

Roth, Steffen; Scheiber, Lukas; Wetzel, Ralf

**Book Part — Published Version**

## Editorial: Struktur und Semantik der Nächsten Organisation

*Suggested Citation:* Roth, Steffen; Scheiber, Lukas; Wetzel, Ralf (2010) : Editorial: Struktur und Semantik der Nächsten Organisation, In: Roth, S. Scheiber, L. Wetzel, R. (Ed.): Organisation multimedial. Zum polyphonen Programm der nächsten Organisation, Carl Auer, Heidelberg, pp. 5-24

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/104603>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## Inhalt

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

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

Steffen Roth, Lukas Scheiber und Ralf Wetzel

## Editorial: Struktur und Semantik der nächsten Organisation

### DIE ORGANISATION DER ORGANISATION: EINE EINLEITUNG

Befragt nach ihrer Identität schillert die Organisation, was ebenso lange fasziniert, als wir es nicht genauer wissen wollen. Wollen wir, wider alle Vernunft, aber genau das, dann liefert der glasige Blick bald nurmehr verschwommene Bilder, und wir fühlen uns dem Schwindel nahe, konkret etwa den ‚semantic tricks‘ der oszillierenden Organisation (Andersen a. Born 2000, S. 318). So erzeugen dann gerade die faszinierendsten Ansätze der Organisationstheorie gewisse Gleichgewichtsstörungen dadurch, dass sie uns wohlbalancierte Fragen stellen: „Wieviel Organisation braucht die Organisation?“ (Baecker 1999, S. 14). In der Tat macht uns rätseln, ob man

„eher dem Hang zur möglichst vollständigen Definition aller möglichen Zustände und Entscheidungen nachgeben soll, damit die Organisation in allen möglichen Situationen sich selbst treu bleiben kann; oder (...) doch lieber der Neigung folgen will, möglichst viele Zustände und Entscheidungen offen zu lassen, damit die Organisation in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich agieren kann“  
(ebd.)

Die vordergründig beruhigende Versicherung, dass Fragen dieser Art nicht im Hinblick auf *eine* Antwort gestellt werden, lässt dennoch die identitätsverliebte Kernfrage unbeantwortet: Was ist die eine Organisation, die die andere braucht? Was unterscheidet die erste Form der Organisation von der zweiten?

Hier hilft es dann mitunter, Texte nicht mehr längs sondern quer zu lesen, um an anderer Stelle aufschlüssig formuliert zu finden, dass sich solche Fragen in der Tat nur vor dem Hintergrund zweier unterschiedlicher Organisationsbegriffe stellen lassen: „Any organization of a firm, an authority or a cultural or *other institution* has its own history“ (Baecker 2006, S. 112; Herv. d. Hrsg.). Die Organisation wird so zu etwas, das sich die Institution zuschreiben kann; oder die Institution eine Form der Selbstbeschreibung der Organisation. Wieder bleibt beides denkbar, und somit auch, dass sich Fragen der

organisationalen Identität angesichts des aktuellen Standes der Künste nicht mehr ein-eindeutig beantworten lassen.

Dieser Band versammelt dann auch Beiträge junger und systemtheoretisch inspirierter Autoren, denen Eindeutigkeit selbst im Alltag nurmehr in Form zweideutiger Anspielungen begegnet. Sie alle eint das Anliegen, jene Bedingungen zu bestimmen, unter denen das Konzept der organisationalen Identität überhaupt noch Anwendung finden kann. Als theoretischen Bezugspunkt wählen sie dabei die Theorie sozialer Systeme, und das nicht ohne Grund: „Als einer der wenigen Theorieansätze, die sich von vornherein um eine Kombination gesellschafts- und organisationstheoretischer Einsichten bemüht haben, wird seit längerem die Theorie sozialer Systeme von Niklas Luhmann gehandelt“ (Kneer 2001, S. 401).

### **ORGANISATION ALS ENTSCHEIDUNGSSYSTEM: EIN THEORIEANGEBOT**

Gemeinsamer Ansatzpunkt aller Beiträge ist der systemtheoretische Organisationsbegriff, demnach wir Organisationen „als autopoietische Systeme auf der operativen Basis der *Kommunikation* von Entscheidungen charakterisieren. Sie produzieren Entscheidungen aus Entscheidungen und sind in diesem Sinne operativ geschlossene Systeme“ (Luhmann 1997, S. 830; Herv. d. Hrsg.). Entscheidungssysteme ‚bestehen‘ entsprechend weder aus individuellen Bewusstseinsleistungen noch aus Personen, denen diese allenfalls zugerechnet werden. Personen, Individuen, Menschen oder Akteure stellen entsprechend nicht die Referenzpunkte unserer organisationstheoretischen Überlegungen dar. Vielmehr gehen wir davon aus, dass sich Personen überhaupt erst im Verlauf von Interaktionen formen (Luhmann 1984, S. 155). Als Schnittpunkt dieser sozialen Kreise wird ‚die Person‘ so zum kommunikativ erzeugten Ankerpunkt für Verhaltenserwartungen, und „je weniger das Teilhaben an dem einen Kreise von selbst Anweisung gibt auf das Teilhaben an einem andern, desto bestimmter wird die Person dadurch bezeichnet, dass sie in dem Schnittpunkt beider steht“ (Simmel 1908, S. 318). Anders gesagt: Während eine ‚Person‘ in der ständischen Gesellschaft des Mittelalters durch ihren Stand, ihren einen und einzigen Standpunkt in der Gesellschaft also, gekennzeichnet war, begreifen wir Personen heute als räumlich, zeitlich und sozial derart flexibel, dass eine Person in immer mehr Interaktionen immer unterschiedlichere Rollen spielen kann, soll oder muss. Die zugrunde liegende Entwicklung teilte das dem Wortsinne nach einst unteilbare Individuum,

verwandelte es in Akteure und Aktrizen, und ließ so die Idee der Individualität überhaupt erst entstehen als Token für das Problem der *liquid modernity*: Als Person ein- und dieselbe zu bleiben während man, tagein, tagaus, so unterschiedliche Rollen spielt (Baumann 2000).

In dieser Situation betritt Organisation die Bühne: Wenn davon ausgegangen werden kann, dass Personen über ein zunehmend größeres Rollenrepertoire verfügen, dann kann die konkrete An-, Ein- und Übernahme einer konkreten Rolle als Mitteilung einer Entscheidung verstanden werden (Luhmann 2006: 66f). In diesem Sinne bezeichnet Entscheidung dann auch einen Sonderfall der Kommunikation: Jemand muss den Unterschied von Information (Rollenahme) und Mitteilung (Rollennahme in einer Interaktion, an der ‚jemand Anderes‘ und ‚Jemand‘ beteiligt sind) beobachten und verstehen. Ohne Interpretationsleistung lässt sich also auch nicht beobachten, dass irgendwer entschieden hat. Entscheidung passiert demnach weder ‚in‘ dem Einen noch ‚in‘ dem Anderen. Vielmehr lässt das Konzept Entscheidung eine von beiden Interaktionsteilnehmern unabhängige Ebene der Kommunikation entstehen, auf der sich beobachten lässt, wie Entscheidungskommunikationen an Entscheidungskommunikationen anschliessen, und damit auch: welchen Einfluss vergangene Entscheidungen auf den Spielraum für zukünftige ausüben. Allesamt Vorgänge also, die weit über einzelne Personen, Individuen, Akteure oder Menschen hinausweisen. Eben deshalb ‚bestehen‘ Organisation dann auch *nicht* aus Menschen (mit Haut und Haaren), Maschinen oder Fabrikgebäuden (vgl. etwa Baecker 2006: 112), ja nicht einmal aus deren Mitgliedern. Vielmehr gilt: Wer Organisation beobachtet, beobachtet *Entscheidungskommunikation*. Was nicht ausschliesst, dass ein jedes der eben genannten Konzepte eine höchstprominente Stellung als *Thema* der Entscheidungskommunikation, und damit auch der organisationalen Selbstbeschreibung einnehmen und damit erheblich zur Identitätsbildung von Organisationen beitragen kann.

