsprozess unterzogen. Regelmäßig sind an der Begutachtung eines Beitrages Vertreter unterschiedlicher Disziplinen beteiligt. Auf der Grundlage der Gutachten wird über die Akzeptanz sowie über Art und Umfang der gewünschten Überarbeitung des Manuskriptes entschieden. Jeder Band der „Managementforschung“ ist somit das Ergebnis einer engen Kooperation zwischen Autoren, Beiräten und Herausgebern.

Vorwort

Temporalität und Temporäres prägen Management und Organisation in fundamentaler Weise. Gleichwohl wird die Dimension der Zeit in der Managementforschung jenseits des in der Praxis so beliebten „Zeitmanagements“ konzeptionell wie empirisch noch immer stiefmütterlich behandelt; und dies, obwohl Zeit – zum Beispiel als Rhythmisierung oder Terminierung einer Aufgabe – eine wichtige Bedingung des Managements darstellt oder – etwa als Fristeinhaltung oder Fristüberschreitung – das Ergebnis von Managementhandeln in einer für den wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen oftmals zentralen Art und Weise beeinflusst. Dieses Forschungsdefizit wird nicht zuletzt angesichts der jüngsten, immer stärkeren Verbreitung von Projekten und anderen temporären Organisationsformen wie geplanten Events, befristeten Beschäftigungsverhältnissen oder Projektnetzwerken unmittelbar virulent.

Befasst man sich von Forschungsseite mit Temporalität und Temporärem, so fällt einerseits jedoch schnell auf, dass die dringend gebotene wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themenbereich theoretisch und auch methodisch ein extrem anspruchsvolles Unterfangen ist. Dies liegt zum einen an der jahrelangen Vernachlässigung der Zeitdimension, die selbst einer Reihe von Prozesstheorien zu attestieren ist. Zum anderen ist die Theoretisierung von Zeit auch in benachbarten Disziplinen wie Philosophie, Psychologie und Soziologie unzulänglich, oder wird nicht hinreichend von der Managementforschung rezipiert. Darüber hinaus sind mit Dauer, Tempo, Beschleunigung und Timing (Grzymala-Busse) zwar neben der Sequenzialität die wohl wichtigen Aspekte von Temporalität benannt; die Notwendigkeit einer konzeptionellen Erfassung der Bezogenheit der Gegenwart auf bzw. Verschränkung mit Vergangenheit und Zukunft droht sogar schon wieder zu einem Gemeinplatz zu degenerieren. Nicht zuletzt diese Gemengelage hat uns veranlasst, diesen Band 23 der *Managementforschung* dem Thema Zeit und der Frage nach der Bedeutung von zunächst Temporalität und sodann Temporärem zu widmen.

Im Auftaktbeitrag befasst sich *Günther Ortmann* mit der Temporalform von organisationalen Paradoxien, d.h. Konstellationen, in denen die Bedingungen der Möglichkeit einer Operation zugleich die Bedingungen ihrer Unmöglichkeit implizieren. Er unterscheidet dabei fünf konzeptionell differenzierbare Unterfälle und zeigt jeweils anhand einer Reihe von theoretischen wie praktischen Beispielen, dass es für den organisationalen Umgang mit Noch nicht/nicht mehr-Konstellationen keine wirklichen Lösungen, sondern nur Paradoxieentfaltungen und somit Problemverschiebungen gibt. In diesem Sinne kann der Beitrag auch dahin gelesen werden, wie in Organisation und Management Zeit sichtbar gemacht werden kann und welche Bedeutung Zeit jenseits aller chronologischen Vorstellungen für Organisationen besitzt.

Im zweiten Beitrag von *Stephanie Duchek* und *Stefan Klaußner* geht es um die Analyse des Umgangs mit Unerwartetem durch eine dafür ad-hoc eingerichtete, temporäre Organisationseinheit (Team). Vor dem Hintergrund des Sensemaking-Ansatzes von Weick zeigen die Autoren in einer explorativ angelegten Einzelfallstudie, wie die Bundesanstalt für Ma-

terialforschung und -prüfung mit einer sich ihr plötzlich gestellten Sonderaufgabe („großer Schadensfall“) umgeht und wie sie diese Aufgabe organisational be- und verarbeitet hat. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Verhältnis von die Organisation stabilisierenden und flexibilisierenden Elementen. Der Beitrag eröffnet insgesamt einen interessanten Einblick in die Möglichkeiten und Grenzen, Unerwartbares durch eine Balance aus organisationalen Routinen und Einzelfallentscheidungen in (schnell) zu Bearbeitendes zu überführen. Darüber hinaus werden auch die motivationalen Implikationen, die eine solche Organisationsform für die einzelnen Organisationsmitglieder hat, reflektiert.

Im dritten Beitrag untersucht *Christian Noss* die Möglichkeit, im Rahmen eines strategischen Managements zeitinduzierte Wettbewerbsvorteile zu generieren. Beginnend mit einem Überblick über die umfassende Forschung zu Strategieinhalt und Strategieprozess und einer Kritik genau dieser Unterscheidung aus einer zeittheoretischen Betrachtung trägt der Verfasser dieses Beitrags das bislang fragmentierte Wissen aus dem Strategischen Management zusammen und integriert es in eine eigene Konzeption temporaler strategischer Wettbewerbsvorteile. Die Sinnhaftigkeit dieser Konzeption wird am Beispiel von Apple mit Blick auf wichtige zeittheoretische Unterscheidungen (Tempo, Sequenz, Periodizität, Dauer und Tempo) illustriert.

Die auf diese drei Beiträge folgenden widmen sich allesamt temporären Organisationsformen. *Dennis Schoeneborn* geht in seinem Beitrag der Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen von projektübergreifendem Lernen nach und adressiert damit ein für temporäre Organisationsformen zentrales Problem. Er untersucht dies auf der Basis eines sowohl konzeptionell wie empirisch sehr speziellen Zugriffs: einer kommunikationszentrierten Analyse von Projektabschlussberichten von Beratungsprojekten bzw. der konkreten Form ihrer Dokumentation. Der Autor argumentiert, dass eine zentrale Voraussetzung, Wissen projektübergreifend verfügbar zu machen, darin liegt, Verknüpfungen zwischen Kommunikationseignissen in der Zeit rekonstruierbar zu halten. Die zunehmende Tendenz, Projekte im Wesentlichen auf der Basis der Präsentationssoftware PowerPoint zu dokumentieren, erweist sich diesbezüglich als erwartungsgemäß wenig geeignet. Damit stellt sich unter anderem die Frage, ob den mit solchen oder ähnlichen Formen der Projektdokumentation in Kauf genommenen Möglichkeiten des organisationalen Vergessens nicht eine eigene Funktionalität im Rahmen temporärer Organisationen zukommt.

Der anschließende Beitrag von *Simon Dischner*, *Jost Sieweke* und *Stefan Süß* basiert empirisch ebenfalls auf dem Bereich der Unternehmensberatung und befasst sich mit Beratung im Lichte temporärer interorganisationaler Projekte. Vor dem Hintergrund einer explorativen Studie interessieren sich die Autoren insbesondere für die Fragen der Konstitution, Genese und Folgen von Regeln in interorganisationalen Projekten, und zwar sowohl von formalen als auch informalen Regeln. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht u.a. die Idee, Regeln in ihrer ambivalenten Rolle als Problemlösung und zugleich Problemverstärker zu verstehen. Die Autoren verdeutlichen dies insbesondere mit Blick auf Projekte als temporäre Systeme hinsichtlich der Zeitdimension und dem Effekt, dass Regeln die Folgen von Temporalität im Sinne von zeitlichen Limitationen zugleich abmildern aber auch verstärken können.

Der diesen Band beschließende Beitrag ist dem Thema des Event-Managements im weiteren Sinne gewidmet. *Elke Schüßler* und *Gordon Müller-Seitz* entwickeln ihre Überlegungen dabei aus einer neuen Perspektive, indem sie zwei bisher praktisch getrennte Forschungsbereiche konzeptionell miteinander in Beziehung setzen. Dies ist zum einen der Forschungsbereich, der sich mit organisierten, sogenannten „Field-Configuring Events“ auseinandersetzt. Zum anderen handelt es sich um Forschungsarbeiten, die mit dem organisationalen Umgang mit unerwarteten Ereignissen wie Krisen und Katastrophen befasst sind. Die Autoren argumentieren für einen aus einer Prozessperspektive heraus entwickelten Vergleich und zeigen systematisch auf, wie sich beide Theoriebereiche wechselseitig befruchten können.

