

Literatur zum Thema



Supervision
Mensch Arbeit Organisation
Band 3 (2012), Seite 48–49
Psychosozial-Verlag



Impressum

supervision - Mensch Arbeit Organisation

www.zeitschrift-supervision.de

Herausgegeben durch Prof. Dr. Winfried Münch und
Prof. Dr. Wolfgang Weigand

Erscheint viermal im Jahr

ISSN 1431-7168

Vertrieb durch den Psychosozial-Verlag

Literatur zum Thema

Addor, P. (2012): Führen trotz Ungewissheit. Komplexität verstehen. Blogginbooks.

Bei all unserem Tun versuchen wir, die Zukunft vorherzusagen, zumindest kurzfristig. Wir überlegen uns, welche Auswirkungen ein Entscheid oder eine Intervention auf das System – Unternehmen, Projekt, Familie, Freunde etc. – haben wird. Meistens überlegen wir das nicht bewusst, sondern entscheiden intuitiv. Strategie-, Produktions- und Projektpläne sind typische Antizipationen der Zukunft. Je komplexer jedoch die Welt wird, d. h., je mehr Abhängigkeiten es gibt, desto schwieriger wird es, die Reaktion des Systems zu antizipieren. Daher greifen Pläne immer weniger. Peter Addor denkt seit langem über diese Problematik nach und versucht herauszufinden, wie Manager und andere Entscheidungsträger trotz Komplexität und Ungewissheit dennoch führen können. Wie sollen sie sich verhalten? Wie sollen sie entscheiden? Dieses Buch versucht Antworten auf diese Fragen zu geben.

Baecker, D. (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Zur Erweiterung des Verständnisses gesellschaftlicher Prozesse, Wandlungen, Anpassungen und möglichem Umgehen mit Ungewissheit, in großen Zusammenhängen betrachtet, finden sich hier erhellende Überlegungen. Aus dem Klappentext: „Die nächste Gesellschaft ist die Computergesellschaft. Sie wird sich von der Buchdruckgesellschaft der Moderne so dramatisch unterscheiden wie diese von der Schriftgesellschaft der Antike. Hatte es die Antike mit einem Überschuss an Symbolen zu tun und die Moderne mit einem Überschuss an Kritik, so wird sich die nächste Gesellschaft durch einen Überschuss an Kontrolle auszeichnen. Auf die Struktur eines Überschusses an Sinn, so hat Niklas Luhmann spekuliert, muss eine Kultur mit der selektiven Handhabung dieses Überschusses antworten, wenn die Gesellschaft die Einführung eines neuen Kommunikationsmediums überleben können soll. Die in diesem Band versammelten Studien arbeiten diese These aus und zeigen, wie die Soziologie mit relativ einfachen Ideen vielfach vernetzte und scheinbar opake Phänomene anschaulich werden lassen kann.“

Baecker, D. (2012): Organisation und Störung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Will man Organisation als die Herstellung und Aufrechterhaltung von Ordnung tiefer verstehen, lohnt sich diese Lektüre. Wieder aus dem Klappentext: „Diese Ordnung ist aber ohne die dauernde Behebung von Störungen und – wichtiger noch – ohne ihre Vorwegnahme im Routineablauf der Organisation nicht zu denken. Wenn die Organisation einer Behörde, eines Krankenhauses, einer Schule oder eines Unternehmens nicht von außen gestört wird, muss sie sich also selbst stören, um auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein.“

Bauman, Z. (2008): Flüchtige Zeiten. Leben in der Ungewissheit. Hamburg: Hamburger Edition.

Im Fokus: „die endemische Unsicherheit, die unser heutiges Leben formt. In ‚flüchtigen Zeiten‘ wird dem Individuum ein sehr hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit abverlangt und die permanente Bereitschaft, Taktiken zu ändern, Verpflichtungen und Loyalitäten ohne Bedauern fallen zu lassen und Gelegenheiten je nach kurzfristiger Verfügbarkeit zu ergreifen. Leben bedeutet, mit der Ungewissheit umzugehen.“

Esposito, E. (2010): Die Zukunft der Futures. Die Zeit des Geldes in Finanzwelt und Gesellschaft. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Eine weitere Auseinandersetzung mit Ungewissheit: der gesellschaftlichen Schaden, der durch einige Instrumente und Produkte auf den Finanzmärkten angerichtet wurde, insbesondere sogenannte Futures, Termingeschäfte, die in der Gegenwart mit etwas handeln, das erst in einer ungewissen Zukunft stattfinden wird. „Neben den Voraussetzungen für die Krise und ihrer Evolution analysiert die Autorin auch die Regulierungsversuche der Politik. Sie zeigt daran auf, dass eine Orientierung gebende Steuerung der Finanzmärkte deutlich besser geeignet ist, Risiken zu begegnen, als reine Kontrollmaßnahmen für die Finanzmärkte selbst, für die Gesellschaft als Ganzes wie für das Individuum.“