## **ORGANISATIONSSTRUKTUR UND SEMANTIK:**

### **EIN ZUGANG ZU ORGANISATIONALER IDENTITÄT**

Wie aber kommt die Organisation nun zu ‚ihrer‘ Identität? Indem wir diese spezielle Frage stellen, betreten wir „den allgemeineren Bereich der Identitätsbezeichnungen von Systemen“ (Stäheli 1998: 315), in dessen Kontext sich die Selbstbeschreibungen von Gesell-

schaft im Allgemeinen und die von Organisationen im Besonderen vollziehen.

Selbstbeschreibung verweist zunächst auf Selbstreferenz: Es muss sich ein System beobachten lassen, das sich von seiner Umwelt unterscheidet, und diese spezifische Unterscheidung zwischen System und Umwelt selbst herstellt. Die Selbstreferenz eines Systems lässt sich dann mit Blick auf ihre Sach-, Zeit- und Sozialdimension spezifizieren:

- a) Basale Selbstreferenz: Rein *sachlich* ist Selbstreferenz gegeben, wenn sich Elemente<sup>1</sup> eines Systems aufeinander und nur aufeinander beziehen: Gedanken nur auf Gedanken, Kommunikation nur auf Kommunikation und Entscheidungskommunikationen nur auf Entscheidungskommunikationen.
- b) Selbstbeobachtung: Die zweite Ebene der Selbstreferenz bezeichnet die Beobachtung des fortgesetzten Anschlusses systemeigener Elemente; Strukturbildung also, die entlang eines *zeitlichen* Schemas als Prozess beobachtet werden kann, der bestimmte Relationen häufiger realisiert als andere, und so die Selbstverstärkung bestimmter Anschlussmuster so weit verstärkt, dass sich letztlich die Selektivität bestimmter Prozesse auf die Prozesse selbst auswirkt.
- c) Selbstbeschreibung: Schließlich kann sich das System auf sich selbst beziehen, was erfordert, dass sich das System auf seine eigene System | Umwelt-Differenz bezieht: Indem es sich auf sich bezieht, muss es auch angeben, was es nicht ist. *Sozial* wirkt Selbstbeschreibung schliesslich dann, wenn das System sich von Systemen in seiner Umwelt zu unterscheiden hat, die ihrerseits zur Selbstbeschreibung fähig sind.

Selbstreferenz kann uns demnach begegnen als Selbstanschluss der Elemente<sup>1</sup>, als Selbsteinschluss in die eigenen Prozesssequenzen und als Selbstaufschluss über die Identität eines Systems.

Indem wir uns nun vornehmlich für die Ebene der Selbstbeschreibung interessieren, unterscheiden wir sie von den beiden anderen, indem wir beide zu einer Bezeichnung zusammenfassen. In

---

<sup>1</sup> Der feinen Unterschiede halber sei darauf verwiesen, dass es sich bei den Elementen der Systeme, die wir im folgenden beobachten, um Operationen und damit die Anwendungen von Unterscheidungen handelt.

diesem Sinne unterscheiden wir – einer systemtheoretischen Sprachkonvention folgend – im weiteren Verlauf zwischen Struktur und Semantik. Der Begriff Struktur bezeichnet dabei sowohl die Ebene basaler Selbstreferenz, auf der „ein blindes Operieren die Grenzen eines Systems erzeugt“ (Stäheli 1998, S. 330), als auch die Ebene der Selbstbeobachtung, auf der Systeme für sich selbst ebenfalls intransparent bleiben (vgl. Luhmann 2006, S. 417), obgleich sich auf dieser Ebene Strukturbildung vollzieht. Mit dem Begriff der Semantik allerdings beziehen wir uns, wie weiter oben bereits ausgeführt, auf die Ebene der Selbstbeschreibung<sup>2</sup> autopoietischer, sozialer oder in unserem Fall eben organisationaler Systeme. So können wir letztlich auch zwischen Organisationsstruktur und Semantik unterscheiden.

Diese Unterscheidung hat es nun insoweit in sich, als sie zunächst die Frage nach dem Verhältnis von Struktur und Semantik, und dann die nach dem Verhältnis beider zum Identitätsbegriff aufwirft. So zeigt sich zum Einen rasch, dass Struktur und Semantik nicht direkt miteinander verbunden sind (vgl. Baraldi, Corsi and Esposito 1999, S. 168f). Hierzu ein kleines Gedankenexperiment: Ein wesentlicher Aspekt einer mathematischen Rechnung ist die Unterscheidung von Syntax und Semantik. Während sich der Begriff der Syntax auf jene Symbole bezieht, die bei der Rechnung manipulieren oder aber manipuliert werden sollen (Konstanten, Variablen, Operanten, etc), bezeichnet der Begriff Semantik jenen Bereich, in dem jene Symbole interpretiert werden und so ihre Bedeutung erlangen. Die Gleichung  $1 + 1 = 3$  kann entsprechend gleichermassen als falsche Aussage im Sinne der Mathematik wie auch als eine wahre Aussage über eine der möglichen Konsequenzen, die ‚Das merkwürdige Verhaltens geschlechtsreifer Grossstädter zur Paarungszeit‘ haben kann, gehandelt werden. Eine ganze Reihe semantischer Formen kann so auf die immer gleiche Syntax bezogen werden. Die Identität des Terms  $1 + 1 = 3$  ergibt sich also nicht unmittelbar aus den Elementen und der Struktur der Gleichung, sondern erst im Rückgriff auf die Semantik, d.h. den „Fundus von semantischen Formen“ (Stäheli 1998, S. 315) oder konkreter den „Vorrat möglicher Themen, die für rasche und rasch verständliche Aufnahme in konkreten kommunikativen Prozessen bereitstehen“ (Luhmann 1984, S. 224); Artefakte also, „auf die sich weitere Kommunikationen beziehen können und mit denen die Einheit des Systems bezeichnet wird“ (ebd., S. 618).

---

<sup>2</sup> „Semantik als Selbstbeschreibung“ (Stäheli 1998, S. 315).

