



# Die Bildung der Organisation. Zur Komplexitätsfähigkeit von Management und Führung

Thomas Wendt<sup>1</sup> · Sebastian Manhart<sup>2</sup>

Angenommen: 28. April 2022 / Online publiziert: 15. November 2022  
© Der/die Autor(en) 2022

## Zusammenfassung

Der individuelle wie organisationale Umgang mit Komplexität stellt eine zentrale Kompetenz für die Bewältigung aktueller Herausforderungen der VUCA-Welt dar. Der Beitrag der Zeitschrift „Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO)“ integriert organisations- und bildungstheoretische Annahmen, um die Analogie individueller wie organisationaler Umgangsformen mit Komplexität herauszustellen. Dazu analysiert er die Verlaufsgeschichte von Organisations-, Management- und Führungstheorie und entwirft eine Bildungstheorie der Organisation, die die Komplexitätsfähigkeit von Individuum und Organisation auf den Begriff bringt.

**Schlüsselwörter** Organisationstheorie · Management · Führung · Bildung · Komplexität

## The *Bildung* of the organization. On the ability of management and leadership to deal with complexity

### Abstract

The individual and organizational handling of complexity is a central competence for dealing with the current challenges of the VUCA world. This article of the journal “Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO)” integrates organizational and educational theoretical assumptions in order to highlight the analogy between individual and organizational ways of dealing with complexity. To do so, a history of organizational, management, and leadership theory is analyzed, and an educational theory of the organization is outlined that conceptualizes the competence of individuals and organizations to deal with complexity.

**Keywords** Organizational theory · Management · Leadership · Education · Complexity

## 1 Einleitung

Die Welt der digitalen Moderne ist komplex. Nicht zufällig ist Komplexität eines der Schlagworte, das gemeinsam mit Volatilität, Unsicherheit und Ambiguität beansprucht, den Wesenszug der gegenwärtigen VUCA-Welt abzubilden (Johansen 2012). Der individuelle wie organisationale Umgang mit Komplexität stellt daher eine zentrale Kompetenz für die Bewältigung aktueller Herausforderungen dar. Es darf aber bezweifelt werden, dass Komplexität und der Umgang mit ihr neu sind. Organisationen sind nicht erst in der Gegenwart komplexe und mindestens in Teilen intransparente soziale Zusammenhänge. Und immer schon ist undurchschaubare Komplexität deshalb für Subjekte eine Herausforderung.

---

✉ Dr. phil. Thomas Wendt  
wendtth@uni-trier.de

Prof. Dr. phil. Sebastian Manhart  
sebastian.manhart@unibw.de

<sup>1</sup> Fachbereich I – Erziehungs- und Bildungswissenschaften, Abteilung Organisationspädagogik, Universität Trier, Universitätsring 15, 54296 Trier, Deutschland

<sup>2</sup> Fakultät für Humanwissenschaften, Abteilung Organisationspädagogik, Universität der Bundeswehr München, Werner-Heisenberg-Weg 39, 85577 Neubiberg, Deutschland

Eine Analyse von Organisations-, Management- und Führungstheorie zeigt, dass die Bezugnahme auf Komplexität erhebliche Schnittmengen mit dem Bildungsdiskurs aufweist. Die Abfolge und Probleme von Theorien zur Organisations- und Subjektentwicklung sind analog, weil sie ein gemeinsames strukturelles Problem bearbeiten: den Umgang mit Komplexität. Legt man Bildung nicht auf bestimmte, kulturell als wertvoll angesehene Inhalte fest und löst man die pädagogische Begriffsbildung von ihrer Engführung auf das Subjekt, wird sichtbar, dass Bildung den produktiven Umgang mit komplexen, sich selbstorganisierenden Zusammenhängen auf den Begriff bringt. Eine bildungstheoretische Perspektive ist daher auch für das Verständnis und die Eigenlogik von Organisationen ertragreich. Denn die Fähigkeit mit eigener wie fremder, undurchschaubarer wie unverfügbarer Komplexität produktiv umzugehen, ist nicht nur für Subjekte, sondern auch für Organisationen eine zentrale Kompetenz. Organisationen sind Bildungsorte in einem doppelten Sinn: Subjekte wie Organisation bilden sich wechselseitig aneinander und dies unabhängig davon, ob Organisationen primär einen pädagogischen Zweck verfolgen oder nicht (Wendt und Manhart 2022). Bildung ist die Fähigkeit, mit den Resultaten und Effekten komplexer Organisation produktiv umzugehen. Als Kompetenz bildet sie sich durch die Auseinandersetzung mit eigener und fremder Komplexität.

Der Beitrag integriert organisations- und bildungstheoretische Annahmen, um die Parallelität individueller wie organisationaler Umgangsformen mit Komplexität herauszustellen. Die pädagogische Diskussion über den Bildungsbegriff fließt daher als grundlegende Systematik in die folgende Darstellung der Entwicklung von Organisations-, Management- und Führungstheorie des 20. und 21. Jahrhunderts ein. Konzepte der Managementlehre und der Führungstheorie werden als Gestaltungsstrategien analysiert, die individualpädagogischen Veränderungskonzepten strukturell analog sind. In beiden Diskursfeldern wird immer wieder neu versucht, Komplexität auf einen Begriff zu bringen, um sie dann durch Management und Führung, durch Erziehung und Bildung, bearbeiten zu können. In einem ersten Schritt wird die Reduktion von Komplexität als Praxis der Theorie erläutert (2). Eine Skizze verschiedener organisationstheoretischer Überlegungen verdeutlicht den Stellenwert, den der Umgang mit Komplexität in der Beobachtung von Organisationen hat (3). Anschließend identifiziert der Beitrag drei grundsätzliche Formen für die Ausgestaltung von Arbeitszusammenhängen im Management, die – analog zu klassischen pädagogischen Prozessbegriffen – unterschiedliche Umgangsformen mit Komplexität bezeichnen (4). Vor diesem Hintergrund wird Führung als komplementäre Bearbeitungsstrategie von Komplexitätsproblemen analysierbar, die auf der Interaktion mit den beteiligten Subjekten basiert (5). Der Text schließt mit der Skizze einer

Bildungstheorie der Organisation, die die Komplexitätsfähigkeit von Individuum und Organisation auf den Begriff bringt (6).

