

Niklas Luhmann

# **Organisation und Entscheidung**

Westdeutscher Verlag

**Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme**  
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei  
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

**Alle Rechte vorbehalten**  
© Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen/Wiesbaden, 2000

**Der Westdeutsche Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.**



**Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes  
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbe-  
sondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und  
die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.**

[www.westdeutschervlg.de](http://www.westdeutschervlg.de)

**Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.**

**Umschlaggestaltung: Horst Dieter Bürkle, Darmstadt**

**Umschlagbild: Manfred W. Rupp**

**Druck und buchbinderische Verarbeitung: Druckerei Hubert Sc Co., Göttingen**

**Printed in Germany**

**ISBN 3-531-13451-5**

# Inhalt

Vorwort . . . . .	7
Kapitel 1    Organisationstheorie: Die klassischen Konstruktionen . . . . .	11
Kapitel 2    Organisation als autopoietisches System. . . . .	39
Kapitel 3    Mitgliedschaft und Motive . . . . .	80
Kapitel 4    Die Paradoxie des Entscheidens . . . . .	123
Kapitel 5    Zeitverhältnisse . . . . .	152
Kapitel 6    Unsicherheitsabsorprion . . . . .	183
•\ Kapitel 7    Entscheidungsprämissen . . . . .	222
Kapitel 8    Entscheidungsprogramme . . . . .	256
Kapitel 9    Personal . . . . .	279
Kapitel 10    Die Organisation der Organisation . . . . .	302
Kapitel 11    Struktureller Wandel: Die Poesie der Reformen und die Realität der Evolution . . . . .	330
Kapitel 12    Technik . . . . .	361
Kapitel 13    Organisation und Gesellschaft . . . . .	380
Kapitel 14    Selbstbeschreibung . . . . .	417
Kapitel 15    Rationalität . . . . .	444
Schluss      Theorie und Praxis . . . . .	473
Index . . . . .	475
Notiz zum Manuskript . . . . .	479



# Vorwort

Organisationen verdienen mehr Aufmerksamkeit, als sie bisher finden, und vor allem: Aufmerksamkeit in anderer Weise. Dies zu behaupten, mag gewagt erscheinen angesichts der vielfältigen Art, in der Organisationen in den Kommunikationen des täglichen Lebens und in den zuständigen Wissenschaften zum Thema werden. Aber vielleicht ist gerade dies ein Grund, die Aufmerksamkeit für Organisation (und wir wechseln vom Plural zum Singular) stärker zu konzentrieren. In theoretischer Perspektive gilt das<sup>^</sup> angesichts der Tatsache, dass die Frage nach dem Wesen von OrganisationY wie typisch bei Wesensfragen, bei Was-Fragen schlechthin) unergiebig geworden zu sein scheint. Aber auch in praktisch-politischer Hinsicht könnte es wichtig sein, ein anderes Verständnis von Organisation voraussetzen zu können. Gerade weil Organisationen (wieder Plural!) für die moderne Gesellschaft, ja für das modernen Leben so wichtig und so unentbehrlich geworden sind, könnte es wichtig sein, ihre „Eigenlogik“ besser begreifen zu können. Gerade wenn die Ferndetermination - sei es durch Eigentümer oder sonstige „Herrschaften“, sei es durch liberale oder sozialistische Ideologien, sei es durch ihrerseits organisierte Interessenvertretungen - zunehmend fragwürdig wird, könnte es wichtig werden, Organisationen mit einem Selbstverständnis auszustatten, das es ihnen ermöglicht, ihre eigene Sache selbst zu verantworten. Es wird von Dezentralisierung gesprochen, es wird mehr Flexibilität verlangt - etwa für die Regulierung von Arbeitszeiten oder für das Abflachen der Hierarchien oder für das Herausstreichen von Entbehrlichem. Aber auch Schlagwortmoden des Beratergewerbes gehören vielleicht zu den bereits genannten externen Faktoren, die von der für sie zu komplexen Frage absehen, ob nicht die Einzelorganisation am besten selbst herausfinden kann, wie sie am besten zurechtkommt. Wenn „Partizipation“ praktiziert wird, ist das heute nicht mehr ein Pathoswort, das den Weg zeigen soll, wie man Mensch wird oder Menschen als Menschen behandelt; sondern es geht darum, auf welche Weise man die bestmöglichen Resultate erzielt.