Schon mit Blick auf diese einfache Formel zeigt sich zudem, dass eine Beschreibung bzw. eine semantische Form allein noch keine Identität stiftet. Das gilt auch für soziale Systeme, die, anders als der Term, in der Lage sind, sich selbst zu beschreiben: Weder Unterscheidungen wie „Griechen/Barbaren noch corpus Christi/corpus diaboli reichen dazu aus. Es musste die Entdeckung hinzukommen, dass die Heiden für sich selbst gar keine Heiden sind“ (ebd., S. 619). In anderen Worten: Die Identitätsbildung eines autopoietischen Systems, also die Referenz auf die eigene System | Umwelt-Differenz, ist alsbald mit dem Umstand konfrontiert, dass es in der Umwelt des eigenen Systems weitere Systeme gibt, die sich auf ganz eigene Weise auf ihre ganz eigene System | Umwelt-Referenz beziehen. Dieser Umstand befördert dann die Entwicklung von Reflexionstheorien, in denen „die Identität des Systems im Unterschied zu seiner Umwelt nicht nur bezeichnet wird (so dass man weiß, was gemeint ist), sondern begrifflich so ausgearbeitet wird, dass Vergleiche und Relationierungen anknüpfen können“ (ebd., S. 620).

Auf dieser Ebene bewegen sich dann nicht nur die Beiträge dieses Bandes, indem sie der Organisation Theorien zum Zwecke der Reflexion anbieten, sondern auch die Organisation selbst, entwickelt sie ihre Identität doch im beständigen Vergleich mit anderen Organisationen (vgl. Baecker 2006, S. 114). Was wiederum einen gewissen Bedarf an Reflexionstheorien nahelegt, der mittlerweile längst nicht mehr nur von Wissenschaftlern, sondern eben auch von Organisationsberatern gedeckt wird (vgl. Luhmann 2006, S. 433), und der das Angebot an semantischen Formen im Hinblick auf die strukturellen Erfordernisse der Organisation hin zu orientieren versucht in der Hoffnung, zu zumindest wahlverwandtschaftlichen Verhältnissen zwischen Organisationsstruktur und Semantik zu kommen.

Entsprechend kommt dann die Frage der Angemessenheit der von der Theorie angebotenen Semantiken in den Blick: „Plausibilität oder gar Evidenz lässt sich für semantische Strukturen nur gewinnen, wenn hinreichend deutlich ist, auf welche Änderungen in der Sozialstruktur eine Änderung in der Begrifflichkeit reagiert“ (Ders. 1997, S. 550). Gleichzeitig handelt es sich bei Semantiken, als aktualisierten Formen der Selbstbeschreibungen, aber auch um Operationen eben jenes Systems, das sie beschreiben. Semantiken reagieren also nicht nur auf Änderungen auf der strukturellen Ebene, sondern „produzieren häufig preadaptive advances, die der sozialstrukturellen Entwicklung vorauseilen“ (Stäheli 1998) und nicht zuletzt auf diese Weise „die autopoietische Operativität des Systems miterzeu-

gen“ (Ders. 2000, S. 217). Die Frage nach der organisationalen Identität stellt sich so vor dem Hintergrund des Spannungsfeldes von Organisationsstruktur und nachträglichen, konstitutiven oder vorauseilenden Semantiken (Ders. 1998; Stichweh 2006). In eben diesem Spannungsfeld werden sich die Beiträge des vorliegenden Bandes mit Blick auf das Konzept der organisationalen Polyphonie bewegen.

### **ORGANISATIONALE POLYPHONIE UND IDENTITÄT: EIN FORSCHUNGSSPROGRAMM**

Die semantische Form ‚organisationale Polyphonie‘ hat Geschichte. Mikhail Bakhtin (1984) führte die ursprünglich mit Musik verbundene „Metapher der Polyphonie“ (Mantere, Sillince a. Hämäläinen 2007) ein, um der Vielschichtigkeit des Werkes Fjodor Dostojewskis gerecht zu werden. Das Konzept wurde bald über die Literatur- auf die Sprachwissenschaft (Allemann-Ghionda 2003), in die Politikwissenschaft (Harney 1996) oder die Religionswissenschaft (Sterkens 2001) übertragen und schliesslich zunehmend auch in der Organisationsforschung eingesetzt (Hazen 1993; Hazen 1994; Kronberger, Clegg a. Carter 2006; Kronberger, Clegg a. Carter 2007), hier dann vor allem als eine Art Komplementär- oder gar Rahmenkonzept des Diversity-Diskurses sowie von Ansätzen narrativer Beratung (Boje 2008; Westwood and Clegg 2003).

Geographisch und kulturräumlich gewendet ist Polyphonie dabei nahezu schon ein alter Hut:

„Die Multinationale Unternehmung wäre demnach (...) weniger als eine Institution kohärenter Regeln und Werte zu verstehen, sondern als eine ‚Polyphone Organisation‘ (...), die dezentral unterschiedliche Problemstellungen bearbeiten muss und hierfür auch lokal unterschiedliche Werte, Regeln und Handlungsorientierungen hervorbringt“ (Scherer 2003, S. 351).

Auch auf der nationalen Ebene stößt Organisation schon durchaus routiniert auf Diversity, die sich entlang nahezu jeder sozialstrukturellen Variable durchanalysieren lässt: Alter, Geschlecht, Hautfarbe, Milieu- und Subkultur-Zugehörigkeit (Bate 1997; Bate 2000) spielen beim strategischen Polyphonie-Management nicht nur beim Jury-Design in gewohnheitsrechtsbasierten Rechtssystemen ihre Hauptrollen, sondern auch bei der Teamzusammensetzung in Innovationsabteilungen und Krankenhäusern oder der Quotierung des Zugangs zu politischen Ämtern.

Zudem entfaltet sich das Konzept der organisationalen Polyphonie auch als eine Kritik am Monolog der in Kultur- und Sozialräumen Besser-Gestellten. Typischerweise münden die entsprechenden Analysen in der Empfehlung, Hierarchien in dialogische Netzwerke umzugestalten und Stakeholder in Entscheidungsprozesse zu integrieren (Barry a. Elmes 1997; Gardiner 1992). Organisationale Verhältnisse, die Diversity sowie die damit einhergehende Polyphonie unterdrücken und so ungleich verteilte Partizipationschancen erzeugen, müssen offensichtlich verändert werden, auch und gerade zum Wohle der Organisation:

„Managing the polyphonic organization means listening carefully to the voices of others and mediating between different language games. (...) Speaking managerially, polyphonic organization has many advantages. Arguably, employees will be more empowered, motivated, and committed. The organization can position itself differently and realize a competitive advantage through reputation management by marketing itself as democratic, open, and multicultural. (...) Drawing on a wider range of perspectives and heterogeneous resources can improve decision-making processes (...) Finally, a polyphonic organization is less standardized and hierarchical, which provides the necessary flexibility to cope in a fast-changing environment“ (Clegg, Kronberger and Pitsis 2005, S. 335).

Mitunter kann man auch den Eindruck bekommen, dass die Pioniere der Bewegung, allen voran Mary Ann Hazen (2007, S. 245), tatsächlich von einer Art organisationalem ‚Unterbewusstsein‘ ausgehen, das es als Ressource zu erschließen gilt und zudem klassischerweise beständig im Verdacht steht, deformiert zu sein; in diesem Sinne ist dann ein besonders ruhiger Patient schnell ein besonders kranker:

„(S)ilences and silencing can exact a terrible toll in depression, severed relationships, derailed careers, and missed opportunities for learning and growth. Silences impact not only the individual (...), but also work group relationships and the organization’s effective accomplishment of its mission“.