## 2 Komplexitätsreduktion als Theoriepraxis

Organisationstheoretische Ansätze gibt es viele. Organisationen werden etwa als Maschinen, Organismen, Kulturen, Milieus, Gehirne oder Systeme beschrieben und analysiert (Morgan 1986; Pätzold 2015; Mensching 2022). Mit Blick auf ihre politische Funktion, nicht nur in Demokratien unterschiedliche Berechtigungen und Möglichkeiten verfahrensförmig zu legitimieren, sind sie ein unverzichtbares Mittel der allgemeinen Durchsetzung wie des Relativierens von Gleichheits- und Gerechtigkeitsansprüchen (Luhmann 1969; Seibel 2016). Nicht nur aus einer kritischen Perspektive erscheinen Organisationen daher als Herrschaftszusammenhänge, in die eine Asymmetrie, also eine grundsätzliche Ungerechtigkeit eingeschrieben ist (Arendt 1970; Türk 1995). Entsprechend versteht eine Fundamentalkritik an Organisationen diese als Regierungsform, die mithilfe von Sozialtechnologien wahlweise Kontroll- oder Disziplinarvorstellungen durchsetzt und damit Subjekte als Ausformung gesellschaftlicher Gouvernamentalität erzeugt (Hartz 2018). Die Frage, ob einem solchen Determinismus Freiräume inhärent sind, oder anders, es möglich ist, „nicht regiert zu werden“ (Foucault 1992, S. 12), ist dann aufgrund der in das Theoriedesign eingeschriebenen Totalität regelmäßig rhetorischer Natur und die Antwort relativ leicht: nein. Um nicht den Gegensatz (post-)strukturalistischer Ansätze und einer überhöhten Vorstellung von Subjektivität als Dauerthema der Sozialtheorie fortzuschreiben (Hörning 2017, S. 73), folgt eine praxistheoretische Perspektive auf Organisationen (Gherardi 2000) der Alltagsweisheit, die Wahrheit liege in der Mitte. Sie entwirft Praktiken als operative Synthese struktureller Vorgaben und subjektiver Beweggründe, als eine Integration von Struktur- und Handlungstheorie (Alkemeyer und Buschmann 2016). Das induziert die Ununterscheidbarkeit von handlungsleitender Vorgabe – der Ausdifferenzierung von Hierarchien, Kommunikationswegen und Stellenprofilen – und deren Übernahme und Ausführung durch die Mitarbeitenden. Die Synthese von Steuerungsversuchen des Managements und der darauf bezogenen subjektiven Reaktion als Praxis verweist nicht nur auf das Grundproblem von Organisation und Führung, sondern auf einen Kristallisationspunkt, der diesen und anderen unterschiedlichen Ansätzen der Organisationstheorie eingeschriebenen Semantik: Komplexität.

Organisationsprobleme sind Komplexitätsprobleme. Die angedeutete Vielgestaltigkeit der Theorieperspektiven ist das Ergebnis der Tatsache, dass es sich bei Organisationen

um komplexe Systeme handelt. Organisationen liegt eine Dynamik zugrunde, deren konkrete Operativität in weiten Teilen unklar bleibt und die daher aus sehr verschiedenen Perspektiven ausgedeutet werden kann. Das bedeutet nicht, dass Organisationen generell unverstanden sind, Theorien und Begriffe womöglich falsch oder unnötig wären. Vielmehr geht es darum, dass Begriffe immer nur Bestimmtes sichtbar machen, alles andere aber notwendigerweise ausblenden. Wenn an Begriffsbildungen Erwartungen kondensieren (Luhmann 1990, S. 124), so kann, bei aller Vielfalt der Begriffsbildungen, der Effekt einer ähnlichen Praxis nicht überraschen. Denn das allen gemeinsame Bezugsproblem, über das verschiedene Ansätze der Organisationstheorie zueinander analog werden, ist die komplexe Eigenlogik der Organisation.

Komplexität bezeichnet ein konstitutiv intransparentes Geschehen. Komplexität adressiert qualitativ anderes als Kompliziertheit, nämlich dass Zusammenhänge grundsätzlich undurchschaubar sind (Manhart 2018). Das Auflösungs- und Rekombinationsvermögen jeder noch so komplizierten erkenntnisleitenden Begriffsbildung wird durch Komplexität systematisch überfordert. Komplexität beschreibt den Umstand, dass komplexe subjektive wie soziale Dynamiken durch Begriffsbildung zwar in ihren erkennbaren Effekten beschrieben und verstanden werden können, aber genau darin offenbleiben muss, was, wie und womit genau zusammenhängt. Der Begriff der Komplexität lenkt die Aufmerksamkeit auf das systematische Fehlen von Informationen zum konkreten Nachvollzug von Sachverhalten, er lenkt sie weg, von den Informationen, die bereits zur Verfügung stehen (Wendt 2019). In dieser Hinsicht ist der Umgang mit Komplexität immer haltlos, wie es Niklas Luhmann formuliert hat (Luhmann 2005). Die Einschätzung konkreter Konstellationen, ihre begriffliche Erfassung bleibt aber möglich. Sie ist für den praktischen Umgang mit Komplexität notwendig und dies ist, wie die Praxis unzähliger Organisationen zeigt, auch mehr oder weniger erfolgreich. Vor diesem Hintergrund geht es im Folgenden weniger um die Plausibilitätslasten unterschiedlicher Theorieansätze, sondern darum, dass jede Theorie nur etwas bestimmtes sichtbar macht und die konkrete Praxis in Organisationen nur insoweit anleiten kann, wenn sie die durch Komplexität induzierte Intransparenz begrifflich reduziert.

### 3 Organisationstheorie als produktive Komplexitätsreduktion

Der Umstand, dass Organisationsprobleme Komplexitätsprobleme sind, wird bereits in der Geburtsstunde der modernen Organisationstheorie bei Max Weber deutlich. Im weberschen Theorieentwurf der Entstehung abendländischer

Rationalität und der Durchsetzung der damit verbundenen Gestaltungs- und Ordnungsprinzipien, ist das moderne Subjekt mit der Herausforderung konfrontiert, das eigene Leben in der Auseinandersetzung mit der Omnipräsenz organisational vermittelter Zweck-Mittel-Kalküle zu entwerfen (Weber 1972). Die durchorganisierten sozialen Rahmenbedingungen bilden ein „stahlhartes Gehäuse“ (Weber 1993, S. 153) und das Sinnproblem des Subjekts erscheint als Selektionsproblem (Wendt 2021a; Wendt und Manhart 2023). Denn im stetigen Abwägen von Alternativen zeigt sich ein subjektives Leiden an der Notwendigkeit, im komplexen Gesellschaftsgefüge Gründe für richtige Entscheidungen zu finden. Gründe sind vor allem auch deshalb nötig, weil sich die Ursachen des Geschehens aus seiner intransparenten Komplexität nicht erschließen lassen. Freiheit und Haltlosigkeit hängen zusammen. Leidet das moderne Subjekt an der durch Organisationen erzeugten Komplexität, leidet die Organisation umgekehrt an der Komplexität des Subjekts. Die Aktenförmigkeit der modernen Bürokratie sowie die Trennung von Amt und Person sind planerische Reaktionen darauf, dass sich die Neurosen, Interessen und Leidenschaften des modernen Subjekts in ihren Symptomen zwar deutlich bemerkbar machen, in ihren Ursachen aber intransparent und daher auch unkalkulierbar bleiben. Die Maschinenmetaphorik (Tyrell 1981), die sich bei Max Weber in Formulierungen wie Apparat oder Präzisionsinstrument konkretisiert, bringt deshalb ein Verständnis der Organisation zum Ausdruck, für das es konstitutiv ist, subjektive Idiosynkrasien im Rahmen organisationaler Strukturbildung einzuhegen. Eine einseitige Rezeption Webers, wie sie etwa im Rahmen neo-institutionalistischer Überlegungen vorgestellt wird (DiMaggio und Powell 1983), die ihn zum komplexitätsblinden Apologeten der Rationalität stilisiert, unterschlägt den Stellenwert von Komplexitätsannahmen bei Weber, dessen Überlegungen zum Erfolg der Bürokratisierung und Rationalisierung davon ausgehen, dass Organisation und Subjekt ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis begründen, das selbst komplex ist.