Das darf nun nicht wiederum als ein Rezept gelesen werden im Sinne von „Eigenverantwortung“, „Deregulierung“, „Dezentralisation“ usw. Auch gibt es selbstverständlich keine Organisation, die nicht auf engste Weise mit wenig Spielraum von ihrer Umwelt, zum Beispiel von ihrem Markt oder von ihren Finanzquellen abhinge. Aber auch dann bleibt immer noch die Frage, *wie* eine Organisation bestimmt, *was* sie angesichts

solcher Anhängigkeiten tun kann. Oder anders: wie sie in die Abhängigkeiten von ihrer Umwelt und in die Abhängigkeiten von ihrer eigenen Vergangenheit Freiheiten, Alternativen, Dispositionsspielräume hinein-konstruieren kann. Es scheint, dass wir hier mit einem Orientierungsbedarf rechnen können. Und wenn diese Annahme zutrifft, dann müsste der Ausgangspunkt in der Frage liegen, wie eine Organisation sich selbst von dem unterscheidet, was sie nicht ist und nicht sein will.

So zu fragen führt freilich sehr weit über den üblichen begrifflichen und theoretischen Einzugsbereich der Organisationswissenschaft hinaus. Wir werden uns dem stellen müssen, ohne das Nahziel einer auf heutige Verhältnisse zugeschnittenen Organisationstheorie aus den Augen zu verlieren. Alle kognitiven Systeme prozessieren Unterscheidungen. Sie sind ihr Prozessieren ihrer Unterscheidungen. Das gilt dann auch für Organisationen - für das Thema der folgenden Abhandlung. Es gilt aber auch für die Darstellung, für Texte, die über Organisationen geschrieben werden. Es gilt auch, um eine Formulierung von Friedrich Schlegel zu verwenden, für die „Organisation des Textes“ über Organisationen. Die Frage ist dann nur: wie stringent der Zusammenhang der Unterscheidungen ausfällt, wie logisch, könnte man sagen, das System prozes-siert.

Modelle dafür könnte man in der Dialektik Hegels finden. Sie erreicht die Darstellung von Selbstorganisation (des Geistes) dadurch, dass sie Unterscheidungen als Gegensätze und Gegensätze als instabil begreift. Sie kann deshalb, nachdem die Subjekttheorie als einseitig abgelehnt ist, Konstruktion nur als Aufhebung von Gegensätzen vorsehen. Das hat bekannte Folgen. Ein anderes Beispiel wäre der Formenkalkül von George Spencer Brown. Er stellt in der Form eines mathematischen Kalküls dar, wie Formen (markierte Unterscheidungen) dazu kommen, sich selber zu be-obachten. Während die Hegel'sche Dialektik damit endet, dass der Begriff seine Arbeit vollendet hat und zu sich selbst kommt, endet der Formenkalkül damit, dass er die eigene Kalkulierbarkeit sprengt und einen Zu-stand erreicht, der nur als „unresolvable mdeterminacy“ beschrieben wer-den kann und für das weitere Prozessieren imaginäre Welten, Zeit, Gedächtnis und Freiraum für ein Oszillieren benötigt. Das System wird da-mit eine unberechenbare historische Maschine mit unabsehbarer Zukunft.

Organisationen dürften eher dem Formenkalkül als der dialektischen Theorie entsprechen - jedenfalls dann, wenn man sie nicht mehr als ziel-erreichende (sich selbst beendende) Systeme begreift (was ja immer nur ein normativ-rationales Modell und nie eine empirische Beschreibung ge-wesen war). Andererseits wird es kaum möglich sein, ihnen die Stringenz eines Selbstkalküls zu unterstellen. Die Organisationssoziologie wird also eigene Wege suchen müssen.

Offenbar sind Organisationen nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben. Offenbar sind es Systeme, die sich selbst und anderes beobachten können, also zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz oszillieren. Offenbar verdanken sie ihre Stabilität einem Netz loser Kopplungen, nicht einer „Technik“ strikter Kopplungen. Dies schließt es aber keineswegs aus, einen Text über Organisationen zu schreiben, der Beobachtungen stringenter ordnet als die Organisationen selbst. Ein solcher Text versucht weder ein normatives Modell einer rationalen Organisation vorzustellen; er verspricht keine Rationalitätsgewinne, geschweige denn Einsparung von Kosten. Noch versucht er, die Realität in der Form einer verkürzenden Übersicht darzustellen - so wie eine Landkarte das Land. Die Intention liegt jenseits der klassischen Einteilung von normativen und deskriptiven Theorien. Es geht vielmehr darum, zu zeigen, dass ein theoretischer Text mehr kognitive Konsistenz erzeugen kann als im alltäglichen Operieren der Systeme sichtbar wird. In diesem Sinne will der Text aufklären - und zwar durch eigenes Prozessieren von Unterscheidungen. Aber natürlich von Unterscheidungen, die die Unterscheidungen der Organisationen unterscheiden.