Es wird so rasch deutlich, dass ein solcher, tendenziell psychologischer und mehr oder weniger bewusst normativer Zugang zur Organisation kaum mit dem systemtheoretischen Organisationsverständnis in Einklang zu bringen ist. Der eigentliche Ansatzpunkt, den der vorliegende Band für eine Kritik an den bisher präsentierten

Konzepten organisationaler Polyphonie wählt, besteht allerdings in dem Umstand, dass sich das Gros der einschlägigen Arbeiten nahezu ausschliesslich an kulturräumlichen oder Schichtungs-Kategorien orientiert. Oder differenzierungstheoretisch formuliert: Wir können mit Luhmann (1997) davon ausgehen, dass sich neben der segmentären Differenzierung der Gesellschaft in ein geographisch oder kulturell gegliedertes Nebeneinander sowie der stratifikatorischen Differenzierung in Über- und Untereinander noch die Form der funktionalen Differenzierung in ein thematisches In- und Auseinander beobachten lässt.

Dennoch fällt es offenbar gerade auch im Kontext von Organisation schwer, funktionale Differenzierung anders als gewissermassen mittelalterlich zu denken: Nach wie vor ist monofunktionale Organisation, die ‚firm firm‘ also, das Leitbild. Wie der Kaufmann, der Mönch oder der Fürst, dessen Zugang zur Welt sich von seiner einen Position im sozialen Raum ableiten ließ, so denkt man noch heute Unternehmen allzu schnell als funktional monophone Organisationen: Ebenso wie wir uns eine Bank als eine Organisation der Wirtschaft vorstellen, ist eine Partei eine Organisation der Politik, das Krankenhaus eine des Gesundheitssystems und der Wasserballverein eine des Sports<sup>3</sup>.

Wie von Georg Kneer (2001) herausgearbeitet, stellt auch und gerade Niklas Luhmann Organisation in den Dienst je eines einzigen Funktionssystems: „Um Funktionssysteme mit externer Kommunikationsfähigkeit auszustatten (...) müssen in den Funktionssystemen Organisationen gebildet werden“ (Luhmann 1997, S. 843). Kneer (2001, S. 409) zitiert diese Aussage, um das ‚in‘ ebenso hervorzuheben wie im weiteren Verlauf seiner Arbeit den Umstand, dass Luhmann die Idee einer exklusiven Funktionszuordnung andernorts relativiert: „Organisationen sind der Gesellschaft weitgehend (wenn nicht ausschliesslich) durch funktionale Differenzierung zugeordnet. (...) Quer dazu steht die jedoch die Tatsache, dass alle Organisationen Geld kosten. (...) Insofern operieren alle Organisationen im Wirtschaftssystem“ (Luhmann 2006, S. 405). Im weiteren Verlauf seiner Argumentation distanziert sich Kneer (2001, S. 415) allerdings auch von der Idee der Mehrfachbeteiligung:

---

<sup>3</sup> Nur die Universität ist sich selbst bisweilen nicht ganz schlüssig, ob sie sich als eine Organisation der Wissenschaft oder des Erziehungssystems betrachten soll.

„Organisationen lassen sich nicht (...) gesellschaftlichen Funktionssystemen eindeutig zuordnen, auch bilden sie keine Teilsysteme von Funktionssystemen. Ebenso wenig macht im Rahmen des Autopoiesis-Konzepts die Annahme Sinn, dass organisierte Sozialsysteme zugleich an mehreren gesellschaftlichen Teilsystemen operativ mitwirken. Folgt man dem System/Umwelt-Paradigma, dann gibt es nur zwei Möglichkeiten der Zuordnung von Systemen: Entweder bildet ein System ein Teilsystem des anderen Systems oder aber beide Systeme sind füreinander Umwelt. Aus dem Gesagten ziehe ich die Schlussfolgerung, dass Organisationen nicht innerhalb, sondern außerhalb von Funktionssystemen, also in deren Umwelt operieren. (...) Bei Organisationen und Funktionssystemen handelt es sich somit um getrennt operierende Systeme, die sich nicht überlappen oder überschneiden.“

Gleichwohl lassen sich auf Grundlage dieser Trennung nun operative und strukturelle Kopplungen zwischen Organisationen und Funktionssystemen denken (Kneer 2001, S. 416f). Funktionale Polyphonie bezeichnet dann den Umstand, dass Organisationen potenziell mit allen Funktionssystemen strukturell gekoppelt sein können<sup>4</sup>.

Vor dem Hintergrund dieser nicht nur theoretischen Option überrascht dann eben der Umstand, dass sich Organisationen in der *segmentären* wie auch der *stratifikatorischen* Dimension zunehmend als polyphon beschreiben, nicht aber in *funktionaler* Hinsicht. In anderen Worten: Die Bank ‚bleibt‘ eine ‚Organisation der Wirtschaft‘, auch wenn sie als Kunstmäzen auftritt. Die Partei, obwohl per Mitgliedsbeitrag und Spendenzahlung ans Wirtschaftssystem gekoppelt, ‚ist und bleibt‘ ‚Organisation der Politik‘. Und selbst die Universität kommt ihrerseits nur langsam auf den Gedanken, dass sie entweder *zwei* Organisationen sein muss oder *eine polyphone*.

Die Frage steht also, wie sich der Widerstand gegen die Semantik der funktionalen Polyphonie erklärt, obwohl allen voran die Arbeiten von Niels Åkerstrøm Andersen (Andersen 2000; Andersen 2003;

---

<sup>4</sup> Vgl. Andersen, N. Å. (2003): Polyphonic Organizations. In: T. Bakken a. T. Hernes (eds.): Autopoietic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective. Oslo (Copenhagen Business School Press), S. 167: „An organisation is polyphonic when it is connected to several function systems without a predefined“. Entsprechend widerspricht das Konzept der organisationalen Polyphonie auch dem „Konzept der ‚Multireferenz‘ von Organisationen“ (Tacke, V. (2001): System und Netzwerk. *Medien Journal* (3), S. 40-48.), das Organisationen einem Funktionssystem zuordnet, um dann zu beobachten, wie sich die Organisation durch die Brille ‚ihres‘ Funktionsprimats auf andere Funktionssysteme bezieht.

Thygesen a. Andersen 2007) so starke Hinweise für deren Plausibilität liefern, dass man sich mittlerweile in der Tat fragen kann, ob es für die semantische Figur der monophonen Organisation je eine organisationsstrukturelle Entsprechung gab.

In Form dieser ebenso stark wie indirekt formulierten These stellt sich dann auch die Frage, ob es sich beim Konzept der funktional verstandenen organisationalen Polyphonie um eine vorausseilende oder eine nachträgliche Semantik handelt, und welche neuen Formen organisationaler Identitäten sie ermöglicht. Fragen also, denen wir, entlang der Unterscheidung von Organisationsstruktur und Semantik, nun mit Blick auf die Beiträge zu diesem Band nachgehen können.

### **DIE BEITRÄGE ZU DIESEM BAND: EIN LESEANGEBOT**

Der Beitrag von *Nada Endrissat* und *Frank Dievernich* zeigt unter Anwendung der Pfadtheorie, dass polyphone Identität als eine Seite der Unterscheidung nicht beliebig variierbar ist und ganz bestimmten Grenzen in Form von Korridoren unterliegt. Inwiefern diese verlassen werden bzw. schlafende Pfade wieder erweckbar sind, hängt dann vor allem davon ab, wie und ob Feedback zur Identitätssemantik in Form von adaptiven Erwartungen auf die Strukturebene der Organisation durchschlagen. In jedem Fall zeigt sich eine Kopplung zwischen organisationaler Semantik und Struktur, und beide Seiten lassen sich wenn, dann nur erschwert – zumal mit Entlastungsleistung für Change Management Prozesse – unter Kenntnis der aktuellen sowie möglichen schlafenden Pfade der Organisation gestalten.