Das komplexe Bedingungsverhältnis von Subjekt und Organisation fungiert auch in der weiteren Verlaufsgeschichte der Organisationstheorie als das zentrale Bezugsproblem. Im Rahmen entscheidungstheoretischer Überlegungen zeigt sich die Komplexität des Subjekts etwa darin, dass sich seine Entscheidungsmotivation im Spannungsfeld von Gewohnheit und Situativität nicht in linearen Rationalitätsannahmen abbilden lässt (Priddat 2013; Pätzold 2020). Subjektive Rationalität ist bounded (Simon 1956), also begrenzt, was wiederum auf die Organisation zurückwirkt, die Unsicherheit absorbiert, indem sie neue produziert und nach zufriedenstellenden, nicht nach optimalen Lösungen sucht (March und Simon 1958). Die Herausforderung besteht für Organisationen wie Subjekte darin, die begrenzten Möglichkeiten im Umgang mit der eigenen Komplexität

auszuhalten und ungeachtet dieser Intransparenz handlungsfähig zu bleiben. Die Tatsache, dass Zusammenhänge in Organisationen häufig unklar sind und Relationen trotz – oder gerade aufgrund von – Planung undurchsichtig bleiben, findet sich zugespitzt auch im Mülleimermodell organisationalen Entscheidens (Cohen et al. 1972). Probleme, Lösungen, Teilnehmende und Entscheidungsgelegenheiten treffen als voneinander getrennte Ströme eher zufällig als geplant aufeinander, was Planung aber nicht erübrigt. Der Mülleimer ist deshalb weniger eine Chiffre für Anarchie als für Komplexität. Auch das weicksche Axiom der losen Kopplung arbeitet mit einer zentralen Intransparenz- also Komplexitätsannahme. Vorstellungen von einer erfolgreich exekutierbaren Linearität wird eine Absage erteilt und die Alternative in einem tentativen, überraschungssensiblen Vorgehen gegenüber undurchsichtigen Zusammenhängen gesucht. Ihre komplexe Eigenlogik erlaubt immer nur eine oberflächliche Beschreibung der Organisation, weil regelmäßig unklar bleibt, was abhängige und was unabhängige Variablen sind. Lose Kopplungen sind nicht selten wichtiger als fixe, weshalb Karl Weick die Organisation nicht als Entität, sondern als fortwährenden Prozess des Organisierens versteht (Weick 1985). Dieses Verstehen gelingt den beteiligten Subjekten wie der Organisation aber erst in der Rückschau, wenn sie sich den Sinn von Handlungen entlang ihrer Folgen neu erschließen (Weick 1995).

Gerade der Umstand, dass sich die Praxis der Organisation wie des Subjekts, ihre Probleme, Interessen und Ziele nur nachträglich erklären lassen, verweist auf einen typischen Effekt der praktischen Sinnbildung über Komplexität. Die Fähigkeit, die Undurchschaubarkeit interner wie externer Komplexität nicht zuletzt über die Produktion von sinnvollen Narrativen (Wendt 2022a; Wendt und Manhart 2023) wie begrifflichen Systematiken handhabbar zu machen, ist nicht weniger als die zentrale Kompetenz von Organisationen wie Subjekten (Perrow 1986; Luhmann 2006; Weick und Sutcliffe 2007; Manhart und Wendt 2020). Erst vor diesem Hintergrund zeigen sich die unterschiedlichen Theorieperspektiven auf Organisation und Subjekt als unterschiedliche Bearbeitungen des gleichen Bezugsproblems. So werden nicht nur die Metaphern wie Maschine, Organismus oder Gehirn besser verständlich, sondern auch die Analyse von Organisationen als Kulturen oder Milieus und damit die Absicht, soziale Dynamik gegenüber strukturellen Planungsvorstellungen herauszuheben. Und vor dem Hintergrund der Selbstorganisationsfähigkeit von Subjekt und Organisation und dem Versuch, diese mithilfe von Direktiven zu binden, wird plausibel, dass gerade eine auf Ungerechtigkeit oder Macht ausgerichtete Perspektive aufklären möchte, dass Asymmetrien und begrenztes Einflusspotential ein organisational verfertigtes Problem sind. Wären Verhältnisse einfach zu ändern – wären sie nicht komplex –, bestünde kein entsprechender Aufklärungsbedarf verdeck-

ter Mechanismen der Steuerung. Komplexität lässt sich begrifflich nur um den Preis perspektivenbedingter Einschränkung sektoral aufklären und das gilt für den Begriff der Komplexität insofern selbst, als das diesem Umstand in der Beschreibung komplexer Zusammenhänge Rechnung getragen wird.

Im Blick auf die Analogie von Organisations- und Bildungstheorie bezeichnet Komplexität ein spezifisches Wissen um ein Nichtwissen, das die Möglichkeit unerwarteter Abweichung als problematische Organisationspathologie wie als problemlösende Innovation impliziert. Der praktische Umgang mit Komplexität ist für Management und Führung in Organisationen das zentrale Problem, das die zentrale Kompetenz im produktiven Umgang mit diesem Nichtwissen generiert: Bildung. Dies gilt nicht nur, wenn ein Plan gelingt, sondern gerade auch dann, wenn die beabsichtigte Wirkung ausbleibt. Scheitern bildet ebenso wie das mehr oder weniger überraschende Gelingen und dies schlicht so lange, wie sich die zugrundeliegende Komplexität von Organisation und Subjekt fortsetzt.

#### 4 Management als Anerkennung und Formung von Komplexität

Analog zur fortschreitenden Ausdifferenzierung der Organisationstheorie lässt sich auch im Blick auf die Verlaufsgeschichte der Managementlehre der Umgang mit Komplexität als durchgängiges Bezugsproblem beobachten. Was aus Perspektive einer Geschichte der Organisationstheorie regelmäßig als fortlaufende Dekonstruktion von Rationalitätsannahmen analysiert wird (Becker et al. 1992), ist aus einer Perspektive des Managements die, in einem ersten Schritt, Anerkennung von Komplexität und, in einem zweiten, ihre systematische Nutzung und Fruchtbarmachung.