Die erste Unterscheidung (des Textes) besagt, dass Organisationen autopoietische Systeme sind, die sich selber durch eigene Operationen produzieren und reproduzieren. Das schließt die These ein, dass die Organisationen sich selber als Organisationen charakterisieren; denn anders könnte auch ein externer Beobachter nicht wissen, ob es sich bei dem beobachteten System um eine Organisation handelt - oder nicht. Ein Beobachter kann natürlich eigene „analytische“ Begriffe bilden, aber die können ihm nur dazu dienen, sich selber zu beobachten.

Dann kommen wir zu der Frage, durch welche Operation eine Organisation sich von anderen autopoietischen Systemen unterscheidet und sich damit als eine Organisation bestimmt, sich zu einer Organisation macht. Die Antwort lautet: durch Entscheidung. Das führt zu der Frage, wodurch Entscheidungen sich unterscheiden und sich trotz ihrer, ja wegen ihrer Unterschiedlichkeit verknüpfen lassen. Die Antwort gibt der Begriff der Absorption von Unsicherheit. Das könnte die Auffassung nahe legen, dass Organisationen durch Verknüpfung von Entscheidungen Unsicherheit in Sicherheit transformieren. Das trifft zwar zu, reicht aber nicht aus, um das Reflexions- und Selbständerungspotenzial von Organisationen zu begreifen. Dem dient die Unterscheidung von Entscheidungen und Entscheidungsprämissen, die eine doppelte Schließung des Systems auf operativer und auf struktureller Ebene ermöglicht, und doppelte Schließung ist generell eine Bedingung für Reflexion. Schließlich werden die Entscheidungsprämissen in sich unterschieden nach verschiedenen Typen, nämlich Entscheidungsprogrammen, Personal und Kommunikationswe-

gen, die Kompetenzen (Arbeitsteilung) in Entscheidungszusammenhänge umsetzen.

Dieses Kernstück der Theorie ermöglicht es, die Theoriegeschichte Organisationsforschung unter der Fragestellung zu behandeln, welche Unterscheidungen jeweils Prominenz erlangt hatten und wie sich der Übergang von einer Unterscheidung zu einer anschließenden erklären lässt; und dies unter dem Gesichtspunkt, dass jede Einzelunterscheidung unterkomplexe Resultate liefert und „Supplemente“ (Derrida) aufruft. Außerdem können wir mit Hilfe des theoretischen Kernstücks einzuschätzen versuchen, welche Schranken sich für Selbständerungs- und Selbstreflexionsbemühungen der Organisation ergeben; oder in anderen Worten: wie sich reale Organisationen von Idealvorstellungen beliebiger Änderbarkeit und vollständiger Selbsttransparenz unterscheiden. Und schließlich lässt sich zeigen, dass und warum Organisationen, die sich auf diese Weise selbst erzeugen und operativ schließen, sich vom Gesellschaftssystem unterscheiden, das sie ermöglicht, weil es Kommunikation ermöglicht; das sich ihrer bedient, um Kommunikationen vielfältigster Art zu koordinieren, und das die Organisationen trotzdem weder steuern noch kontrollieren kann.

Die letzte Frage, die sich aus diesem unterschiedungstheoretischen Ansatz ergibt, lautet: wie eigentlich die Einheit einer Unterscheidung zu denken ist. (Wir haben ja immer von Unterscheidungen gesprochen, so als ob es sich um Einheiten handelte). Die Antwort lautet: dass die Einheit der Unterscheidung, die beim Beobachten jeweils benutzt wird, in der Unterscheidung selbst nicht vorkommen kann. Die Einheit der Unterscheidung widerspricht sich selbst. Sie ist ein performativer Selbstwiderspruch. Sie ist ein Paradox. Das Paradox aber ist der Beobachter selbst, der sich selbst im Beobachten nicht beobachten kann. In diesem Sinne geht es der Theorie um die Auflösung dieses Paradoxes des Beobachtens, und zwar auf der Ebene ihres Gegenstandes wie auf der Ebene der Theorie selbst, also fremdreferenziell und selbstreferenziell. Und nur in dieser Einsicht liegt der Zusammenhang von Theorie mit ihrem Gegenstand begründet. Wir setzen also weder Prinzipien der Natur oder der Vernunft voraus noch einen Wahrheitsbegriff, der irgendeine „adäquate“ Verknüpfung dieser beiden Komponenten von Erkenntnis verspricht. Die Prämissen von Organisation ist das Unbekanntsein der Zukunft und der Erfolg von Organisationen liegt in der Behandlung dieser Ungewissheit: ihrer Steigerung, ihrer Spezifikation und der Reduktion ihrer Kosten.