Wie eine Veränderung von entscheidbaren Entscheidungsprämissen (Entscheidungsprogrammen, Personalentscheidungen und Kommunikationswege) sowie unentscheidbaren Entscheidungsprämissen (Organisationskultur) möglich ist, zeigt der Beitrag von *Felix Langenmayr*, der dem Gedächtnis der Organisation auf der Spur ist. Die Komplexität des Kalküls, auf die er sich dabei eingelassen hat, birgt ihre eigenen Risiken<sup>5</sup>, gleichwohl zeigt er im Rahmen einer aufschlussreichen Fallstudie zur Bertelsmann AG die doppelte Relevanz von organisationalem Gedächtnis: Zum einen nimmt Gedächtnis an jeder organisationalen Operation teil und ermöglicht die Identifikation von Entscheidungen. Zum anderen bildet Gedächtnis die Grundlage der organisationalen Identität. Für die Fassung eines

---

<sup>5</sup> Vgl. Baecker 2004, S. VII f.

polyphonen Entscheidungsprogramms ist es daher unbedingt im Auge zu behalten.

An diesen Gedanken anschließend lässt sich mit dem Beitrag von *Anna Henkel* und seinem Fokus auf Verbreitungsmedien der Kommunikation zeigen, dass Organisationen auf Grund von Computerkommunikation und Computer-Buchhaltung über Gedächtnisse verfügen, die eine prinzipiell polyphon angelegte (aber aus ‚guten Gründen‘ monophon gehaltene) Organisation nun in die Lage versetzt, ihr gesamtes strukturelles Spektrum auszuschöpfen. Durch erweiterte Komplexitätskontrollkapazitäten entfällt dann die Notwendigkeit einer monophonen Orientierung. Jedoch lässt sich daraus ebenso ableiten, dass sich an dem Prinzip formaler Organisation auch im Falle polyphoner Entscheidungsprogramme erst einmal nichts ändern muss.

*Niels Thyge Thygesen* zeigt dann anschaulich am Beispiel des Management by Objectives, welches in den Programmen der dänischen Regierung im Zusammenhang mit New Public Management verwendet wird, dass auch eine technisch induzierte strukturelle Monophonie nicht über das Auftreten vieler antagonistischer Semantiken der Organisation hinweghelfen kann. Zudem gelingt es hier, das Konzept der Polyphonie auf die Zeitdimension zu beziehen und als Polychronie zu interpretieren, und so die Schizodynamik eines zielorientierten Managements herauszuarbeiten. Die daraus resultierenden Identitätsprobleme stellen dann das Management vor Problemlagen, die sich nur noch durch einen systematischen Einbezug einer Beobachtung zweiter Ordnung bearbeiten lassen.

Mit dem Beitrag von *Ralf Wetzels* und *Jens Aderhold* hält ein Perspektivenwechsel Einzug, welcher nun sowohl organisationale Identität als Selbstbeschreibung als auch Strukturprinzipien wie Hierarchie, organisationale Formalismen und formale Mitgliedschaft im Bezug auf sich ändernde System | Umwelt-Differenzen hin untersucht. Auf beiden Seiten der Unterscheidung von Semantik und Struktur verlieren die bisherigen Simplifikationen offensichtlich ihre Leistungsfähigkeit. Polyphonie kann dabei als Antwort auf Polykontextualitätszumutungen einer funktional differenzierten Gesellschaft verstanden werden. Um diese Antwort vollständig und erfolgreich zu geben wird dann ein Oszillationsmechanismus nötig, der sowohl

semantisch als auch strukturell die primäre Funktionsorientierung und alle weiteren Referenzen ‚auf stand by‘ bereit hält.

Der Beitrag von *Justine Grønbaek Pors* zeigt dann, wie durch geschicktes und vor allem sehr voraussetzungsreiches Experimentieren mit Identität dieses Oszillieren gelingen könnte. Hierbei wird dargestellt, wie eine politische Organisation ihre Identität als verordnende Macht durch weitere Identitäten abseits dieses einen symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums (Macht eben) auf Grund einer vorher eingeschalteten operativen Paralyse ergänzt. Die organisationswissenschaftliche Konsequenz dieses Beitrags liegt dabei in der Verschiebung des relevanten Untersuchungsgegenstandes der Identitätsforschung in Richtung organisationaler Experimente.

Inwiefern Organisationen die Pluralität von Selbstbeschreibungen nutzen können zeigt der Beitrag von *Holger Herkle*. Im Rahmen einer Fallstudie zur Personalpolitik eines deutschen Stahlunternehmens wird systemtheoretisch unter Anwendung des Konzepts der Rahmung (welches anzeigt, aus welcher Beobachtungsperspektive Identität beobachtet wird) nachvollzogen, wie organisationale Identität als Prämisse organisationaler Entscheidungen benutzt werden kann. Die Pluralität der Selbstbeschreibung stellt dabei eine anpassungsfreundliche Diffusität dar und ermöglicht funktionales Oszillieren auch auf struktureller Ebene.

*Victoria von Groddeck* und *Jasmin Siri* zeigen anhand der funktionalen Analyse der organisationalen Selbstbeschreibungen von Unternehmen und Parteien, dass beide die Einheit der Organisation nicht herstellen, sondern nachgeradezu konterkarieren. Die Konsequenz daraus lässt sich jedoch keineswegs als Krisenbeschreibung der Organisation verstehen, sondern vielmehr als hochgradig funktional für die organisationale Gegenwart, die sich im Kontext einer Gesellschaft der Gegenwarten nunmehr besser entlang temporalisierter Identitäten orientiert. Zudem diskutiert der Beitrag auch die Möglichkeiten und Grenzen, nicht nur jeweils die an der organisationalen Gegenwart orientierten Identität auszuflaggen, sondern anhand von gesamtgesellschaftlich auslesbaren Werten das Auseinanderdriften und Shiften von organisationalen Selbstbeschreibungen zu verschleiern. Auch dies bedarf jedoch eines Managements, das sich bewusst darüber ist, Identitätsbeschreibungen auf einer Ebene so-

wie über Ebenen hinweg mit mehreren Identitätsentwürfen je nach Kontext auszubalancieren.

Der Beitrag von *Niels Åkerstrøm Andersen* analysiert die Kampagne „Gesundheit durch Spiel“ des Dänischen Ministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Fischerei und die an ihr kondensierenden Probleme des politischen Systems, sich in der Semantik des Staates zu beschreiben. Im Rahmen der semantischen Analyse des Spiels zeigt sich inwiefern versucht wird, eine staatliche Kampagne zu lancieren, welche keine ist und inwiefern anhand dieser Kampagne versucht wird zu regulieren ohne zu regulieren. Ausweg aus diesem Dilemma bietet das Spiel selbst, dessen Hauptprotagonist namens Yum-Yum sowohl die Semantik des Staates als auch dessen bisheriges Operieren spielerisch und fundamental aus den Angeln hebt.