Die Tatsache, dass sich organisationale Praxis direktiven Steuerungsannahmen weitgehend widersetzt, und dass der entscheidende Grund für diese Widerborstigkeit im Zusammenspiel verschiedener Komplexitäten begründet liegt, ist der zentrale Ausgangspunkt der Managementlehre. Das Grundproblem eines jeden Managements zeigt sich bereits in dem Ansatz, dem für die Entwicklung der Managementlehre eine paradigmatische Wirkung zugeschrieben wird: dem Scientific Management Frederick Taylors (Taylor 1919). Analog zu einer immer wieder auf Zweckrationalität verweisenden Rezeption der Theorieideen Max Webers, zeigt sich auch im Blick auf Taylor eine diskursive Verengung. Das Methodeninstrumentarium Taylors, das mit Zeitstudien, Gesetzen, Formen und Regeln die Organisation als Optimierungsprojekt entwirft, überschattet regelmäßig die Ausgangsdiagnose seiner Überlegungen. Taylor registriert die wechselseitige Verstärkung des subjektiven Motivs der Arbeitsvermeidung, deren konkrete Praktiken

die Arbeitenden voneinander lernen und deren Einhaltung sie durch wechselseitige Beobachtung überwachen. Das instruktive Moment der taylorischen Überlegungen besteht deshalb weniger in seinem Anspruch, die Organisation durch eine kleinschrittige Zergliederung von Handlungsvollzügen auf die Seite der Struktur festzulegen, sondern vielmehr im Ausgangsproblem, zu dessen Vermeidung er sein Vorgehen wählt: Management erfordert Umgangsweisen mit der durch die Mitarbeitenden eingebrachten Komplexität. Um dies zu ermöglichen, operationalisiert Taylor bereits das luhmannsche Credo vom Komplexitätsaufbau durch Komplexitätsreduktion (Luhmann 2006, S. 222). Sein systematischer Versuch, die Komplexität von Arbeitsvollzügen zu reduzieren und in die Komplexität der Organisationsstruktur zu verschieben, gründet auf der Einsicht, weder die intransparente Motivlage der beteiligten Subjekte durchdringen noch die soziale Dynamik der Etablierung gruppenspezifischer Leistungsnormen verhindern zu können. Taylor erkennt vielmehr die Komplexität von Subjekt und Sozialdimension an und begegnet ihr mit einem konsequent sachlogischen Programm, dass die wahrgenommenen Probleme als gegeben akzeptiert und den Erfolg in einer indirekten Bearbeitung sucht. Subjektive Beweggründe können durch die Steigerung des Entgeltniveaus unangetastet bleiben und auch die soziale Dynamik der Gruppe bleibt durch die Spezialisierung von Arbeitsplatzprofilen unberührt. Die methodisch gestützte Förderung arbeitsteiligen Spezialistenstums, die strikte Trennung des Managements von den zu organisierenden Arbeitsvollzügen, operationalisiert deshalb nicht nur eine einseitige Rationalisierungsmaschinerie, sondern versteht Management als Kontextsteuerung intransparenter und unkontrollierbarer Komplexität.

Der taylorische Managementansatz markiert deshalb den Auftakt moderner Betriebs- und Wirtschaftspädagogik (Wendt 2020, S. 66). Taylor zielt auf die Herstellung einer Vorhersehbarkeit von Handlungsvollzügen, deren individuelle Motivationen und Beweggründe dann außen vor bleiben können. Als wissenschaftliche Betriebsführung ist Management schon in seinem Ursprung ein umfassendes Erziehungsprogramm. Die Vorgabe präziser Handlungsschritte ermöglicht den permanenten Abgleich von Soll- und Ist-Zuständen, damit die Lernfortschritte der arbeitenden Subjekte an ihrer Zielerreichung kontrolliert werden können. Die Ausdifferenzierung von Handlungsvorgaben implementiert ein Instrumentarium, das in der Ausgestaltung eines datenförmigen Lehr- und Lernplans die Veränderung der beteiligten Subjekte zielgerichtet formatiert. Das pädagogische Messen (Manhart 2016) von Lernfortschritten bei der individuellen Anpassung an die Strukturvorgaben der Organisation ist der methodische Kern dieser Organisationspädagogik.

Management als pädagogische und weniger als ökonomische Handlungsform zu verstehen (Wendt 2021a), ermöglicht es, die weitere Ausdifferenzierung von Managementkonzepten hinsichtlich der ihnen eingeschriebenen Logik der Steuerung zu analysieren. Denn der Ansatzpunkt, Komplexität auf der Strukturseite aufzubauen, indem man sie auf der Subjektseite methodisch geleitet einschränkt, findet sich auch in Konzepten, die sich als Adaption und Aktualisierung von Taylors grundlegenden Managementprinzipien verstehen lassen. So sind etwa die Ablaufdiagramme und Visualisierungen im Lean Management eine zeitgenössische Ausprägung der Vorgabe von Handlungsoptionen, wie sie Taylor bereits im Rahmen seiner Tabellen und Anleitungskarten entworfen hat. Diese Kontinuitätslinie organisationaler Strukturbildung, die den Umgang mit Komplexität an Idealen des Rechenhaften ausrichtet, führt in Form zunehmend perfektionierter Datenaffinität bis in das Digitalzeitalter der Organisation (Wendt 2021b). Versteht man Instrumente wie Business Process Reengineering oder TQM dagegen einseitig als Regierungstechnologie (Bröckling 2000), die eine ökonomische Rationalität als Disziplinarregime entfalten, übersieht man leicht die dahinterstehenden Komplexitätsprobleme. Und vor allem entgeht einem der Versuch ihrer pädagogischen Kontextsteuerung mittels Strukturvorgaben, deren Anforderungsgrad und Darstellung für die beteiligten Subjekte so gewählt wird, dass sie lernförderlich sind.

Das Verständnis pädagogischer Prozesskategorien bietet die Möglichkeit, unterschiedliche Vorgehensweisen gegeneinander zu differenzieren, ohne dabei auf Interpretationen zurückzufallen, die weder der Komplexität der Organisation noch jener der beteiligten Subjekte gerecht werden. Neben der Ausdifferenzierung präziser Handlungsvorgaben kennt das Kontinuum managerialer Steuerungsansätze den Versuch, Komplexität nicht nur zu registrieren und in Strukturbildungsprozessen einzuhegen, sondern sie in kleinen Dosen und unter kontrollierten Bedingungen in Formen struktureller Strukturlosigkeit (Wendt 2020) auch als Innovationen zu nutzen (Manhart et al. 2020; Wendt et al. 2022). Der handlungsleitende Schluss, Komplexität anzuerkennen und zu nutzen, ohne sie dabei in datenförmige Register zu überführen, fungiert als Alternative zum taylorischen Vorgehen. Im seither permanent wachsenden methodischen Aufwand, soziale Dynamik durch immer neue Strukturvorgaben unter Kontrolle zu bringen, zeigt sich die pädagogisch gut bekannte Tatsache, dass absichtsvolle Veränderungsversuche von Komplexität immer nichtintendierte Effekte mit sich bringen (Manhart 2009; Dreeben 1968). Aus diesem Grund nutzt bereits das Ehepaar Gilbreth (Gilbreth und Gilbreth 1916) die partizipative Entwicklung von Visualisierungen, um das Interesse und den Gestaltungswillen der beteiligten Subjekte anzuregen, ohne dabei auf direktive Strukturvorgaben zu verzichten. Die Integration partizipativer Elemente

beruht darauf, nicht jedwede Form von Komplexität einzuhegen, sondern sie als Motivation zu nutzen.