Insgesamt dokumentiert der vorliegende Band der *Managementforschung* nicht nur den Stand der Forschung zur Temporalität sowie zum Temporären. Vielmehr weist jeder Beitrag über den derzeitigen Stand hinaus, indem entweder originelle konzeptionelle Ideen oder überraschende empirische Einsichten präsentiert bzw. entsprechende Wissenslücken und damit zukünftiger Forschungsbedarf aufgezeigt werden.

Alle eingereichten Beiträge haben wie gewohnt einen doppel-blinden Begutachtungsprozess durchlaufen, in dessen Rahmen insbesondere die Mitglieder des Herausgeberbeirats der *Managementforschung* wieder mit großer Sorgfalt und sehr viel Engagement für die Fachgutachten verantwortlich gezeichnet haben. Darüber hinaus haben als externe Gutachter/innen an diesem Band mitgewirkt:

- Prof. Dr. Daniel Geiger, Universität Hamburg
- Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, Technische Universität Berlin
- Prof. Dr. Katharina Hölzle, Universität Potsdam
- Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Justus-Liebig-Universität Gießen
- Prof. Dr. Stephan Manning, University of Massachusetts Boston
- Prof. Dr. Arne Petermann, Deutsche Universität für Weiterbildung Berlin

Allen am Begutachtungsprozess Beteiligten sei an dieser Stelle herzlich für ihren Einsatz gedankt. Ein ganz besonderes Dankeschön gebührt einmal mehr Irmgard Hoemke, die den gesamten Begutachtungs- und Erstellungsprozess dieses Bandes wie gewohnt souverän gesteuert hat.

Frankfurt (Oder) und Berlin-Dahlem im Mai 2013

Jochen Koch und Jörg Sydow

Inhaltsverzeichnis

Noch nicht/nicht mehr – Zur Temporalform von Paradoxien des Organisierens <i>Günther Ortman</i>	1
Temporärer Umgang mit Unerwartetem: Die Analyse einer gebrochenen ICE-Radsatz- welle durch die Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung <i>Stephanie Duchek/Stefan Klaußner</i>	49
Strategisches Management und Zeit – Auf dem Weg zu einem integrativen Konzept zeitinduzierter Wettbewerbsvorteile <i>Christian Noss</i>	83
PowerPoint und die Einkapselung von Prozessualität im projektübergreifenden Lernen <i>Dennis Schoeneborn</i>	127
Regeln in interorganisationalen Projekten: Eine qualitative Studie <i>Simon Dischner/Jost Sieveke/Stefan Süß</i>	157
From Event Management to the Management of Events – A Process Perspective on Organized and Unexpected Field-Level Events <i>Gordon Müller-Seitz/Elke Schüßler</i>	193
Erratum	E1
Zu den Autoren und Herausgebern	227
In Vorbereitung und bereits erschienen	231

Günther Ortmann*

Noch nicht/nicht mehr – Zur Temporalform von Paradoxien des Organisierens

Driften; Nachträglichkeit; Organisation; Paradoxie; Selbstbindung; *slippery slope*; Zeit

Zusammenfassung

Wenn man darauf achtet, dass operative Paradoxien eine zeitliche Dimension haben und wie sie sich im Laufe der Zeit verhalten, dann imponiert eine Noch-nicht/nicht-mehr-Struktur: Erst „ging es“ *noch nicht*, dann aber, unmittelbar, soll heißen: ohne dass es zu einem *Nun*-aber gekommen wäre, geht es unweigerlich *nicht mehr*. Diese Konstellation wird an einer Fülle organisationstheoretisch und -praktisch relevanter Fälle ausgemacht – zum Beispiel am Fall von Zuständen, die wesentlich Nebenprodukt sind (Jon Elster), an den Paradoxien der Wiederholung und des Entscheidens, am Fall des *crowding out* bei extrinsischer Motivation u.a. Zwar werden „Lösungswege“ angeführt, unter anderem Selbstbindung, aber eine Botschaft des Beitrags lautet: Es gibt auch Unmöglichkeiten und daher Grenzen der Machbarkeit, die nicht (leicht) zu vermeiden sind. Daher folgen Überlegungen zur Paradoxieentfaltung, näherhin zu „Problemverschiebung mit eingebauten Folgeproblemen“, die dann an die Stelle echter Problemlösung treten kann.

Abstract

If one pays attention to the temporal dimension of operative paradoxes, a not yet/no longer-structure catches one's eye: first, "it" is *not yet* (it doesn't yet work), then, necessarily and immediately, without a "but now" having happened, it doesn't and cannot come into being (it doesn't work) *any longer*. This constellation is made out under consideration of many cases within organization theory and practice – e.g. states that are essentially by-products (Jon Elster), paradoxes of iteration and of decision-making, "crowding out" by extrinsic motivation, and others. Ways to resolve these problems are discussed (self-binding, among others), but one of the article's messages is: there are impossibilities and, therefore, restrictions of manageability not easy to evade. Because genuine solutions are not always within reach, a concept of "unfolding paradoxes" is taken into consideration, namely "problem displacement followed by resulting problems".

Inhaltsübersicht

Was zu Grunde liegt: Paradoxien, temporal

- 1 Inhärente Paradoxien
 - 1.1 Elster-Zustände; intrinsische Motivation
 - 1.2 Das Gleiten der Zukunft
 - 1.3 Reorganisation: Permanente Verspätung
 - 1.4 Paradoxie der Kommunikation
 - 1.5 Die Berührung des Unberührten
 - 1.6 Die Paradoxie der Wiederholung
 - 1.7 Entscheidung, Voreiligkeit und Nachträglichkeit
 - 1.8 Das Noch nicht/nicht mehr der Gabe
- 2 Noch nicht/nicht mehr, unintendiert, aber selbstgemacht
 - 2.1 Das Driften von Regeln; *slippery slope*
 - 2.2 *Lock-ins*
 - 2.3 *Sudden closure*
- 3 Noch nicht/nicht mehr, unintendiert und fremdinduziert
 - 3.1 Extrinsische Motivation; *crowding out*
 - 3.2 Die Tragik der Allmende
 - 3.3 Positionale Güter
 - 3.4 *Rat race economics*; Leistungsturniere
- 4 Fallen stellen: Noch nicht/nicht mehr, intendiert und fremdinduziert
- 5 Selbstbindung: Noch nicht/nicht mehr, intendiert und selbstauferlegt
- 6 Paradoxieentfaltung; Problemverschiebung mit eingebauten Folgeproblemen
- 7 Resümee; Weiterungen

There is many a slip
twixt cup and lip
Englisches Sprichwort

Zwischen Lipp' und Kelchesrand
schwebt der finstern Mächte Hand

„Was ich berühre, zerfällt.“
Franz Kafka

Was zu Grunde liegt: Paradoxien, temporal

Das Wort „noch“ hat es in sich, und erst jenes „noch nicht“, in dem die Hoffnung, der Trost oder die Verheißung¹ mitklingt: noch nicht, *aber bald*. Noch ist die Zeit nicht reif. Noch ist alles gespannte Erwartung. Noch sind die Würfel nicht gefallen. Wie aber, wenn es dann unweigerlich und unvermittelt heißt: nicht mehr, niemals, nimmermehr, wo es doch hätte heißen sollen: endlich, endlich angekommen, endlich mein? Davon handelt das Folgende.

Nicht geht es mir um das bloße Problem der Zeitnot. Das schon ist zwar von einigem Interesse für Organisationsmitglieder und Organisationen: Noch ist der Karrieresprung nicht geschafft, noch kein *tenure*, aber das Fenster schließt sich. Noch ist das Hochregallager, die Elbphilharmonie, der Berliner Großflughafen nicht fertig, der eilige Großauftrag des wichtigen Kunden nicht ausgeführt. Dass die Zeit knapp ist, zumal „im Zeitalter großer Organisationen ... knapp geworden“ ist (Luhmann 1994, S. 143; Hervorh. G.O.); dass Entscheidungen Zeit brauchen, aber unter Zeitdruck fallen müssen, also: ohne die Zeit und Ruhe, die sie eigentlich benötigen; dass es in Organisationen gibt, was Niklas Luhmann in dem zitierten Beitrag „die Vordringlichkeit des Befristeten“ genannt hat, also die Neigung, dem durch Fristen, Termine und *deadlines* Bedrohten zeitlichen Vorrang auch gegenüber dem womöglich Wichtigeren einzuräumen: Das alles verdient – und erfährt – Aufmerksamkeit, ist aber nicht mein Thema. „Windows of opportunity“ wollen als solche erkannt, Gelegenheiten, die sich nur für kurze Zeit bieten, geistesgegenwärtig und reaktionsschnell wahrgenommen werden, was in dynamischen oder gar turbulenten Umwelten eine besondere Responsivität und Flexibilität der Organisation verlangt.