Die Beiträge lassen sich zudem daraufhin beobachten, inwiefern sich Organisation durch den Einsatz neuer Verbreitungs- und Kommunikationsmedien verändert. In diesem Sinne interessieren dann auch Spannungsfelder zwischen multimedialer Struktur und Einheitssemantik bzw. Einheitsstruktur und Multisemantik. So zeigen die Beiträge dann auch, inwiefern insbesondere klassische ‚Opfer‘ dieser *Multiplizierung* der Funktionssystemreferenzen, allen voran Organisationen mit Bildungsbezug, nun im Multimedia aus Geld, Macht, Wahrheit etc. nach neuen Entscheidungsprogrammen suchen bzw. die Entkopplung von Semantik und Struktur geschickt auszunutzen wissen.

### **DIE MULTIMEDIALE ORGANISATION: EIN AUSBLICK**

Entgegen eingespielter Denkgewohnheiten zeigen die Beiträge zu diesem Band, dass Organisationen weder exklusiv noch primär auf einen Funktionsbezug festgelegt sind, sondern vielmehr strukturelle Kopplungen mit allen Funktionssystemen der Gesellschaft aufweisen (können). Organisationen können also prinzipiell auf alle generalisierten Kommunikationsmedien der Gesellschaft ‚zugreifen‘. Organisationen, die diese Option als Teil ihrer Identität zu begreifen und auszuflaggen lernen, lernen sich (und andere) dabei neu kennen als Multimedia-Player. Und in eben diesem Sinne gilt es, die Organisation semantisch aus dem Mittelalter oder zumindest aus der Steinzeit des Computerzeitalters herauszubefördern, aus Zeiten also, in denen Organisationen wie Computer offiziell immer nur eine (Primär-) Funktion hatten.

Wie die Hierarchie der Personen, so hat auch die Hierarchie der Funktionen damit nicht ausgedient. Wohl aber lassen sich beide vor dem Hintergrund des jeweiligen Angebots an polyphonen Semantiken nicht länger als konstitutive Semantik der Organisation verstehen, sondern lediglich als eine semantische Option unter vielen, für die sich die Organisation im Zuge ihrer Selbstbeschreibung ‚bewusst‘ entscheiden kann und muss. In eben diesem Sinne sind wir dann auch gerade erst dabei zu „lernen, Polykontextualität mit all ihren Konsequenzen zu reflektierten“ (Luhmann 1997, S. 1045). Das gilt auch und besonders für funktionale Polyphonie. In diesem Sinne können wir also bekennen, dass wir nicht angeben können, auf welche neue Differenzierungsform das ‚Next‘ der Next Society (Baecker 2007; Drucker 2002) verweist. Wohl aber, für was das ‚Next‘ der Next Organization steht: Die Organisation kommt, auch auf der Ebene ihrer Selbstbeschreibung, in der funktionalen Differenzierung an, und gewinnt im Zuge dieser nachholenden Modernisierung ganz neue Möglichkeiten, nicht zuletzt eben auf der Ebene der Identitätsbildung. Identitätsmanagement führt so nicht länger nur – ausgerechnet – zu Bergen von Mitgliederdaten, sondern vor allem zu ganz neuen Spielräumen. Und die sind durchaus angezeigt, versteht sich die Organisation bislang vor allem aufs Festlegen.

Zweifellos gibt es aber nach wie vor den Fall, in dem es selbst für die multimedialste Organisation immer nur eine Primärreferenz gibt: „Es gilt, dass organisationale „Programme jeweils einem und nur einem Code zugeordnet sein müssen und nicht von Medium zu Medium fluktuieren können“ (Luhmann 1997, S. 377). Es sind also diese Programme, und damit spezifische Organisationsstrukturen, die entscheiden, wann eine Entscheidung eine wirtschaftliche (und damit eben nur eine wirtschaftliche) oder eine politische (und damit eben nur eine politische) Entscheidung ist. Da ein Programm regelt, ob eine Entscheidung dem einen Funktionssystem zugeordnet werden kann (oder eben nicht), kann *eine* Entscheidung nach erfolgter Zuordnung dann eben nicht *gleichzeitig* eine wirtschaftliche und eine nicht-wirtschaftliche (z.B. politische, rechtliche, wissenschaftliche) sein. Dennoch können wir uns problemlos vorstellen, dass in Organisationen wirtschaftliche, politische, rechtliche und wissenschaftliche Entscheidungsprogramme koexistieren, die dann – gewissermaßen sequenziell –aktiviert werden. Die Primärreferenz ein und derselben Organisation kann sich so beständig ändern, theoretisch

sogar im Sekundentakt<sup>6</sup>. In diesem Sinne erklärt sich dann auch, warum Organisationen für Niels Åkerstrøm Andersen (2003, S. 178) „shifters of communication“ sind.

Angesichts des aktuellen Verhältnisses von Struktur und Semantik der Mehrzahl der Organisationen ist davon auszugehen, dass dieses Umlegen der programmatischen Schalter mehr oder weniger im Verborgenen stattfindet, in jedem Fall also recht selten thematisiert wird. Dabei liegt gerade in dessen Beobachtung erhebliches Potenzial: Man stelle sich eine Methode vor, mit deren Hilfe sich Organisationen darüber Aufschluss verschaffen können, wie oft und in welchen Situationen sie eigentlich politische, wirtschaftliche, rechtliche, wissenschaftliche oder religiöse Programme aktivieren (vgl. Abb. 1).

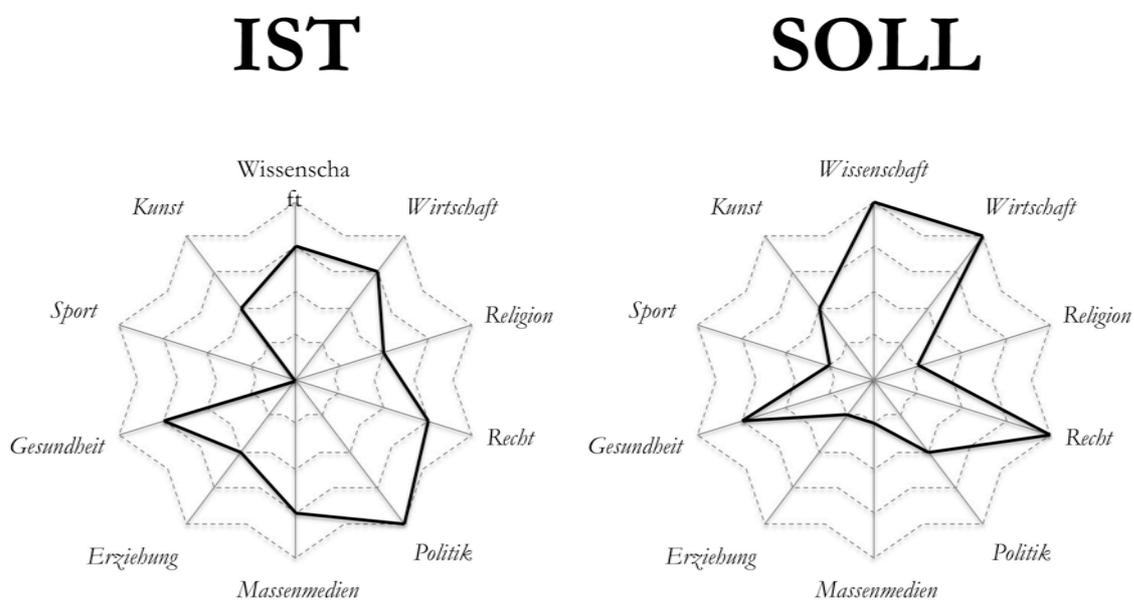


Abb. 1: IST-SOLL-Vergleich der Häufigkeit der Systemreferenz von Entscheidungskommunikation (eigene Abbildung)