Was vorsichtig und mit Bedacht am Beginn der modernen Managementlehre ausprobiert wird, findet sich im weiteren Verlauf in der Entwicklung verschiedener organisationaler Settings, die Komplexität systematisch erzeugen. So wird die Dynamik sozialer Interaktion, die – etwa als Organisationskultur (Schein 1985) – aus der strukturvermittelten Einschränkung individueller Möglichkeiten resultiert, gezielt aber indirekt angesteuert, indem Organisationsstrukturen so geplant werden, dass Freiräume zur Ausnutzung produktiver Zufälle des individuellen Austauschs entstehen (Wendt 2021c). Die Komplexität sozialer Interaktion wird kontrolliert zugelassen, um auf diese Weise das darüber vorhandene Nichtwissen in seinem Abweichungs- und Überraschungspotential nutzen zu können. Dass Kommunikation nicht nur einfach, sondern immer doppelt kontingent ist, macht das sozialdynamische Ablaufgeschehen intransparent und zufallsbasiert. Indem das Management auf die Produktivkraft sozialer Dynamik setzt, unternimmt es den Versuch einer systematischen Ausnutzung dieser Komplexität. Gruppenverfahren wie Open Space, Future Search oder World Café setzen genauso wie Innovationslabore oder Social Creation Games auf das Zusammenwirken unterschiedlicher subjektiver Perspektiven, um produktive Zufälle auf der Basis interaktionistischer Unmittelbarkeit zu erzeugen (Wendt 2020, 2022b). Auch dies ist keine neue Entwicklung und das Lernen durch aktive Teilnahme Teil der pädagogische Theorietradition. Nicht nur in den genannten Gruppenverfahren wird der beiläufige Effekt permanenter Sozialisation als Kontextsteuerung dazu genutzt, unplanmäßige Abweichungen im Sinne der Organisation zu funktionalisieren. Indem diese Beiläufigkeit gezielt angesteuert, also organisiert wird, handelt es sich um absichtliche Sozialisation. In der pädagogischen Theorietradition ist diese reflexive Handhabung beiläufig-unplanmäßiger Effekte eine viel diskutierte Methode zur Anregung individueller Bildung (Manhart 2008, 2009, 2018).

Neben der direktiven Vorgabe von Handlungsoptionen und der indirekten Ansteuerung produktiver Abweichung durch die Variation von Kontexten, stellt das Setzen auf die Eigenverantwortlichkeit des Subjekts eine dritte manageriale Möglichkeit im Umgang mit Komplexität dar. Die beteiligten Subjekte sollen nun organisationale Ziele unabhängig von Strukturvorgaben der Organisation realisieren. Hierfür werden sie von der Organisation in ihrer Selbstorganisationskompetenz (Erpenbeck 2011) adressiert. Direkte wie indirekte Strukturvorgaben werden zugunsten selbstbestimmter Entscheidungen und Handlungen relativiert. Die Eigenkomplexität der an der Organisation beteiligten Subjekte wird als produktives Distanzierungsvermögen gegenüber sich selbst und der Organisation verstanden, das als Ressource für die Organisation genutzt werden kann. In

dieser Form wird der Komplexität des Subjekts gegenwärtig z. B. im Rahmen von New Work (Bergmann 1997; Breidenbach und Rollow 2019) Rechnung getragen. Motivation und Wille des Subjekts übernehmen zentrale Funktionen in der Dynamisierung der Organisation, während diese zunehmend auf direkte wie indirekte Steuerung verzichtet (Wendt 2023). Für die beteiligten Subjekte heißt dies, nicht nur die Komplexität der Organisation aushalten zu müssen, die sich nicht mehr auf die Ausdifferenzierung von Strukturvorgaben beschränkt, sondern vor allem, Umgangsweisen mit der eigenen Komplexität zu finden, die in der Organisation anschlussfähig sind. Auch das Adressieren der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden in Organisationen entspricht in der Voraussetzung mündiger Selbsttätigkeit einer etablierten pädagogischen Umgangsweise mit Komplexität. Die Organisation versteht, d. h. organisiert sich als Raum der Selbstverwirklichung ihrer Mitarbeitenden, die sich wiederum als verantwortlicher Teil der Organisation verstehen sollen: Die Organisation macht sich selbst zum Bildungskontext der Subjekte, indem sie Bildung nicht nur methodisch ansteuert, sondern auch voraussetzt.

## 5 Führung durch Komplexität

Versteht man Management als Arbeit an der Struktur der Organisation, so ist Führung das dazu notwendige Komplement (Wendt 2021a). Führung ist systematische, also prinzipienggebundene Kommunikationsarbeit, mit der zum Management komplementären Funktion, den Umgang der beteiligten Subjekte mit organisationaler wie eigener Komplexität zu moderieren. Denn der Versuch, mittels Strukturplanung Möglichkeiten zu befördern, indem man andere Möglichkeiten ausschließt, kann immer nur teilweise gelingen. Angesichts der Komplexität der Organisation und des Zusammenspiels der Mitarbeitenden untereinander kann nicht alles geplant und in der Umsetzung kontrolliert werden. Lücken in den Vorgaben und Kontrollsystemen sind unvermeidlich. Deren produktive Füllung bzw. Überbrückung muss den vorab noch unbekanntem Reaktionen und Initiativen der Mitarbeitenden in ihrem Wechselspiel mit den Strukturvorgaben der Organisation überlassen bleiben. Jedes Organisationsmitglied reagiert auf strukturelle Anreize, auf konkrete Situationen und das Verhalten von Kolleg:innen anders. Die individuelle Komplexität zeigt sich in der Mikrodiversität von Verhalten und Lernen. Eine Determination und damit totale Vorausbestimmung entlang eines Plans wäre auch nicht wünschenswert, da auf diese Weise ein reduktives Ablaufschema an die Stelle komplexer Eigendynamiken gesetzt würde. Deren Abweichung als Innovationspotential ginge somit verloren. Erfolgreiches Management komplexer Organisationen ist in der konkreten Umsetzung auf kleinschrittige Korrekturen, auf kontext-

und personensensibles Reagieren und damit auf Führung angewiesen.