Auch das bloße Versäumen des rechten Augenblicks oder einer Gelegenheit – ein Autofahrer verpasst die Autobahnabfahrt, ein Unternehmen den günstigen Zeitpunkt, an die Börse zu gehen – ist *nicht* Gegenstand der folgenden Überlegungen. Mich interessiert hier eine besondere Konstellation, die dadurch ausgezeichnet ist, dass das „Nicht mehr“ dem „Noch nicht“ mit einer konstitutiven Zwangsläufigkeit und unmittelbar folgt. Wovon ich hier handele, das ist im Grunde genommen nichts anderes als eine *Temporalform von Paradoxien*. Ich umschiffe allerlei Vertracktheiten *logischer* Paradoxien (s. nur Sainsbury 1993 und, mit Blick auf das Management, Müller-Stewens/Fontin 1997; Neuberger 2000), indem ich mich auf *opera-*

tive beschränke. Damit rückt die Dimension der Zeit in den Blick. Mit Niklas Luhmann (1989, S. 8 f.) sage ich: „Da jede Operation Zeit braucht“, handelt es sich „um die Problematisierung der Organisation von Zeit“. Eine *operative* Paradoxie liegt genau dann vor, wenn die Bedingungen der Möglichkeit einer Operation die Bedingungen ihrer Unmöglichkeit implizieren (s. dazu ausführlicher Ortman 2004a). In zeitliche Form gebracht heißt das: Wenn *während* des Bemühens, oft sogar *durch* das Bemühen, werden zu lassen/geschehen zu machen/zu bewirken, was *noch nicht* ist, Bedingungen seiner Unmöglichkeit gelten oder *nolens volens* erzeugt werden oder unvermeidlich eintreten, dann haben wir es mit einer Noch-nicht/nicht-mehr-Konstellation zu tun. Es lohnt sich, die statische Betrachtung der Logik von Paradoxien um eine dynamische zu ergänzen, in der zu sehen ist, wie solche Konstellationen *in der Zeit* entstehen, sich entwickeln und oft erst durch das Handeln von Akteuren hervorgebracht werden – wie es zu dem „Nicht mehr“ *kommt*, dem das „Noch nicht“ vorausging.

„Noch“ ist ein Umstandswort der Zeit, und ein erster Aspekt der Zeitlichkeit, um die es mir hier zu tun ist, liegt darin, dass in dem „Noch“ – im „Noch nicht“ – eine Erwartung zum Ausdruck kommt: die Erwartung, dass bald oder später das „Nun aber“ eintreten wird. Dass diese Erwartung mit, wie ich gesagt habe, konstitutiver Zwangsläufigkeit enttäuscht wird, erläutere ich für den Anfang an einem Beispiel, in dem diese Zwangsläufigkeit in Technik eingebaut ist.

Versiegendes Wasser. Ein Bistro in Paris, ein heißer Tag, ein winziges Waschbecken, gerade groß genug, um ein wenig Wasser mit den Händen zu schöpfen, und ein paradoxaler Wasserhahn: Das Wasser kommt auf Knopfdruck, ich lasse den Knopf los, und *augenblicklich versiegt der Strom*. Meine Hand, mein Unterarm, die irgendwie wissen, dass nun das Wasser eine, wenn auch stets zu knapp bemessene, Weile fließen wird und Eile daher ohnehin geboten ist, stoppen jäh in ihrer Vorwärtsbewegung, da sie ins Leere vorzustößen drohen, kleines Indiz, dass es nicht einfach ein „Nicht“ ist, das ich beklage. Auch nicht das „Noch nicht“, sondern das „Noch nicht“, dem das „Nicht mehr“ unmittelbar folgt, ein „Nicht mehr“, dem das doch immerhin verheißungsvolle „Noch nicht“ vorausging. Erst dieses Dürsten, dann das Versiegen und Verschmachten; der Aufschub der Begierde, und augenblicklich der Verzicht; die Vertröstung, die doch eine Verheißung enthält, gefolgt von einer Leere anstelle der Erfüllung.

Dieses Versiegen nehme ich als Metapher für das Versiegen von Möglichkeiten – für die mitlaufende Produktion von Unmöglichkeit. Der Pariser Wasserhahn ist nun allerdings ein technologischer, kein organisatorischer Fall von Noch nicht/nicht mehr, und im Übrigen ein harmloser Fall, einfach eine Fehlkonstruktion. Kann er etwas für das Geschehen in Organisationen lehren? Nun, in Organisationen ähnelt, so lässt sich zum Beispiel sagen, der zu aufdringlich kontrollierende Blick des Meisters jenem Knopfdruck insofern, als er hinderlich auf dem Arbeiter lastet und Eigeninitiative vereitelt. Kaum lässt der Meister los, versiegt jedoch vielleicht erst recht – jedenfalls bei hinlänglicher Neigung zum *shirking*, die ja in der ökonomischen Theorie oft unterstellt wird – der Arbeitsfluss. Dieser Fall ist schon etwas weniger harmlos. Zwar kann man auch hier vielleicht von einer Fehlkonstruktion (nämlich des Kontrollsystems) sprechen, Abhilfe jedoch ist schon schwieriger.

Paradoxien, darüber soll man sich nicht hinwegtäuschen, bedeuten Unmöglichkeit. An dem Pariser Wasserhahn kann man Wasser mit Händen nicht schöpfen. Allerdings ist Paradoxa-

lität eine graduelle Angelegenheit (so auch Sainsbury 1993), wie man sich an dem Wasserhahn und auch am Fall der Kontrolle durch den Meister klarmachen kann: Wenn der Wasserhahn nach Knopfdruck ein paar Sekunden Wasser spendet, wenn die Kontrolle weniger aufdringlich ist und der Arbeiter trotz und auch ohne Kontrolle leidlich intensiv arbeitet, sind wir schon diesseits der Unmöglichkeit.

Das mag angesichts von Noch-nicht/nicht-mehr-Konstellationen in und um Organisationen als Hinweis auf Auswege genutzt werden: Die Arbeit an der Befreiung von Bedingungen der Unmöglichkeit mag möglich sein und inkremental operieren, im Wege gradueller Entparadoxialisierung. Die Kontrolle kann in eine indirekte verwandelt, die *shirking-Neigung* der Beschäftigten schrittweise, *im Laufe der Zeit*, mehr oder minder erfolgreich behoben werden. Nicht selten aber hat man es mit einer Sorte von Paradoxien zu tun, bei denen eine Remedur sehr schwerfällt oder sogar unmöglich ist. Ihnen gilt meine besondere Aufmerksamkeit, und insoweit lautet die Kur nicht Entparadoxialisierung, sondern Paradoxienentfaltung. Dazu unten, in Abschnitt 6, mehr.

