





Auf dem Weg in die ‚nächste Gesellschaft‘

Changemanagement im Dienste der Zukunftsfähigkeit von Organisationen

**3. Konferenz Systemdesign, 18. April 2015
Grundig Akademie**

Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Vizepräsident Universität Witten/Herdecke



Überblick

1. Was meint der Begriff „next society“?
2. Anzeichen für einen möglichen Formwechsel
3. Müssen wir Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Gesundheit etc. und ihr Verhältnis zueinander neu denken?
4. Konsequenzen für das Funktionsverständnis von Organisationen (Unternehmen, öffentliche Verwaltung, Krankenhäuser, Universitäten etc.)
5. Wesentliche Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Organisation, Führung und Management



1. Was meint der Begriff „next society“?

- Wechsel der dominanten Form gesellschaftlicher Differenzierung.
- Treiber dieses Strukturwandels ist das Auftreten neuer Verbreitungsmedien.
- Das Kennzeichen der modernen Gesellschaft war bislang das Vorherrschen der funktionalen Differenzierung.
- Die bisherige Rolle von Organisationen in den einzelnen Funktionssystemen (Wirtschaft, Politik, Wissenschaft etc.).
- Erleben wir gerade eine strukturelle Transformation auf gesamtgesellschaftlicher Ebene?



2. Anzeichen für einen möglichen Formwechsel

- Der Prozess der Globalisierung, das Zusammenwachsen zu einer Weltgesellschaft und die damit verbundenen Spannungen.
- Computerbasierte Kommunikationsmöglichkeiten als neue Verbreitungsmedien. Der Prozess der Digitalisierung und seine tiefgreifenden Transformationswirkungen.
- Die unübersehbaren ökologischen Gefährdungslagen der Menschheit. Das Erfordernis, Wachstum neu zu definieren.
- Funktionssystemübergreifende Lösungsansätze werden dringlicher. Die veränderte Funktion von Organisationen in diesen Prozessen.
- Ein verstärktes Miteinander von netzwerkförmigen Strukturen und von Organisationsformen im herkömmlichen Sinne.



3. Müssen wir Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Gesundheit etc. und ihr Verhältnis zueinander neu denken?

-> Etwa auf der Makroebene des Wirtschaftssystems:

- Eindämmen der systemischen Risiken des Finanzsystems. Stärkung der globalen Koordinationsmechanismen auf diesem Gebiet. Wiederherstellung eines „gesunden“ Verhältnisses von Finanz- und Realwirtschaft.
- Tragfähige Spielregeln für die internationale wirtschaftliche Verflechtung, die den neuen Gewichten auf globaler Ebene Rechnung tragen.
- Disziplinierung der destruktiven Seiten des Standortwettbewerbs; z. B. durch eine akkordierte Steuerpolitik.



3. Müssen wir Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Gesundheit etc. und ihr Verhältnis zueinander neu denken?

-> Auf der Makroebene des politischen Systems:

- Überwinden des tradierten ideologischen Gegensatzes von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft.
- Stärkung der rahmensetzenden Funktion des politischen Systems (am Beispiel Klimapolitik, Sicherheitspolitik, sozialer Standard, Ungleichheitsentwicklung etc.).
- Die zunehmende Bedeutung des zivilgesellschaftlichen Engagements und seine Einbindung in die formalisierten politischen Prozesse (zu sehen etwa am Beispiel der Energiewende).



4. Konsequenzen für das Funktionsverständnis von Organisationen (Unternehmen, öffentliche Verwaltung, Krankenhäuser, Universitäten etc.)

- Der Sinn und Zweck von Unternehmen ist neu zu denken. Dies bedeutet den Abschied von der Idee einer reinen Gewinnoptimierungsmaschine. Die Ausweitung des eigenen Verantwortungshorizontes als Unternehmen im Sinne eines breiteren Verständnisses von Wertschöpfung (z. B. durch das Prinzip des „creating shared value“ in der Strategieentwicklung, die Beachtung des Gedankens der sozialen Nachhaltigkeit im globalen Kontext).
- Die strategische Neupositionierung in der staatlichen Verwaltung in Richtung einer konsequenten Wirkungsorientierung. Ein neuer Umgang mit Wachstumsanforderungen und der Nutzung von Ressourcen.



5. Wesentliche Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Organisation, Führung und Management

- Wir beobachten einen weiteren Schub in der Steigerung der Binnenkomplexität von Organisationen. Die Vielfalt an gleichzeitig zu berücksichtigenden Aspekten nimmt zu, ebenso die Veränderungsdynamik dieser Aspekte, angetrieben von den organisationsexternen Gegebenheiten, häufig mit disruptiven Konsequenzen.
- Die Eigenkomplexität von Organisationen gewinnt durch die fortschreitende Internationalisierung derselben noch eine zusätzliche, ganz neue Dimension.
- Der organisationsinterne Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand explodiert. Gleichzeitig löst der Siegeszug der computerbasierten Kommunikationsmöglichkeiten die tradierten Kommunikations- und Berichtswege auf.



-> Die Folgen dieser Entwicklungen sind an vielen Ecken und Enden bereits spürbar

- Hierarchie muss sich neu erfinden. Bedeutungszuwachs des horizontalen Geschehens. Netzwerkförmige Formen des Miteinanders in der Bewältigung komplexer, risikobelasteter Aufgaben.
- Deutlich höhere Flexibilitätsanforderungen an die Antwortfähigkeit von Organisationseinheiten und der Organisation als Ganzes. Abnehmende Stabilität einmal festgelegter Strukturen und Prozesse. Schwächung der Linie - Zunahme projektförmigen Arbeitens („Projektitis“).
- Das Changemanagement ist in Richtung vorausschauender Selbsterneuerung weiterzuentwickeln.
- Das Verständnis von Führung & Management ist auf diese neuen Komplexitätsdimensionen auszurichten. Konfliktbewältigung ist dabei die zentrale Kernaufgabe von Führung.