Führung ist Umgang mit den konkreten Handlungen und Initiativen der Mitarbeitenden, mit ihrer Mikrodiversität als Ausdruck ihrer inneren Komplexität. Dabei basiert Führung immer auf der Komplexität organisationaler Verhältnisse, deren Vorgaben und Einflusschancen sie nutzt, um die Komplexität des Individuums situativ zu beeinflussen (Rosenstiel 2009, 2011). Insofern ist jede Führungsform immer auch pädagogisch (Schröer 2018), denn sie nutzt Kommunikation, um das Verhalten von Individuen in eine bestimmte Richtung zu lenken. Je nach Art und Umfang dieser pädagogischen Einflussnahme unterscheiden sich Führungsansätze voneinander. Aus unterschiedlichen begrifflichen Vorgaben und Theorien des Subjekts und der Organisation resultieren unterschiedliche Führungsverständnisse und Ideen darüber, wie das Zusammenwirken von Organisationsstrukturen und Subjekten sicherzustellen sei. Immer geht es dabei um die Beeinflussung der Mitarbeitenden, darum, die unvermeidlichen Planungs- und Strukturücken im Sinne der Organisation nutzen zu können.

Da auch das Führungspersonal sich voneinander unterscheidet, sind psychologische Verfahren der psychometrischen Bestenauslese für Führungsaufgaben (z. B. Big Five) naheliegend und üblich. Auch darin zeigt sich die Relevanz der Voraussetzung intransparenter Komplexität. So wird der unterschiedliche Erfolg von Führung durch die Annahme einer individuell variierenden Willens- oder Durchsetzungskraft bzw. mit Bezug auf Charaktereigenschaften oder individuelle Authentizität erklärt (Bass und Bass 2008). Das individuell variierende Führungsverhalten als Ergebnis der inneren Komplexität des Subjekts wird durch Zurechnung auf bestimmte psychische Merkmalsausprägungen reduziert. Dabei zeigt schon die Forderung nach der Vorbildhaftigkeit des Führungspersonals, dass individuelle Komplexität in messbaren begrifflichen Reduktionen nicht aufgeht. Denn ein Vorbild kann nur sein, wer über Alleinstellungsmerkmale verfügt, die es nachzuahmen gilt. Die vorbildhafte Originalität (Caza und Jackson 2011) muss aber in Teilen unverstanden sein, sonst wäre sie beliebig reproduzierbar. Die Geschichte der Führungstheorie zeigt, dass weder autokratische Persönlichkeitseigenschaften wie Charisma, Machtwillen und Durchsetzungskraft noch andere subjektgebundene Gelingensfaktoren in dem Sinn frei verfügbar sind, dass sie einfach bestimmt und erlernt werden können.

Die genaue Kenntnis individueller Personeneigenschaften des Führungspersonals erlaubt daher keine sicheren Prognosen hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern und diese effektiv anzuleiten. Die nach einer Vielzahl empirischer Fehlschläge wachsende Kritik an „personalistischen Verkürzungen“ (Deutschmann 2008, S. 111) hat dafür gesorgt, das komplexe Verhältnis

von Führung und Geführten von der Führungsperson zu lösen. Ohnehin erscheint die Überhöhung des individuellen Subjekts für die an Aufgabenteilung ausgerichtete Organisation als eher dysfunktional. Da nicht nur das psychische Innenleben, sondern auch der situativ variierende Unterschied zwischen Führenden und Geführten (Schumpeter 1928, S. 482) komplex ist, wird die direkte Einflussnahme zunehmend durch Modelle indirekter Führung ergänzt. Auch hier wird auf die individuelle Komplexität in seiner Entfaltung als Selbsttätigkeit gesetzt, nicht zuletzt um überraschende Entwicklungen als Innovationen nutzen zu können.

Die Geschichte der Führungstheorie zeigt daher – analog zur Ausdifferenzierung der Managementlehre – eine Abfolge unterschiedlicher Umgangsweisen mit der innerorganisationalen Vielfalt von Komplexitäten. Nach dem Obsoletwerden personengebundener Eigenschaften setzt etwa transaktionale Führung auf die Wirkung äußerer Anreize, wie z. B. Geld oder Karriereoptionen. Transformationale Führung hingegen nutzt sinnbasierte Überzeugungsarbeit und die Bereitstellung von Orientierungswissen, um Mitarbeitende zu einem situationsadäquaten Verhalten und Handeln zu motivieren (Bass und Riggio 2006). Fixe Anreizstrukturen werden um flexible Wert- und Sinndimensionen erweitert, die das Anregungspotential der komplexen Binnenstruktur von Subjekten besser zu nutzen versprechen. Da auch äußere Anreize, insbesondere dann, wenn sie, wie Geldzahlungen oder Karriereoptionen, immer wieder wiederholt werden, zu dauerhaften Veränderungen auf der Seite der Individuen führen, unterscheiden sich transaktionale und transformationale Führung in dieser pädagogischen Absicht der Personenveränderung nicht voneinander. Der Unterschied besteht vielmehr darin, wie die intransparenten psychischen Verhältnisse, die innere Komplexität des Individuums konzeptualisiert und beobachtet werden. Im Verlauf der Führungsdiskussion werden traditionelle Ansätze einer reduktiv-direktiven Führung immer mehr durch Formen der indirekten Steuerung ersetzt und z. B. Topdown-Modelle durch Bottom-Up-Ansätze (Zaugg 2017) ergänzt. Indem im Shared Leadership (Pearce und Conger 2003) Führungsverantwortung aufgespalten und distribuiert wird, wird Führung weiter demokratisiert. Auch hier tritt ein zufallsbasierter sozialdynamischer Prozess an die Stelle direkter Beeinflussung. Im Super Leadership (Manz und Sims 2001) wird Selbstführung zum Führungsprinzip und das Subjekt – wie auch schon bei New Work – von einem Problem, das es einzuhegen gilt, zur Lösung befördert. Analog zur Verlaufsgeschichte der Managementlehre wird Komplexität in einem ersten Schritt anerkannt, um in einem zweiten Schritt dann systematisch genutzt zu werden.

## 6 Bildungstheorie der Organisation

Der Umgang mit Komplexität ist in Zeiten der digitalen Transformation (Wendt 2020; Wendt und Manhart 2020) eine drängende Herausforderung von Organisation und Gesellschaft. Die Beschäftigung mit Komplexität hat jedoch eine sehr viel längere Tradition. Auch die Organisationen der Vergangenheit und ihre sozialen Zusammenhänge sind komplex. Ohnehin liegt jedem menschlichen Subjekt eine Komplexität zugrunde, zu deren Intransparenz es sich bewusst verhalten, mit der und als die es leben muss. Die Fähigkeit, mit eigener und fremder Komplexität als ein unverfügbares, intransparentes Geschehen produktiv umzugehen, bezeichnet die pädagogische Theorietradition als Bildung (Manhart 2008, 2009, 2018; Manhart und Wendt 2022, 2023). Da sich diese Fähigkeit in der Nutzung zugleich weiter ausbildet, ist dieses Geschehen und dessen Reflexion ein Bildungsprozess. Im Übertrag auf Organisationen gewinnt man nicht nur einen neuen Zugang zum Verständnis organisationaler Probleme und Herausforderungen, sondern auch zu den konkreten Anforderungen an Management und Führung.