Ich biete nun, in den Abschnitten 1 bis 5, eine ganze Fülle m.E. für Organisationen und die Organisationstheorie besonders wichtiger Beispiele für Noch-nicht/nicht-mehr-Konstellationen auf, die ich in fünf Gruppen eingeteilt habe: Die Paradoxalität ist der Konstellation entweder als Logik der Sache inhärent (Abschnitt 1) oder vom respektiven Denken und Handeln eines fokalen Akteurs (Abschnitte 2 und 5) oder aber anderer Akteure (Abschnitte 3 und 4) abhängig. Auch in den vier letzteren Fällen hat man es, wie man sehen wird, mit Paradoxien oder paradoxienahen Konstellationen zu tun, aber „kontingenteren“, eben denk- und handlungsabhängigen Fällen. Das legt die Vermutung nahe, dass eine Remedur in diesen Fällen leichter fällt als in den Fällen inhärenter Paradoxalität. Obwohl das in gewisser Weise zutrifft und der Fall des Abschnitts 5, Selbstbindung, sogar selbst eine Remedur sein kann, wird sich zeigen, dass die Dinge *in praxi* doch komplizierter liegen. Am Fall des *shirking* und seiner Vermeidung schon lässt sich ja sehen, dass „handlungsabhängig“ nicht mit „leicht behebbar“ in eins fällt. Die Sache hängt in diesem Fall im Übrigen nicht nur vom Kontroll- und Motivationshandeln eines Managements ab, sondern selbstverständlich auch vom Handeln der Beschäftigten, und sie ist außerdem wegen der Problematik intrinsischer Motivation ein Fall inhärenter Paradoxalität (s.u. 1.1). Sie ließe sich also sowohl dem Abschnitt 1 als auch Abschnitt 2 als auch Abschnitt 3 zuordnen. Diese drei Konstellationsgruppen basieren, wie man daran sieht, auf einer analytischen Unterscheidung. *In praxi* gibt es Kombinationen (und außerdem unscharfe Ränder) dieser drei Fallgruppen. Das gilt auch für eine vierte Fallgruppe (Abschnitt 4), die sich von den übrigen durch von anderen *intendierte* Herbeiführung jener Unmöglichkeiten unterscheidet, die mit dem Noch nicht/nicht mehr impliziert sind: Fälle, in denen es gerade die Absicht anderer Akteure ist, den fokalen – damit ist hier immer gemeint: vom Noch nicht/nicht mehr betroffenen – Akteuren die in Rede stehende Möglichkeit zu *nehmen*; in denen irgendwie „auf Zeit gespielt“ wird und Mit- oder Gegenspieler überlistet und in eine Zeitfalle gelockt werden – sei es aus guten, sei es aus schlechten Gründen. Schließlich ist auch die fünfte Fallgruppe, intendierte Selbstbindung, nicht immer säuberlich von Fremdbindung zu trennen (Abschnitt 5).

Die Produktions- und Zeitverhältnisse dieser fünf Fallgruppen lassen sich also nach drei Gesichtspunkten unterscheiden: Das Noch nicht/nicht mehr ist

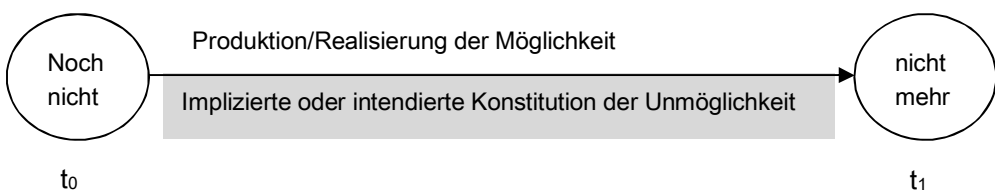
- unintendiert (Abschnitte 1, 2 und 3) oder intendiert (Abschnitte 4 und 5);
- inhärent (sachlogisch zwingend; Abschnitt 1) oder produziert (Abschnitte 2, 3, 4 und 5);
- selbstgemacht (Abschnitte 2 und 5) oder fremdinduziert (Abschnitte 3 und 4).

Die implizierte „Produktion von Unmöglichkeit“ geschieht in den Fällen der Fallgruppe 1 *uno actu* – oder geht sachnotwendig einher – mit dem Versuch der Produktion oder Realisierung der Möglichkeit (Beispiel: dem Drücken des Knopfes im Falle des Pariser Wasserhahns). Das sind Fälle einer unvermeidlichen, von der Logik der Sache auferlegten Vergeblichkeit, auch wenn diese sich erst im Zeitablauf entwickelt oder herausstellt.

In den Fällen der Fallgruppen 2 bis 5 dagegen hat man es jeweils mit vermeidbaren, *kontingenten* Denk- und Handlungsweisen zu tun, die erst die implizierte Unmöglichkeit generieren, deren destruktive Seite aber (außer bei Selbstbindung) für die fokalen Akteure nicht oder schlecht wahrnehmbar ist und/oder ihren Intentionen zuwiderläuft. In vielen Fällen wirken dabei zwei distinkte Handlungen zusammen (wie im Falle der zu aufdringlichen Kontrolle, welche erst das ungestörte Arbeiten unmöglich macht). Die Vereitelung der Möglichkeit kann durch das eigene Denken und Handeln des fokalen Akteurs (Fallgruppen 2 und 5) oder durch fremdes Handelns (Fallgruppen 3 und 4) besorgt werden.

All diese Fälle lassen sich schematisch in folgende allgemeine Form bringen (Abb. 1):

Abb. 1: Zeit- und Produktionsverhältnisse des Noch nicht/nicht mehr



(grau unterlegt: in den Fällen 1-4 für den fokalen Akteur unsichtbar oder nicht durchsichtig)

In den Fällen der Fallgruppe 1, bei *inhärenten* Paradoxien, fallen Möglichkeits- und Unmöglichkeitskonstitution in eins. Ich ziehe sie gleichsam vor die Klammer, weil diese Fälle weder als selbst- noch als fremdgemacht aufgefasst werden können. Sie sind eben überhaupt nicht „gemacht“ im hier gemeinten Sinne, also auch nicht intendiert, sondern der Logik der Sache geschuldet. Dann bleiben vier weitere Fallgruppen (2 bis 5), die sich aus den Distinktionen intendiert/unintendiert und selbst-/fremdinduziert ergeben. Es versteht sich wohl von selbst, dass die Unterscheidungen intendiert/unintendiert sowie inhärent/selbstge-

macht/fremdinduziert für die Organisationspraxis hoch relevant sind, weil je unterschiedliche Ansatzpunkte für Remeduren resultieren. Die Fallgruppe 5, Selbstbindung, enthält Sonderfälle, bei denen das Nicht-mehr vom *fokalen Akteur selbst* intendiert ist.

Es mag zum Verständnis beitragen, wenn man sich nach Art einer Liste klarmacht, worin (a) die erwünschte (Fallgruppe 5: die befürchtete), aber vereitelte Möglichkeit – nennen wir sie M_{Nnm} (für: Noch nicht und nicht mehr realisierbare Möglichkeit) – und (b) die paradoxe Operation besteht, die für die Vereitelung „verantwortlich“ ist. Für die beiden bisher als Beispiele angeführten Fälle sieht eine solche Liste so aus (Abb. 2):

Abb. 2: Erst noch nicht, dann nicht mehr realisierbare Möglichkeiten (M_{Nnm}) und paradoxe Operationen

Möglichkeit M_{Nnm}	Paradoxe Operation
Mit Händen Wasser schöpfen	Knopf des Wasserhahns drücken/gedrückt halten
Erwünschte Arbeitsleistung	(zu aufdringliche) Kontrolle

Es geht mir in diesem Beitrag vor allem darum, die Figur des Noch nicht/nicht mehr plausibel zu machen. Daher erlaube ich mir eine unkonventionelle, teils stark verknappte, teils auch anekdotische Form der Darstellung. Ich beziehe mich, um der Figur (die weit über organisationstheoretische und -praktische Zusammenhänge hinaus von Bewandnis ist; vgl. dazu Ortmann 2006 und unten, Abschnitt 7, 12. bis 14.) Plausibilität und Anschlussfähigkeit im ökonomischen und organisationstheoretischen Fachdiskurs zu verschaffen, weitgehend auf dort bekannte Konstellationen und Problemlagen, die in diesen Fächern aber üblicherweise eher als logische, sachliche oder soziale, nicht so sehr als temporale Paradoxien betrachtet werden.

In Abschnitt 6 erläutere ich die Figur der Paradoxienentfaltung am zugehörigen Konzept der „Problemverschiebung mit eingebauten Folgeproblemen“. „Positiver“ im Sinne der Frage „Was tun?“ werde ich – mit Ausnahme allerdings regelmäßig eingestreuter Hinweise auf mögliche Remeduren und besonders auf Wege der Selbstbindung (zu Letzterer s. Abschnitt 5) – nicht. Das liegt in der Natur der Sache. Ich reklamiere damit aber auch die Berechtigung, ja: die Notwendigkeit, negativ zu bleiben, wo die Sache es erfordert, hier also: Unmöglichkeiten zu identifizieren, die daran hindern, etwas – ein „Nun aber“ – ins Werk zu setzen. Die Identifizierung von Irreversibilitäten und von temporalen Paradoxien betrachte ich als Gegengift gegen allfällige, trotz aller Kritik immer noch weit verbreitete Machbarkeitsillusionen.

Der Abschnitt 7 bietet ein Resümee und einige Hinweise auf Weiterungen, die sich eröffnen, wenn man die Denkfigur des Noch nicht/nicht mehr auf andere Aspekte und Gegenstände bezieht.