Im Zuge eines schlichten IST-SOLL-Vergleiches ließe sich so überprüfen, ob sich die Organisation mit dem Programm verwechselt, dass sie am häufigsten verwendet. In diesem Sinne kann es dann

<sup>6</sup> Über einen etwas längeren Zeitraum ist ein solcher Wechsel der Primärreferenz im Kontext der Konversion von Agrargenossenschaften bereits beobachtet worden: Roth, S. (2005): Rinder - Genossen - Exportweltmeister: Zur Evolution einer strukturellen Kopplung. In: J. Aderhold, M. Meyer u. R. Wetzel (Hrsg): Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen - Methoden - Anwendungsfelder. Wiesbaden (Gabler), S. 91-112.

auch sein, dass das Betriebssystem der Organisation<sup>7</sup> nicht ganz reibungslos funktioniert und gegebenenfalls ein Update braucht.

Zu *einem* Update raten denn auch alle Autoren des vorliegenden Bandes. Das Programm heisst ‚organisationale Polyphonie‘ und ist 100% kompatibel, nicht nur mit *Betriebssystemen*.

## LITERATUR

- Allemann-Ghionda, C. (2003): The Yellow Streetcar: Shaping a Polyphonic Identity. In: T. Tokuhama-Espinosa (ed): *The multilingual mind: Issues discussed by, for, and about people living with many languages*. London (Greenwood Press), pp. 171-188.
- Andersen, N. Å. (2000): Public Markets, Political Firms. *Acta Sociologica* 43 (1), pp. 43-61.
- Andersen, N. Å. (2003): Polyphonic Organizations. In: T. Bakken a. T. Hernes (eds): *Autopoietic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective*. Oslo (Copenhagen Business School Press).
- Andersen, N. Å. a. A. W. Born. (2000): Complexity and Change. Two „Semantic Tricks“ in the Triumphant Oscillating Organization. *Systemic Practice and Action Research* 13 (3), pp. 297-328.
- Baecker, D. (2007): Communication With Computers, or How Next Society Calls for an Understanding of Form. *Soziale Systeme* 13(1,2), pp. 45-65.
- Baecker, D. (1999): *Organisation als System*. Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Baecker D. (2004): Vorwort. In: Baecker D., F. E. P. Dievernich u. T. Schmidt (Hrsg): *Strategien der Organisation. Ressourcen, Strukturen, Kompetenzen*. Wiesbaden (Gabler), S. I-VIII.
- Baecker, D. (2006): The Form of the Firm. *Organization* 13 (1), pp. 109-142.
- Bakhtin, M. (1984): *Problems of Dostoevsky's Poetics*. Minneapolis (University of Minnesota Press).

---

<sup>7</sup> Also jenes Programm, das den Einsatz von Programmen regelt.

- Baraldi, C., G. Corsi, u. E. Esposito (1999): *GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Barry, D. a. M. Elmes (1997): Strategy retold. Towards a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review* 22 (2), pp. 429-452.
- Bate, S. P. (1997): Whatever happened to organizational anthropology? A review of the field of organizational ethnography and anthropological studies. *Human Relations* 50 (9), pp.1147-1175.
- Bate, S. P. (2000): Changing the culture of a hospital. From hierarchy to networked community. *Public Administration* 78 (3), pp. 485-512.
- Baumann, Z. (2000): *Liquid Modernity*. Cambridge (Polity Press).
- Boje, D. M. (2008). *Storytelling Organization*. Beverly Hills (Sage).
- Clegg, S., M. Kronberger, a. T. Pitsis (2005): *Managing and organizations. An introduction to theory and practice*. Beverly Hills (Sage).
- Drucker, P. F. (2002): *Managing in the Next Society*. New York (Truman Talley Books).
- Gardiner, M. (1992): *The Dialogics of Critique*. London (Routledge).
- Harney, S. (1996): *Nationalism and Identity. Culture and the Imagination in a Caribbean Diaspora*. St. Augustine (University of the West Indies Press).
- Hazen, M. A. (1993): Toward polyphonic organization. *Journal of Organizational Change Management* 6 (5), pp. 15-26.
- Hazen, M. A. (1994): Multiplicity and change in persons and organizations. *Journal of Organizational Change Management* 7 (6), pp. 72-81.
- Hazen, M. A. (2006): Silences, perinatal loss, and polyphony. A Post-Modern Perspective. *Journal of Organizational Change Management* 19 (2), pp. 237-249.
- Kneer, G. (2001): Organisation und Gesellschaft. Zum ungeklärten Verhältnis von Organisations- und Funktionssystemen in Luhmanns Theorie sozialer Systeme. *Zeitschrift für Soziologie* 30 (6), pp. 407-428.

- Kronberger, M., S. Clegg a. C. Carter (2006). Rethinking the Polyphonic Organization. Managing as Discursive Practice. *Scandinavian Journal of Management* 22 (1):3-30.
- Kronberger, M., S. Clegg a. C. Carter (2007): Theorizing Polyphonic Organization as a Democratic Alternative to Total Institutions. *Scandinavian Journal of Management* 22 (1), pp. 3 - 30.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Luhmann, N. (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft. Band 1 und 2*. Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Luhmann, N. (2006): *Organisation und Entscheidung, 2.Aufl.* Opladen/Wiesbaden (Westdeutscher Verlag).
- Mantere, S., J. A. A. Sillince and V. Härmäläinen (2007): Music as a Metaphor for Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management* 20 (3), pp. 447-459.
- Roth, S. (2005): Rinder, Genossen, Exportweltmeister: Zur Evolution einer strukturellen Kopplung. In: J. Aderhold, M. Meyer u. R. Wetzel (Hrsg.): *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen - Methoden - Anwendungsfelder*. Wiesbaden (Gabler), S. 91-112.
- Scherer, A. G. (2003): *Multinationale Unternehmen und Globalisierung. Zur Neuorientierung der Theorie der multinationalen Unternehmung*. Basel, Berlin u. Boston (Birkhäuser).
- Simmel, G. (1908): *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Berlin (Duncker & Humblot).
- Stäheli, U. (1998): Zum Verhältnis von Sozialstruktur und Semantik. *Soziale Systeme* 4 (2), S.315-340.
- Stäheli, U. (2000): *Sinnzusammenbrüche*. Weilerswist (Velbrück).
- Sterkens, C. (2001): *Interreligious learning. The problem of interreligious dialogue in primary education*. Leiden, Boston (Brill).
- Stichweh, R. (2006): Semantik und Sozialstruktur. Zur Logik einer systemtheoretischen Unterscheidung. In: D. Tänzler, H. Knoblauch u. H.-G. Soeffner (Hrsg.): *Neue Perspektiven der Wissenssoziologie*. Konstanz (UVK), S. 157-171 .
- Tacke, V. (2001): System und Netzwerk. *Medien Journal* (3), S. 40-48.