Organisationen interagieren permanent mit Subjekten und beeinflussen diese. Subjekte reagieren auf Organisationen mit eigener Veränderung. Zugleich beeinflussen sie ihrerseits – nicht zuletzt durch und als Führung und Management – die Organisation. Management, Führung und Subjektbildung zielen deshalb auf die Formung von komplexen, selbsttätigen Zusammenhängen. Versteht man Management, Führung und Pädagogik als Praktiken des Umgangs mit intransparenter und unverfügbarer Komplexität, so zeigt sich eine strukturanaloge Abfolge ihrer Verlaufsgeschichten. Die gleiche Abfolge von Interventions- und Steuerungstheorien in den verschiedenen Diskursfeldern von Organisationstheorie, Erziehungswissenschaft, Führung und Management illustriert die Produktivität übergreifender Bezugnahmen, deren Basis der produktive Umgang mit intransparenter Komplexität ist. Der Zusammenschluss der verschiedenen Theorietraditionen erhöht das begriffliche Differenzierungsvermögen und bereichert die Analyse von Management- und Führungsproblemen mit dem Reflexionsvermögen der Subjekt- und Bildungstheorie. Denn Bildung ist Komplexitätsfähigkeit und diese für die Herausforderungen der Gegenwart unabdingbar. Dies gilt für Organisationen wie Subjekte gleichermaßen.

**Funding** Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link

zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

## Literatur

- Alkemeyer, T., & Buschmann, N. (2016). Praktiken der Subjektivierung – Subjektivierung als Praxis. In H. Schäfer (Hrsg.), *Praxistheorie. Ein soziologisches Forschungsprogramm* (S. 115–136). Bielefeld: transcript.
- Arendt, H. (1970). *Macht und Gewalt*. München: Piper.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). Authoritarianism, power orientation, machiavellianism and leadership. In B. Bass & R. Bass (Hrsg.), *The bass handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications* (4. Aufl. S. 151–166). New York: The Free Press.
- Bass, B., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. Aufl.). New York: Psychology Press.
- Becker, A., Küpper, W., & Ortmann, G. (1992). Revisionen der Rationalität. In W. Küpper & G. Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (2. Aufl. S. 89–113). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bergmann, F. (1997). Die neue Arbeit: Skizze mit Vorschlag. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 48(9–10), 524–534.
- Breidenbach, J., & Rollow, B. (2019). *New World needs Inner Work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation*. München: Vahlen.
- Bröckling, U. (2000). Totale Mobilmachung. Menschenführung in Qualitäts- und Selbstmanagement. In U. Bröckling, S. Krasmann & T. Lemke (Hrsg.), *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen* (S. 131–167). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Caza, A., & Jackson, B. (2011). Authentic Leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Leadership* (S. 352–364). Los Angeles: SAGE.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Deutschmann, C. (2008). Der Typus des Unternehmers in wirtschaftssoziologischer Sicht. In C. Deutschmann (Hrsg.), *Kapitalistische Dynamik. Eine gesellschaftstheoretische Perspektive* (S. 98–117). Wiesbaden: VS.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dreeben, R. (1968). *On what is learned in school*. Reading: Addison-Wesley.
- Erpenbeck, J. (2011). *Kompetenzmanagement in Aktion. In Strategien gegen den Fachkräftemangel. Kompetenz und Wissensmanagement im Mittelstand* (S. 13–34). Bielefeld: Bertelsmann.
- Foucault, M. (1992). *Was ist Kritik?* Berlin: Merve.
- Gherardi, S. (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, 7(2), 211–223.
- Gilbreth, F., & Gilbreth, L. (1916). The effect of motion study upon the workers. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Personell and Employment Problems in Industrial Management*, 65, 272–276.