1 Inhärente Paradoxien

„Inhärent“ soll hier also heißen: Die Paradoxie ist der Logik der Sache geschuldet, ist ihr inhärent und hängt insofern nicht von einem vermeidbaren Denken und Handeln intentionaler Akteure ab (die gleichwohl einen klügeren oder weniger klugen Umgang damit pflegen können).

1.1 Elster-Zustände; intrinsische Motivation

„Elster-Zustände“, Zustände, die wesentlich Nebenprodukt sind, zerfallen mir unter der Hand – unter der zielstrebig zugreifenden Hand, ja, *durch* den Versuch des Zugriffs. Man denke an die Seife in der Badewanne. Dass es einem Zustand wesentlich sein soll, nicht-wesentliches Produkt eines Handelns zu sein, klingt nach einem Oxymoron. Darin drückt sich die Paradoxaliät aus, der Elster mit seinen berühmten Analysen solcher Zustände auf der Spur ist. Ich sehne mich nach Unbefangenheit, Spontaneität, Schlaf, Vergessen, Vertrauen, Liebe, Glück, Natürlichkeit, weil ich sie noch nicht erlangt habe. Ich strebe nach ihnen – und kann sie *eben deshalb* nicht mehr erlangen. Es sind Zustände, die nicht intendiert werden können, ja, die *durchs* Intendieren vereitelt werden (Elster 1987, S. 141 ff.).

Inhärent paradoxal sind diese Zustände insofern, als schon das bloße Beabsichtigen die resultierende Unmöglichkeit (oder doch Gefährdung einer Möglichkeit) bewirkt. In Organisationen aber geht es (nicht nur, aber doch weithin) um *intendierte* Ordnung, Wiederholung (s.u. 1.6), Verlässlichkeit, Erwartbarkeit etc. Nicht-Intendierbarkeit, so sie besteht, setzt jedem Organisieren und jedem Management Grenzen.

Wichtige Fallbeispiele sind erstens emotionale Spontaneität und echte Freundlichkeit (im Unterschied zu Höflichkeit), zweitens Authentizität, drittens Anerkennung. Sie werden unmöglich oder leiden jedenfalls in dem Maße, wie sich Absichten auf sie richten. Einschlägige Bemühungen darum machen sie zunichte. Dem *bemühten* Lächeln der Flugbegleiterin, des Verkäufers, der Politikerin merkt man die Bemühung an. Man merkt die Absicht, und man ist verstimmt. Arlie Hochschild (1983) hat dargetan, dass Emotionsarbeit unter anderem deshalb harte Arbeit ist. Authentizität gewinnt nur der, der nicht danach strebt. Wer nach Anerkennung – durch Vorgesetzte, Untergebene, Kollegen und Partner – lechzt, gilt als beflissen oder anbiedernd – und wird gerade nicht anerkannt. (Dem Protagonisten in Charles Dickens' *Great Expectations*, Pip, ist es ein großes Anliegen, ein Gentleman zu werden, und er verfehlt es, weil und solange er es intendiert.)

Selbstverständlich kann man versuchen, derlei vorzutäuschen. Gute Schauspieler können dabei große Erfolge erzielen. Gerade in Organisationen ist das ein probates, wenn auch oft durchschaubares Mittel der Paradoxiebearbeitung. „Bitte recht freundlich“ ist aber, wie jeder weiß, die paradoxe Aufforderung, willkürlich ein unwillkürliches Lächeln zu zeigen. Das geht nicht leicht, wie Antonio Damasio (1997, S. 195) unter Rekurs auf Neurobiologie und die nötige willkürliche Steuerung der Gesichtsmuskulatur gezeigt hat (dazu auch Ortman 2001, S. 305 ff. und 313, Fn. 27). Man bedenke, dass genau deswegen *face-to-face*-Kommunikation in Organisationen so wichtig bleibt: weil das mimische Vortäuschen von Freundlichkeit, Spontaneität u.Ä. leicht an dieser Paradoxie scheitert und Akteure die Glaubwürdigkeit von Kollegen, Partnern und Gegnern gern an deren Gesichtern und ihrer „Körpersprache“ ablesen. Wo das Mittel des So-Tun-als-ob nicht greift oder (Akteure in) Organisationen es für inadäquat halten, bleibt nur, die genannten Nicht-Intendierbarkeiten zu akzeptieren, sie anzuerkennen und auf einschlägiges direktes Intendieren zu verzichten. Das stellt Organisationen, denen es doch qua Organisationen um Zwecke geht, vor paradoxienahen Anforderungen.

In vielen Organisationen – und, wie Jon Elster (1987, S. 187 ff.) gezeigt hat, innerhalb von nicht-demokratischen Staatswesen – resultiert eine eigentümliche „Machtlosigkeit der Macht“ daraus, dass sie den Legitimitätsglauben der Mitglieder/Untertanen im Maße drohungs- und machtbewehrter Bemühungen darum verfehlen müssen, ihn also, da und sofern ihnen andere Mittel nicht zu Gebote stehen, nicht absichtlich herbeiführen können.

Auch die Loyalität der Untertanen oder der Beschäftigten kann daher nicht, genauer gesagt: nicht direkt, intendiert – etwa: befohlen, vom Regelwerk gefordert oder gekauft – werden, eine notwendige Ergänzung zu Hirschmans (1974) Lob der Loyalität. Auch Eigeninitiative würde dadurch ihres wesentlichen Charakters, *Eigeninitiative* zu sein, beraubt. Beide müssen sich *als Nebenprodukt* eines Handelns ergeben, das *wesentlich* anderen Intentionen folgt, etwa der Intention der Fairness, die sodann (vielleicht) mit Loyalität und Initiative erwidert wird.

Allerdings liegt die Betonung auf dem Wörtchen „direkt“, das ich jetzt schon einige Male in den Text eingeschmuggelt habe. Was direkt nicht möglich ist, das mag indirekt möglich werden. Darin liegen in diesen Fällen Möglichkeiten der Remedur. Organisationen, sofern sie auf emotionale Spontaneität und Freundlichkeit ihrer Beschäftigten, auf Authentizität ihres Führungspersonals und auf Anerkennung ihrer Mitglieder – *genitivus subiectivus* und *obiectivus* – Wert legen, müssen, allgemein gesprochen, den dafür nötigen *Raum* *gewähren*. Sie müssen, schärfer formuliert, das (direkte) Intendieren *lassen*. Sie müssen sich insoweit im Lassen üben² – im Geschehenlassen, im Zulassen, im Bleibenlassen. Sie müssen die Dinge den Mitgliedern und einer Evolution oder Entwicklung *überlassen*. Sie müssen davon absehen, etwas durch direktes organisationales, organisierendes Bemühen sicherzustellen. Sie müssen sich darauf *verlassen*, dass es sich einstellen wird, wenn nur jener Raum und die nötige Zeit gegeben werden. Diesen Raum kann man aus gutem Grund ‚Organisationskultur‘ nennen. Nicht zufällig sagt Niklas Luhmann (2000, S. 145, 240) zur Organisationskultur: „nicht-entscheidbare Entscheidungsprämissen“. Darin kommt, in meiner Lesart, die Unintendierbarkeit ganz gut zum Ausdruck, die herauszustellen mein Anliegen ist.³

Der Blick auf den Zeitablauf nun und die Frage: „Was produziert hier, nach und nach oder auch von Anfang an, die Bedingungen der Unmöglichkeit?“ erweist sich als lohnend auch im Falle inhärenter Paradoxalität. Inwiefern?

Insofern, als das Erfordernis der Indirektheit eine zeitliche Dimension hat. *Ein* zeitlicher Gesichtspunkt ist es ja schon, dass im Falle eines *inhärenten* Noch nicht/nicht mehr den Dingen *von Anfang* an eine (a priori-)Vergeblichkeit innewohnt, der man daher auch von Anfang an Rechnung tragen muss. Das kann vor unliebsamen Überraschungen bewahren. Es kann davor bewahren, von solcher Vergeblichkeit erst Notiz zu nehmen, wenn das Kind schon im Brunnen ist. (Es könnte Fluggesellschaften und Flughafenbetreiber davor bewahren, ihrem Personal jene künstliche Freundlichkeit anzutrainieren, die umso mehr auf die Nerven geht, je gleichmäßiger sie bei sich steigendem Ärger über Verspätungen, Überbuchungen *e tutti quanti* aufrecht erhalten wird.) Besser wäre ein Organisationsklima, das den Beschäftigten erlaubt, von sich aus freundlich zu sein.