Faschingbauer, M. (2010): Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Effectuation ist die jüngste Strömung in der Entrepreneurship-Forschung. Das Buch enthält konkrete Anleitungen inklusive Arbeitsfragen und Checklisten, Fallbeispiele und Toolbox mit Instrumenten für die Praxis als neues Werkzeug der Zukunftsgestaltung. Effectuation stellt die herkömmliche kausale Managementlogik (Ziele setzen, planen, umsetzen) auf den Kopf. Unternehmer beginnen

dabei ohne feste Zielvorgaben, sie handeln lediglich auf der Basis der eigenen Mittel. Das Interessante daran: Gerade in schwer einschätzbaren Situationen erzielt die neuartige Methode bessere Ergebnisse. Das Buch stellt Effectuation als theoretisches Prinzip unternehmerischen Handelns vor und illustriert anhand branchenübergreifender Fallstudien die praktischen Anwendungsmöglichkeiten.

Heidbrink, L. (2007): Handeln in der Ungewissheit. Paradoxien der Verantwortung. Berlin: Kulturverlag Kadmos.

Der Verantwortungsbegriff erlebt eine erstaunliche Konjunktur, überall werden neue Verantwortlichkeiten eingefordert. Die allseits erhobenen Forderungen nach mehr Verantwortung stehen aber in krassem Widerspruch zur gesellschaftlichen Wirklichkeit: Die anwachsende Komplexität der modernen Gesellschaft macht es immer schwerer, die Ursachen und Verursacher von Schadensprozessen dingfest zu machen. Die paradoxe These des Buches lautet: Wir sind als autonome Lebewesen zur Verantwortung verurteilt, ohne sie wirklich tragen zu können.

Neuhaus, C. (2006): Zukunft im Management. Orientierungen für das Management von Ungewissheit in strategischen Prozessen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

In neuartiger Weise verbindet dieses Buch konzeptionelle Überlegungen zur Zukunftsforschung mit jüngeren Befunden der Management- und Organisationswissenschaft auf systemtheoretisch-konstruktivistischer Grundlage. Der Ausgangsgedanke des Buches ist, dass die Bilder der Zukunft und auch die Ungewissheit der Zukunft stets in der Organisation selbst erzeugt werden. Das Management hat die Wahl der Illusion der Vorhersage zu folgen oder auf sie zu verzichten und Ungewissheit zu ertragen.

Pörksen, B. (2008). Die Gewissheit der Ungewissheit. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

„Nichts, was sich sagen lässt, ist unabhängig von uns. Alles, was gesagt werden kann, ist gefärbt von unseren Träumen und Sehnsüchten, der Arbeitsweise des Gehirns, der Natur und Kultur des Menschen. Wer erkennt, wer beobachtet – so die zentrale konstruktivistische Annahme – ist notwendig ein Befangener. In diesem Band kommen die Begründer des Konstruktivismus und der modernen Systemtheorie zu Wort, die heute zu den Stichwortgebern der internationalen Wissenschaftsszene zählen: Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Humberto R. Maturana, Gerhard Roth, Siegfried J. Schmidt, Helm Stierlin, Francisco Varela und Paul Watzlawick offenbaren im Gespräch mit Bernhard Pörksen ein Denken, das die Fixierung scheut und das Ideal der Objektivität als einen Mythos versteht.“

Weick, K./Sutcliffe, K. (Hg.) (2003): Das Unerwartete managen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Die Autoren zeigen am Beispiel von High Reliability Organizations, wie man „ein Unternehmen oder eine Organisation in eine flexible, widerstandsfähige Gemeinschaft verwandeln kann, die auf unerwartete Ereignisse vorbereitet ist und jede Krise zuverlässig meistert. [...] Gerade in Zeiten wachsender Komplexität ist die einzige Gewissheit das Ungewisse, zu den größten Herausforderungen, vor denen Unternehmen stehen, gehört der Umgang mit dem Unerwarteten. Obwohl traditionelle Managementpraktiken darauf angelegt sind, unerwartete Bedrohungen zu vermeiden, machen sie die konkrete Situation häufig nur noch schlimmer.“

Auch für Beratung sehr erkenntnisreich: Schaffen eines kollektiven Umfelds von Aufmerksamkeit und Wachheit, um z. B. Fehler zu entdecken und zu korrigieren, bevor sie zur Krise eskalieren.

Wetzel, R./Aderhold, J., et al. (Hg.) (2009): Die Organisation in unruhigen Zeiten. Heidelberg: Carl-Auer Systeme.

Dieser Sammelband versucht „mit empirischen, konzeptionellen und analytischen Überlegungen aus unterschiedlichen Perspektiven, Aufschlüsse über die aktuelle und perspektivische Verfassung der Organisation zu liefern, [...] die in modernen Zeiten von allen Seiten mit verschiedensten Anliegen, Erwartungen und häufig widersprüchlichen Anforderungen belegt wird“. Auch hier findet man Anhaltspunkte, wie Versuche, Gewissheiten zu „liefern“ – indem die Organisation allen Anforderungen gerecht werden will –, in Schwierigkeiten führen.