- Hartz, R. (2018). We Are Family? Anrufungen organisationaler Gemeinschaft zwischen Unterwerfung und Emanzipation. In T. Alkemeyer, U. Bröckling & T. Peter (Hrsg.), *Jenseits der Person. Zur Subjektivierung von Kollektiven* (S. 195–215). Bielefeld: transcript.
- Hörning, K. H. (2017). Wissen in digitalen Zeiten. In H. Allert, M. Asmussen & C. Richter (Hrsg.), *Digitalität und Selbst. Interdisziplinäre Perspektiven auf Subjektivierungs- und Bildungsprozesse* (S. 69–85). Bielefeld: transcript.
- Johansen, R. (2012). *Leaders Make the Future. Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Zweite Auflage. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Luhmann, N. (1969). *Legitimation durch Verfahren*. Darmstadt, Neuwied: Luchterhand.
- Luhmann, N. (1990). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2005). Haltlose Komplexität. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven* (3. Aufl. S. 58–74). Wiesbaden: VS.
- Luhmann, N. (2006). *Organisation und Entscheidung*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Manhart, S. (2008). Im Begriffsgeflecht. Zur Entstehung der Bildungssemantik um 1800 zwischen Selbstorganisation, Leben, Mensch und Markt. In C. Thompson & G. Weiß (Hrsg.), *Bildende Widerstände-widerständige Bildung. Blickwechsel zwischen Pädagogik und Philosophie* (S. 171–193). Bielefeld: transcript.
- Manhart, S. (2009). Der Preis der Freiheit. Bildung, Wissen, Organisation. *Zeitschrift für Sozialisation und Erziehung*, 29(1), 80–96.
- Manhart, S. (2016). Pädagogisches Messen. Messen als Organisationsform pädagogischer Praxis. In A. Schröder, M. Göhlich, S. Weber & H. Pätzold (Hrsg.), *Organisation und Theorie. Beiträge der Kommission für Organisationspädagogik* (S. 53–61). Wiesbaden: Springer VS.
- Manhart, S. (2018). Complex Learning and the significance of measurement. In A. König & J. Ravetz (Hrsg.), *Sustainability Science. Key Issues* (S. 296–317).
- Manhart, S., & Wendt, T. (2020). Komplexe Organisation und organisierte Komplexität. Die Pädagogik partizipativer Organisationsgestaltung im Zeitalter des Populismus. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 43(3), 377–393.
- Manhart, S., & Wendt, T. (2023). Bildung als Komplexitätsfähigkeit. In M. Oberlechner & P. Duval (Hrsg.), *Neue Konzepte des Humanismus für die Schule von morgen. Redefining Humanism for Schools of Tomorrow. Redéfinir l'humanisme pour l'école de demain*. Frankfurt am Main: Wochenschau-Verlag, i.E.
- Manhart, S., Wendt, T., & Schröder, A. (2020). Individuelle Kreativität und organisierte Innovation. Elemente einer organisationspädagogischen Synthese. In C. Fahrenwald, N. Engel & A. Schröder (Hrsg.), *Organisation und Verantwortung. Jahrbuch der Sektion Organisationspädagogik* (S. 339–353). Wiesbaden: VS.
- Manz, C., & Sims, H. (2001). *The new Superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York, London, Sydney: John Wiley.
- Mensching, A. (2022). Organisation. In M. Berek et al. (Hrsg.), *Handbuch Sozialwissenschaftliche Gedächtnisforschung*. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26593-9\\_58-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26593-9_58-1)
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills: SAGE.
- Pätzold, H. (2015). Bewegte Bilder der Organisation. In H. Pätzold, N. Hofmann & C. Schlapper (Hrsg.) *Organisation bildet. Organisationsforschung in pädagogischen Kontexten* (S. 14–22). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Pätzold, H. (2020). Entscheidungstheorie trifft Fake News – Konsequenzen von Post-Truth für organisationales Lernen und organisationale Verantwortung. In C. Fahrenwald, N. Engel & Schröder (Hrsg.), *Organisation und Verantwortung. Jahrbuch der Sektion Organisationspädagogik* (S. 55–68). Wiesbaden: Springer VS.
- Pearce, C., & Conger, J. (Hrsg.). (2003). *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: a critical essay*. McGraw-Hill Companies, Incorporated
- Priddat, B. P. (2013). Entscheiden, Erwarten, Nichtwissen. Über das Neue als das unerwartete Andere. In H. R. Fischer (Hrsg.), *Wie kommt Neues in die Welt? Phantasie, Intuition und der Ursprung von Kreativität* (S. 121–131). Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Rosenstiel, L. v. (2009). Grundlagen der Führung. In L. v. Rosenstiel, M. Domsch, & E. Regnet (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (6. Aufl. S. 3–27). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. v. (2011). Führung in Organisationen – Facetten eines Konzepts, Wirkmechanismen, Erfolgskriterien. In M. Göhlich, S. Weber, C. Schiersmann & A. Schröder (Hrsg.), *Organisation und Führung* (S. 27–41). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schröder, A. (2018). Führung als Gegenstand der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröder & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (S. 479–490). Wiesbaden: Springer.
- Schumpeter, J. A. (1928). Unternehmer. In L. Elster, A. Weber & F. Wieder (Hrsg.), *Tarifvertrag – Zwecksteuern* 4. Aufl. Handwörterbuch der Staatswissenschaften, (Bd. 8, S. 476–487). Jena: Gustav Fischer.
- Seibel, W. (2016). *Verwaltung verstehen. Eine theoriegeschichtliche Einführung*. Suhrkamp.
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of environment. *Psychological Review*, 63(2), 129–138.
- Taylor, F. W. (1919). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. München, Berlin: Oldenbourg.
- Türk, K. (1995). „Die Organisation der Welt“. *Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Tyrell, H. (1981). Ist der Webersche Bürokratietypus ein objektiver Richtigkeitstypus? Anmerkungen zu einer These von Renate Mayntz. *Zeitschrift für Soziologie*, 10(1), 38–49.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Weber, M. (1993). *Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus*. Bodenheim: Athenäum Hain Hausteim. Textausgabe auf der Grundlage der ersten Fassung von 1904/05 mit einem Verzeichnis der wichtigsten Zusätze und Veränderungen aus der zweiten Fassung von 1920 herausgegeben und eingeleitet von Klaus Lichtblau und Johannes Weiß
- Weick, K. E. (1985). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. Übersetzt von Gerhard Hauck
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*. John Wiley & Sons
- Wendt, T. (2019). Die moderne Suche nach Gelegenheiten. Plädoyer für eine zeitgemäße Beratung. *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis*, 51(2), 293–301.
- Wendt, T. (2020). *Die nächste Organisation. Management auf dem Weg in die digitale Moderne*. Bielefeld: transcript.
- Wendt, T. (2021a). Paradoxe Möglichkeiten. Management, Führung und die Pädagogik der Organisation. In U. Binder & F. K. Krönig (Hrsg.), *Paradoxien (in) der Pädagogik* (S. 300–312). Beltz Juventa.
- Wendt, T. (2021b). Organized futures. On the ambiguity of the digital absorption of uncertainty. *Frontiers in Education*, 6, 554336. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/educ.2021.554336/full>. Gesehen 27. März 2022.
- Wendt, T. (2021c). Die Kultivierung des Zufalls. Zum Verhältnis von organisationaler Strukturautomation und Unberechenbarkeit in

der digitalen Moderne. In A. Schröder, S. Köngeter, S. Manhart, C. Schröder & T. Wendt (Hrsg.), *Organisation über Grenzen*. Jahrbuch der Sektion Organisationspädagogik. (S. 295–308). Wiesbaden: Springer VS.

- Wendt, T. (2022a). Zukunftserzählungen. Eine kurze Zeitreise durch die Semantik des Managements. *Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)*, 91(5), 305–308.
- Wendt, T. (2022b). In Zeiten der Zukunft. Organisation, Möglichkeitsraum und Bildung als Formen der Temporalität. In I. C. Schröder & U. Zöllner (Hrsg.), *Bildung gestaltet Zukunft – Soziale Arbeit zwischen Bildung und Stadtentwicklung* (S. 128–139). Beltz Juventa.
- Wendt, T. (2023). Irgendwie, irgendwo, irgendwann? Herausforderungen von digitaler Organisation und New Work. *Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)*, 92 (1), i.E.
- Wendt, T., & Manhart, S. (2020). Digital Decision Making als Entscheidung, nicht zu entscheiden. Zur Zukunft des Entscheidens in der Digitalisierung. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 29(2), 143–160.
- Wendt, T., & Manhart, S. (2022). Gemeinsam verschieden. Organisation und Bildung im semantischen Feld erziehungswissenschaftlicher Prozessbegriffe. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 45(3).
- Wendt, T., & Manhart, S. (2023). Zeit als analytische Kategorie der Organisationspädagogik: Die Organisation subjektiver Zeiterfahrung und ihre digitale Transformation. In Forum pädagogische Organisationsforschung (Hrsg.), *Aktuelle Herausforderungen der Organisationspädagogik*. Jahrbuch der Sektion Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer VS, i.E.
- Wendt, T., Schröder, A., & Lackas, M. (2022). Der Unterschied des Unterschieds. Perspektivendifferenz als methodisches Prinzip der Innovationsförderung. In N. Weimann-Sandig (Hrsg.), *Multiprofessionelle Teamarbeit in Sozialen Dienstleistungsberufen. Interdisziplinäre Debatten zum Konzept der Multiprofessionalität – Chancen, Risiken, Herausforderungen* (S. 41–55). Wiesbaden: Springer VS.
- Zaugg, R.J. (2017). Bottom-up-Führung. *ZfO*, 4(86), 208–213.



**Dr. phil. Thomas Wendt** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Abteilung Organisationspädagogik an der Universität Trier. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u. a. Organisationstheorie und Managementlehre, die digitale Transformation von Organisation und Gesellschaft sowie Beratung in und von Organisationen.



**Prof. Dr. phil. Sebastian Manhart** ist Professor für Organisationspädagogik an der Universität der Bundeswehr in München. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Geschichte und Theorie der Bildungssemantik, die Wissenschafts- und Universitätsgeschichte sowie die Theorie und Geschichte der kalkulatorischen Praktiken unter besonderer Berücksichtigung ihrer Bedeutung für die Organisationspädagogik.