Eine enge zeitliche Kopplung aber zwischen der Entwicklung einer geeigneten Organisationskultur und erwünschten – intendierten – Ergebnissen (etwa *in puncto* Spontaneität, Freundlichkeit, Authentizität, Anerkennung) ist ausgeschlossen. Diese Entwicklung *braucht Zeit*. Warum eigentlich geht das nicht von heute auf morgen? Weil eine Kultur zu ihrer Entwicklung des Durchlaufens rekursiver Schleifen sozialer und kultureller Praxis und der darin – allmählich! – gewonnenen Erfahrungen bedarf und Beschlüsse – Schnellschüsse – mangels Intendierbarkeit nichts ausrichten. Organisationen müssen Zeit – und auch Geld – in den Aufbau einer solchen Organisationskultur investieren, in der solche Werte wie Loyalität, Fairness, *appreciativeness* und Eigeninitiative Geltung haben. Dafür gibt es eben gute Gründe, weil nur auf diese indirekte Weise eine organisationale Intentionalität doch noch zum Tragen kommen kann.

Der organisations- und unternehmungstheoretisch wohl bekannteste und meist diskutierte Fall ist der der intrinsischen Motivation (s. nur Deci 1975; Brennan/Lomaski 1993; Osterloh/Frey 2000; Frey/Osterloh 2002). Wenn es schon wichtig ist zu sehen, dass ein Akteur die *eigene* Motiviertheit nicht intendiert – etwa durch Entscheidung – herbeiführen kann, so liegt der Fall (direkter) *intrinsischer* Motivation *Anderer* noch klarer: Es ist der Fall einer *contradictio in adiecto*, ein hölzernes Eisen. Das erlaubt, ihn als Fall inhärenter Paradoxalität einzuordnen.

An dieser Stelle auf *extrinsische* Motivation zu setzen, ist für Luhmann *die* historische Umstellung, derer sich moderne Organisationen bedienen.⁴ Dann aber gerät man in den Fall eines gemachten, und zwar fremdinduzierten, aber auch von dem „fremden“ Akteur nicht intendierten, gerade aus seiner Sicht kontraproduktiven Noch nicht/nicht mehr. Denn es geht hier ja um vermeidbares (fremdes) Handeln, eben das Setzen extrinsischer Anreize – und *daraus* resultierende Verdrängung der intrinsischen Motivation. Dieser Fall gehört insofern der dritten Fallgruppe an und wird in Abschnitt 3.1 behandelt. Dort werden auch Möglichkeiten *indirekter* Herbeiführung intrinsischer Motivation diskutiert.

1.2 Das Gleiten der Zukunft⁵

„Die Zukunft kann nicht beginnen“, sagt Niklas Luhmann (1990). Das soll ja wohl heißen: Die Zukunft befindet sich *dauerhaft* in einem Zustand des Noch-nicht. Immerzu ist sie „noch nicht“ und, schlimmer noch, unentwegt, von Sekunde zu Sekunde, ändert sie sich, ist sie nicht mehr das, was sie eben noch war. Wenn wir ihr hinterherjagen, ähneln wir denen, die den Schatz am Ende des Regenbogens hinterm Horizont finden wollen, und von Ferne *Alice hinter den Spiegeln*, zu der die Rote Königin sagt: „... it takes all the running you can do to keep in the same place.“ (Zur evolutionstheoretischen Bewandnis s.u. 3.3 und Kauffman 1996, S. 322 ff., 334 ff., 38 f.) Die Zukunft, auf die wir uns einstellen, weicht unaufhörlich zurück. Wir sollten daher (1.) an einen Red-Queen-Effekt der Zukunftsfähigkeit und (2.) an einen Hase-und-Igel-Effekt der Zukunft selbst denken – ernstlich zur Kenntnis nehmen, dass das Märchen vom Hasen und Igel eine mächtige Metapher für die Zukunft ist, nur dass die Zukunft noch schneller ist als der Buxtehuder Igel. Der war „immer schon da“, die Zukunft ist „immer schon weg“, immer schon weiter. Die Zukunft hat eine Noch-nicht/nicht-mehr-Struktur. Erst ist sie „noch nicht“ (es ist noch nicht 2014), dann – schon im nächsten Augenblick! – nicht mehr die, die sie einmal – eben noch – war (2013 gehört nicht mehr der Zukunft an, sondern der Gegenwart oder der Vergangenheit). In Wirklichkeit ist alles noch viel schlimmer, weil nämlich auch unser Wissensvorrat, mittels dessen wir die Antizipation zukünftiger Ereignisse vornehmen, sich „in dauerndem Fluss befindet“, ebenso wie unsere Interessenlage und unser Relevanzsystem (Schütz 1972, S. 267 und *passim*). Das nun gilt auch und zumal für organisationale Wissensvorräte und Relevanzsysteme und mit Blick auf organisationales Lernen.

Das unentwegte Gleiten der Zukunft ist auch sonst keine akademische Spitzfindigkeit. Charles Perrow (1987, S. 257) hat beschrieben, dass es zu Kollisionen zweier Schiffe meist kommt, weil „mindestens einer der Kapitäne das andere Schiff entdeckt und *daraufhin* seinen Kurs geändert hatte“ (Hervorh. G.O.): vertrackte Zeitverhältnisse. Auch die sündhaft teure Entwicklung des Eurofighter, vormals Jäger 90, der zum Zeitpunkt seiner ersten Indienststellung 2006 *nicht mehr* so recht gebraucht wurde, weil er für den Kalten Krieg konzipiert und der Eiserne Vorhang aber inzwischen gefallen war, ist ein schönes Beispiel.

Unter organisations- und strategietheoretischen Gesichtspunkten stellen aber wohl Strategien von Unternehmen in sehr turbulenten Umwelten mit rapidem technologischem Wandel den wichtigsten Fall dar. Man denke nur an die strategischen Entscheidungen, die IBM, Microsoft, Apple, Samsung, Motorola, Google, Facebook und andere zu treffen hatten und haben, betreffend Märkte, die sich *während ihrer, kurz nach ihren* und eventuell *durch ihre* Entscheidungen verändern oder gar auflösen. Dann mag Flexibilität und Responsivität der Organisationsstruktur ein Ausweg sein. Eine sich beschleunigende Kannibalisierung, Nachahmung und Substitution innovativer Produkte und Geschäftsmodelle verschärft dieses Problem. *Time to market* und *economies of speed* sind längst die Schlagwörter, die der Vermeidung des durch einen Hyperwettbewerb implizierten oder forcierten Nicht-mehr gewidmet sind – und dann aber Öl ins Feuer der Beschleunigung gießen (s. etwa Merrifield 1989; D’Aveni 1994; Brown/Eisenhardt 1997; Ortmann 2009, bes. S. 35 ff., 215 ff.). Man denke

ferner an die Probleme einer nomadisierenden *business migration* und die Dekonstruktion von Wertschöpfungsketten und Geschäftsfeldern im Gefolge dessen (s. dazu das Programm der Boston Consulting Group, z.B. Evans/Wurster 2000; ferner Khurana 2002).

In Ortmann (2009) habe ich eine Reihe möglicher Antworten auf solche Problemlagen diskutiert, u.a. Portfolio- und Optionenmanagement, Reversibilitätsvorkehrungen und, allgemein gesprochen, Responsivität der Organisation. Das sind sämtlich Antworten auf zeitliche Probleme: Vor-Sorge angesichts drohender Irreversibilitäten, absehbarer oder nicht absehbarer Dringlichkeiten, Wahrung von Kontingenzen, die *mit der Zeit* verloren zu gehen drohen etc.

Auch intern aber, bei der dann umso dringlicher gebotenen Anpassung der Organisationsstruktur, macht das Gleiten der Zukunft den Organisationen zu schaffen: bei der Reorganisation.

1.3 Reorganisation: Permanente Verspätung

Organisationen, so lautet die Lehrbuch-Weisheit, reagieren auf veränderte Umweltanforderungen mit Anpassung ihrer Strukturen – oder sie scheiden aus. Adaption aber oder Auslese, beides braucht Zeit, *viel Zeit*, wie man inzwischen – Stichworte: „blockierte Gesellschaft“, organisationale Trägheit, Lock-ins (s.u. 2.2) – schärfer sieht. Wie nun, wenn die Umwelt sich schneller verändert als Reorganisation oder Selektion dauern? Das ergibt das beunruhigende Bild der notorisch zu spät kommenden Organisation. Erst passten ihre alten Strukturen noch nicht zu den neuen Anforderungen, dann die neuen nicht mehr – und umso weniger, als die Zukunft schon wieder weiter ist, wie der Buxtehuder Igel.