- Thygesen, N. T. a.. A. Andersen (2007): The polyphonic effects of technological changes in public sector organization. A system theoretical approach. *Ephemera* 7 (2), pp. 326-345.
- Westwood, R. I. a. S. Clegg (2003): The Discourse of Organization Studies. Dissensus, Politics, and Paradigms. In: R. I. Westwood a. S. Clegg (eds): *Debating Organization. Point-Counterpoint in Organization Studies*. Indianapolis (Wiley-Blackwell).

## Selected Publications of Steffen Roth

### Journal articles

1. Roth, S. (2014), *The multifunctional organization: Two cases for a critical update for research programs in management and organization*, *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, Vol. 12 No. 3, pp. 37-54.
2. Roth, S. (2014), *Fashionable functions. A Google ngram view of trends in functional differentiation (1800-2000)*, *International Journal of Technology and Human Interaction*, Vol. 10 No. 2, 34-58.
3. Roth, S. (2014), *Booties, bounties, business models. A map to the next red oceans*, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 22 No. 4, 439-448.
4. Roth, S. (2014), *The eye-patch of the beholder. Introduction to entrepreneurship and piracy*, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 22 No. 4, 399-407.
5. Roth, S. (2014), *The things that go without saying. On performative differences between business value communication and communication on business values*, *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 15 No. 3, 175-191.
6. Roth, S. (2014), *Coining societies. An inter-functional comparative analysis of the Euro*, *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, Vol. 27 No. 4, 99-118.
7. Roth, S. (2013), *Common values? Fifty-two cases of value semantics copying on corporate websites*, *Human Systems Management*, Vol. 32 No. 4, pp. 249-265.
8. Roth, S., Kaivo-oja, J. and Hirschmann, T. (2013), *Smart regions. Two cases of crowdsourcing for regional development*, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 20 No. 3, pp. 272-285.
9. Roth, S. (2013), *Dying is only human. The case death makes for the immortality of the person*, *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, Vol. 11 No. 2, pp. 37-41.
10. Roth, S. (2013), *The fairly good economy. Testing the economization of society hypothesis against a Google ngram view of trends in functional differentiation (1800-2000)*, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 29 No. 5, pp. 1495-1500.
11. Roth, S. (2013), *The unpopular function. Testing the economization of society hypothesis against a Google ngram view of trends in functional differentiation (1800-2000)*, *Proceedings of the 7th International Days of Statistics and Economics, Prague, September 19-21, 2013*, pp. 1200-1210.
12. Roth, S. (2012), *Leaving commonplaces on the commonplace. Cornerstones of a polyphonic market theory*, *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, Vol. 10 No. 3, pp. 43-52.
13. Roth, S. (2012), *The moral of functional differentiation. A new horizon for descriptive innovation ethics*, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 17 No. 2, pp. 27-34.

14. Jaccard, D. and Roth, S. (2012), *Formation à la gestion de projet et simulations*, *Revue Economique et Sociale*, Vol. 70 No. 2, pp. 79-88.
15. Roth, S. (2011), *Les deux angleterres et le continent. Anglophone sociology as the guardian of Old European semantics*, *Journal of Sociocybernetics*, Vol. 9 No. 1-2, pp. 19-34.
16. Roth, S. (2011), *Erinnerungsdesign in Armenien. Ein Staat an seinen Grenzen*, *Revue für Postheroisches Management*, Heft 8 (*Design Thinking*), pp. 106-111.
17. Roth, S. (2010), *The Diaspora as a nation's capital: Crowdsourcing strategies for the Caucasus*, *International Journal of Transition and Innovation Systems*, Vol. 1 No. 1, pp. 44-58.
18. Roth, S. (2009), *New for whom? Initial images from the social dimension of innovation*, *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, Vol. 4 No. 4, pp. 231-252 [VHB].
19. Roth, S., and Aderhold, J. (2008), *World society on the couch: anti-terror consultancy as an object and test-bed of professional sociology*, *HUMSEC Journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 67-83.

#### *Edited Volumes and Issues*

20. Roth, S. (2017), *Management and function: From added values to augmented realities*, *Systems Research and Behavioral Sciences*, publication scheduled March-April 2017.
21. Roth, S. (2015), *The gamification of innovation*, *Special Section of Creativity and Innovation Management*, forthcoming [FNEGE, CNRS, JCR].
22. Roth, S. (2014), *Entrepreneurship and piracy*, *Special Issue of the International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 22 No. 4 [FNEGE, CNRS].
23. Roth, S. (2012), *The multimedia organization*, *Special Issue of Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, Vol. 10 No. 3 [ABS].
24. Scheiber, L., Roth, S. and Reichel, A. (2011), *The technology of innovation*, *Special Issue of the International Journal of Innovation and Sustainable Development*, Vol. 5 No. 2-3 [VHB].
25. Roth, S., Wetzel, R. and Müller, K. (2011), *Non-technological and non-economic dimensions of innovation systems*, *Special Issue of the International Journal of Innovation and Regional Development*, Vol. 3, No. 1.
26. Müller, K., Roth, S. and Žák, M. (2010), *The social dimension of innovation*, Prague, Linde.
27. Roth, S., Scheiber, L. and Wetzel, R. (2010), *Organisation multimedial. Zum polyphonen Programm der nächsten Organisation*, Heidelberg, Carl Auer.
28. Roth, S. (2009) *Non-technological and non-economic innovations: Contributions to a theory of robust innovation*, Bern, Peter Lang.

## Books

29. Roth, S. (2013) *The multimedia organization. Functional differentiations on organizational identity*. Geneva, University of Geneva.
30. Roth, S. (2010) *Markt ist nicht gleich Wirtschaft. These zur Begründung einer allgemeinen Marktsoziologie*. Heidelberg, Carl Auer Verlag.

## Book Chapters

31. Roth, S., Mkrtchyan, A. and Vartikyan, A. (2011), Armenia, in Barnett, G. and Golson, J. G. (eds), *Encyclopedia of social networks*, Thousand Oaks, SAGE Publishing, pp. 56-57.
32. Roth, S. (2010), *Zu den Grenzen des Gemeinplatzes vom wirtschaftlichen Markt: Ecksteine einer allgemeinen Marktsoziologie*, in Pahl, H. und Meyer, L. (Hrsg), *Gesellschaftstheorie der Geldwirtschaft*, Marburg, Metropolis.
33. Рот, С. (2009), *Каковы перспективы краудсорсинга? Транснациональные стратегии открытых инноваций для предотвращения “утечки умов” из стран СНГ* Перевод с английского, Пипия, Л. К. (сост.), *Общественные и гуманитарные науки: тенденции развития и перспективы сотрудничества*, М., Ин-т проблем развития науки РАН.

## Working Papers

34. Roth, S. (2014), *A Forest for the Trees. The Tetralemmatic Re-/Form of the Paradox in Management and Organization*, *Change Management and Organizational Behavior eJournal*, Vol. 5 No. 34. Download.
35. Roth, S. (2014), *Ten systems: Toward a canon of function systems*, *Cognitive Social Science eJournal*, Vol. 6 No. 134. Download.
36. Roth, S. (2014), *The form ‘serious game’. On the resolution of a popular paradox*, *Cognition and the Arts eJournal*, Vol. 6 No. 23. Download.
37. Roth, S. (2012), *Die zehn Systeme. Ein Beitrag zur Kanonisierung der Funktionssysteme*, *Social and Political Philosophy eJournal*, Vol 6 No. 12. Download.