Eine praktische Konsequenz – ein Versuch der Remedur – besteht in permanenter Reform, ein anderer, damit zusammenhängend, in der Umstellung auf Projekt- und Netzwerkorganisation. Das indes erweist sich auf den zweiten Blick nicht als Problemlösung, sondern, siehe unten, Abschnitt 6, als Problemverschiebung mit eingebauten Folgeproblemen. Einander jagende, überstürzende Innovations- und Reorganisationsprojekte werfen Folgeprobleme auf, weil sie kaum noch die Reife- und Nutzungszeit für das jeweils Neue lassen. Unternehmungsnetzwerke wiederum können Filz und Marktversagen implizieren. Eine andere Konsequenz wäre: Reformen nicht in der Krise, ausgelöst durch die Krise, zu beginnen, sondern „in guten Zeiten“. Da gibt es weniger Zeitdruck, und man vermeidet das Folgeparadox, dass in der Krise gerade diejenigen abzuwandern und diejenigen Ressourcen zu fehlen pflegen, derer man zu ihrer Bewältigung bedarf. (In guten Zeiten fehlt es allerdings oft an Einsicht in die Notwendigkeit ...)

1.4 Paradoxie der Kommunikation

Der Sinn, der in der Kommunikation kommuniziert wird, erleidet *unterwegs* – genauer: via Formulierung, Mitteilung und schließlich via Rezeption durch den Rezipienten – das Schicksal einer *Nachträglichkeit*, welche die Struktur eines Noch nicht/nicht mehr hat. Das beginnt schon beim „Sender“, dessen Formulierung/Codierung nicht mehr identisch ist mit dem Gemeinten/Gedachten, es setzt sich fort in der Mitteilung, die ja das Gemeinte/Gedachte in den Kontext des Mitteilens einrückt und dadurch *nolens volens* verändert, und es wird – vorläufig – vollendet in der Decodierung/Rezeption, die nun erst recht nicht die Identität mit dem Gemeinten/Gedachten verbürgen (sondern ihm allenfalls via aufschiebender/verschiebender/erfüllender/ergänzender/ersetzender Interpretation nahe kommen) kann. So muss man sagen: Erst ist das Gemeinte/Gedachte noch nicht kommuniziert, dann – wenn kommuniziert – ist es nicht länger das Gemeinte/Gedachte. Noch das einlässlichste Verstehen impliziert daher eine Verfehlung, wenn das auch im Alltag meist unauffällig und unproblematisch bleibt (s. dazu das Kommunikationsmodell von Lotman 1974, 1990). „Retrospective sensemaking“ war Karl Weicks (1995) Ausdruck für diese Nachträglichkeit, und es ist, wie man sieht, eine Nachträglichkeit-plus-Differenz. Es ist dies ein Fall der *différance* im Sinne Jacques Derridas (1972), ein Fall von Verschiebung/Erfüllung/Ergänzung/Veränderung/Ersetzung (dazu s.u. 1.6). (Zu weiteren Facetten solcher Nachträglichkeit schon im Rahmen des Wahrnehmens und auch des Antwortens s. Waldenfels 1994, S. 545 und *passim*, ferner 1995, S. 9, 24 ff., 105 ff., 383 ff.)

„Stille Post“ ist für dieses Kommunikationsproblem die geläufige Metapher. In Organisationen, wo die Implikationen dieser Differenz zwischen dem gemeinten und dem rezipierten Sinn eines Leitbildes, einer Strategieformulierung, einer Anweisung, eines *instruction manual* (dazu: Orr 1996), einer Regelformulierung, einer Bitte etc. sich über viele Stationen entwickeln können und oft müssen und durch Einrückung in immer neue Kontexte der Arbeitsteilung und lokaler Rationalitäten verstärkt werden, kann das erfreuliche, aber auch fatale Folgen haben: erfreuliche insofern, als Spielräume bleiben für die verständige, erfahrungsgesättigte und kontextsensible Interpretation seitens des Rezipienten; fatale, wenn diese Spielräume missbräuchlich genutzt oder Interpretationsdifferenzen sich ohne böse Absicht in Fehlern, Scheitern oder gar Desastern niederschlagen. Für die DDR als System war bekanntlich die berühmt gewordene Fehlinterpretation der Zeit des Inkrafttretens des neuen DDR-Reisegesetzes durch Günter Schabowski am 9. November 1989 – „Das trifft nach meiner Kenntnis ... ist das sofort, unverzüglich“ – desaströs. Dass dies gemeint war, das war erst noch nicht klar, es war sogar eher abwegig, in den nächsten (historischen) Minuten aber schon nicht mehr rückgängig zu machen. Auch das Noch nicht/nicht mehr der Kommunikation von Sinn ist keine akademische Spitzfindigkeit, sondern ein handfestes Problem. Das Beispiel verweist nachdrücklich auf die Zeitdimension. Missverständnisse aufzuklären – oder Missbrauch von Interpretationsspielräumen abzustellen –, das braucht ebenso Zeit wie die notwendigen Bemühungen um eine hinreichende Eindämmung von Mehrdeutigkeiten.

Abhilfe bietet sich an in Form von Redundanz, möglichst „klarer“ Kommunikation, der Standardisierung von Wortbedeutungen („Organisationsvokabular“) und Kommunikationswegen, in Form von Routinisierung, in Form kollektiver Interpretationsschemata, in Form iterativer, rekursiver – daher: zeitraubender – Vergewisserung bei bemerkten Verständigungsproblemen („Metakommunikation“) und in vielen anderen Formen (für Näheres s. Hahne 1997, S. 46 ff., 398 f.). Immer jedoch bleibt da ein Rest an Unerfülltheit, Unabgeschlossenheit, Unabschließbarkeit, Differenz und Nachträglichkeit.

1.5 Die Berührung des Unberührten

Von Dorothy Sayers stammt das Wort, das Alfred Kieser (1995, S. 1) seiner „Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien“ vorangestellt hat: „My lords, facts are like cows. If you look them in the face long enough, they generally run away.“

Karl Weick (1985, S. 45) hat es so formuliert: „Die Organisation in zähl- und messbare Form zu bringen heißt, sie dessen zu berauben, was sie des Zählens ursprünglich wert gemacht hatte.“ (Ich ziehe vor zu sagen: Sie auf Zähl- und Messbares zu *reduzieren*, heißt ...)

Das Noch nicht/nicht mehr der wissenschaftlichen Forschung, auch der Organisationsforschung, besteht, allgemeiner formuliert, darin, dass sie ihren Gegenstand unverfälscht, ja: unberührt erforschen will, ihn aber durch seine Erforschung unvermeidlich berührt und womöglich (wenn schon nicht, wie bei Kafka, zerfallen macht, so doch) verändert – oder eben verscheucht wie Dorothy Sayers' Kühe. Nicht zu reden von jener notwendigen Zurichtung ihres Gegenstandes durch Fokussierung, Selektion, Ausschnittbildung, Perspektivierung, Modellierung, Interpretation, Typisierung, analytischer Zerlegung usw., nach der er nicht mehr derselbe ist.

Das aber gilt auch *in praxi*. Es gilt für Evaluationen, Rankings, Leistungsmessungen und daran geknüpfte Gratifikationen in Organisationen. Sie müssen sich irgendwelcher Indikatoren – *proxies* – bedienen. Dass sie das tun (müssen), zeigt ja schon an, dass sie nicht ihren Gegenstand selbst – die Leistung, die Qualität, die Zufriedenheit – zu fassen bekommen, sondern eben nur einen Indikator. Das *runaway* des Gegenstandes aber nimmt dann zum Beispiel die Form an, dass man schließlich nicht mehr weiß, was man da eigentlich misst,⁶ und sich daraufhin als Notlösung mit der Tautologie behilft: Leistung/Qualität/Zufriedenheit sei *ex definitione* das, was wir mittels unserer Leistungs-/Qualitäts-/Zufriedenheitsmessung messen.

Die fehlsteuernden organisatorischen Folgen sind bekannt. Eine davon pflegen wir Indikatorenverhalten zu nennen – die Jagd nach Indikatorpunkten. Schon die Messung tangiert den Gegenstand, erst recht aber die Messung-plus-davon-abhängige-Gratifikation. Was *als* Leistung/Qualität/Zufriedenheit *zählt*, ist danach nicht mehr dasselbe, und das Verhalten der Akteure fällt erst noch nicht, dann aber nicht mehr wie gewünscht aus. (Wissenschaftliche Mitarbeiter etwa gehen auf „schnelle Punkte“; Kieser 1998; Franck/Opitz 1999.)

Ein anderes Beispiel ist ferner die selbstnegatorische Tendenz des Tourismus: „Berühren Sie unberührte Natur!“ Das ist, entgegen erstem Anschein, keine Besonderheit dieser Branche. Autobahnen, die den Verkehr *erzeugen*, den sie bewältigen sollen; Bürokratie, die uns die Arbeit *macht*, die sie doch effizient ordnen soll; der oben erwähnte kontrollierende Blick des Meisters, der die Arbeit hemmt, die er überwachen soll: Sie alle sind infiziert von der inhärenten Paradoxie der Berührung des Unberührten (auch wenn sie schon den Übergang zu selbst- oder fremdinduziertem Noch nicht/nicht mehr markieren).

1.6 Die Paradoxie der Wiederholung

Organisation, sofern es ihr um Ordnung, Absorption von Unsicherheit, Erwartbarkeit, Verlässlichkeit, Qualitätssicherung, Stabilität, Koordination, Standardisierung, Routinisierung und Effizienz geht, ist zuvörderst: Organisation von Wiederholung. Ein Immer-wieder-so-und-nicht-anders soll gewährleistet werden. Ein VW Golf, ein Laib Brot wie der andere soll die Fabrik verlassen, ein Versicherungsfall wie der andere bearbeitet, ein Soldat so gut wie der andere ausgebildet, ein Handgriff wie der andere ausgeführt werden. Daher ist es von höchstem organisationstheoretischem und -praktischem Interesse, dass auch der Wiederholung eine Noch-nicht/nicht-mehr-Struktur inhärent ist (obwohl man das auf den ersten Blick nicht sieht).

Zwar hat Heraklits „Man steigt niemals zwei Mal in denselben Fluß“ es fast zum Gemeinplatz gebracht (und ist dabei zu der zitierten Form verkürzt worden; zur Kritik Ortman 2003, S. 50). Wo *genau* darin das Noch nicht/nicht mehr liegt, lässt sich aber vielleicht am besten unter Rekurs auf das dänische Wort erläutern, das bei Sören Kierkegaard, nach Heraklit einem der ganz großen Denker der Wiederholung, dafür steht: *gjentakelse*. Es ist, darauf hat Samuel Weber (2001, S. 246 f.) aufmerksam gemacht, zusammengesetzt aus zwei Wörtern, die ihre englischen Entsprechungen haben: *gjen* entspricht dem englischen *again*, *tagelse* dem Verb *take*. „The promise of repetition is that through it the subject will be able to *take again*, to recover, to reappropriate *what is lost through the passage of time* ...“ (Weber 2001, S. 247; Hervorh. G.O.). Im Deutschen kommen wir dieser Bedeutungsfacette am nächsten, wenn wir die Wortbetonung wechseln: von *Wiederholen* zu *Wiederholen*. „Lost through the passage of time.“ Das Unwiederbringliche wieder- oder zurückzuholen, das macht die temporale Paradoxie der Wiederholung aus. Man denke nur an die deutsche „Wiedergutmachtung“.

Ist das vielleicht nur der Verschiebung vom *Wiederholen* zum *Wiederholen* geschuldet? Nein. So sehr Wiederholung *conditio humana* ist – schon die Stabilisierung der Bedeutung von Wörtern durch Wiederholung, ohne die wir nicht sprechen und nicht kommunizieren könnten –, und so sehr wir zumal in der Moderne, dem Zeitalter technischer Reproduzierbarkeit, und in modernen Organisationen, den Stätten der Routine und repetitiver Teilarbeit, auf sie angewiesen sind, so unweigerlich entzieht sich das, was wiederholt werden soll, dem wiederholenden Zugriff. Es ist nicht mehr, ist „lost through the passage of time“, soll aber wieder sein. Das ist es vor der Wiederholung noch nicht, aber als Produkt der

Wiederholung nicht mehr, nämlich, fast schon trivial, nicht mehr das Vergangene, sondern ein (damit nicht identisches) Gegenwärtiges. Das gilt zunächst für das *Resultat* – die Reproduktion, das Nachgeahmte, die Kopie anstelle des Originals –, dann aber auch und erst recht für den *Vorgang* und das Erlebnis des Wiederholens. Ein guter Witz, zum wiederholten Mal erzählt, wird eben deshalb öde (oder, als *running gag*, besonders witzig). Ein Handgriff, oft genug wiederholt, gewinnt an Routiniertheit – und/oder beschert das Problem der Monotonie. Dass die Struktur der Iteration, wie es Jacques Derrida (2001, S. 89) formuliert hat, „gleichzeitig Identität und Differenz“ impliziert, das gewinnt schon mit diesem letzteren Beispiel handfeste organisationstheoretische und -praktische Bewandnis – im Positiven wie im Negativen.

Da diese, wie Derrida es nannte, *différance*, diese verschiebende und verändernde Kraft, die in jeder Wiederholung wirksam wird, unhintergebar ist, muss sie von der Organisationspraxis akzeptiert, anerkannt und in ihren positiven wie negativen (erwünschten wie unerwünschten) Effekten gewürdigt und berücksichtigt werden. Das kann durch Vermeidung, Reduktion oder Anreicherung repetitiver Tätigkeiten geschehen, wie bei *job enlargement/enrichment/rotation*, bei der Rücknahme hochrepetitiver Teilarbeit, integrierter Sachbearbeitung, abwechslungsreichem Training u.Ä. Oder es kann, auf einer abstrakteren Ebene, geschehen, indem in jener *différance* sogar von Routinen – mit anderen Worten: darin, dass jeder, auch der routinierten Praxis ein Moment der Improvisation inhärent ist – ein Innovationspotenzial erblickt und das organisationale Sensorium dafür geschärft wird, wie es Martha Feldman (z.B. 2000; s.a. Feldman/Pentland 2003) anempfohlen hat. Dann kann aus Routine-plus-Abweichung Innovation resultieren. Schließlich kann und muss in vielen Fällen die Responsivität der Organisation – im Sinne von Wahrnehmungs- und Reaktionsfähigkeit – angesichts *unerwünschter*, womöglich gefährlicher Verschiebungen von Regeln und Routinen erhöht werden, die ich (Ortman 2010a) unter dem Titel „Driften“ behandelt habe (s.u. 2.1). Das mit der Wiederholung implizierte Noch nicht/nicht mehr wird mit diesen Umgangsweisen nicht überwunden, wohl aber bedacht und mehr oder minder geschickt genutzt oder jedenfalls berücksichtigt.

Ich habe eben als Beispiele längst praktizierte, organisationsorganisatorische Formen des Umgangs mit der Paradoxie der Wiederholung und der Zwieschlächtigkeit der unvermeidlichen Differenz innerhalb jeder Wiederholung gewählt. Auf anderen Feldern ist die Problemerkennung und -bearbeitung sehr viel weniger weit gediehen. Man denke nur an die langweilige Wiederholung einzelner Werbespots oder überhaupt des Formats der Fernsehwerbung, an die weltweite Monotonie der Ladenketten in den Innenstädten oder an die kontraproduktiven Effekte uniformierender Evaluationen, Akkreditierungen und Standardisierungen. Und man denke, ein wiederum anders gelagerter Fall, an das Irakus-Paradox *sensu* Danny Miller (1990), das ja in dem irgendwann zum Scheitern verurteilten Versuch sich Geltung verschafft, Erfolge und Erfolgsrezepte zu wiederholen (und zu übertreiben). Miller hat zeitliche Dimension dessen – und entsprechender Gegenmaßnahmen – durch die Wahl der Metapher der Trajektorie deutlich gemacht, die ja im Kern auf die Unintendiertheit der in Rede stehenden Entwicklung aufmerksam macht. „Managing the trajectories“ ist dann Millers Remedur (ebd., S. 221 ff.), mit Vorschlägen wie zum Beispiel Trajektorievermeidung, kulturelle Öffnung der Organisation, Diversität u.v.a.