Wer glaubt, dies nicht ertragen zu können und auch nicht neugierig genug ist, um es auszuprobieren, sollte die Lektüre an dieser Stelle abbrechen.

# Kapitell

## Organisationstheorie: Die klassischen Konstruktionen

### i.

Der Begriff der Organisation gewinnt erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts deutlichere Konturen. Im Mittelalter war ein besonderer Begriff für das, was wir heute Organisationen nennen, unnötig gewesen. Er hätte auch keinen Gegenstand gehabt, denn die soziale Ordnung war durch die Stratifikation der Familienhaushalte und durch Korporationen gewährleistet und im Übrigen einer Vielzahl von rechtlichen Regulierungen unterworfen.<sup>1</sup> Erst im Laufe des 19. Jahrhunderts festigt sich ein Sprachgebrauch, der Organisationen als soziale Formationen besonderer Art von anderen sozialen Ordnungen (zum Beispiel von Gemeinschaften oder von sozialen Klassen) unterscheidet. Erst seitdem wird der Begriff der Organisation auch im normalen alltäglichen und wissenschaftlichen Sprachgebrauch verwendet, um einen Gegenstand besonderer Art zu bezeichnen. Schon im 18. Jahrhundert oft gebraucht, bezeichnet er zunächst die Ordnung organischen Lebens im Unterschied zu Artefakten und Mechanismen.<sup>2</sup> Noch Jean Paul hält die Anwendung des Begriffs Organisation auf nicht-organische Sachverhalte für einen metaphorischen Sprachgebrauch<sup>3</sup>, spricht selbst aber ebenfalls von der Organisation von Texten, und zwar im Sinne einer aktiv-ordnenden Herstellung.<sup>4</sup> Vielleicht ist also

1 Das gilt selbst für Produktionsbetriebe, die wir heute als Organisationen einrichten würden. Siehe am Beispiel der Lüneburger Saline Egbert Kahle, *Die Organisation der Saline Lüneburg vom Mittelalter bis ins 19. Jahrhundert*, Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 1 (1987), S. 1-22; ders., *Interrelations Between Corporate Culture and Municipal Culture: The Lüneburg Saltworks as a Médiéval Example*, in: Barry A. Turner (Hrsg.), *Organizational Symbolism*, Berlin 1990, S. 33-41.

2 Siehe z.B. Pierre-Louis Moreau de Maupertius, *Essai sur la formation des corps organisés*, Berlin 1754; Abbé Joannet, *De la connoissance de l'homme dans son être et dans ses rapport*, 2 Bde. Paris 1775, insb. Bd. 1, S. 180 ff. („Organisation du corps humain“).

3 Vorschule der Ästhetik, zit. nach der Ausgabe Jean Paul, Werke, Bd. 5, München 1963, S. 296.

4 „Man organisiere aber einmal einen Band Sinngedichte!“ - a.a.O. S. 357. Auch bei Friedrich Schlegel findet man alle nur denkbaren Verwendungen des Wortes

der Übergang zu einem aktiven, tätigkeitsbezogenen Wortgebrauch der Vorgang, der den Begriff generalisiert. Jedenfalls hat der Begriff Organisation zunächst eine kosmologische Weite und bleibt bezogen auf das „organische“ Schema des Ganzen und seiner Teile, bietet aber die Möglichkeit, zugleich eine Tätigkeit und ihren Effekt zu bezeichnen, *ohne sich auf diesen Unterschied einzulassen*.

Da das 18. Jahrhundert allgemein dazu tendiert, hierarchische Unterscheidungen durch die Unterscheidung von „innen“ und „außen“ zu ersetzen, findet man auch im Wortfeld von Organisation bereits die Unterscheidung innerer und äußerer Bezüge. Das erlaubt es dann auch, den Begriff der Desorganisation einzuführen - abgelöst von jeder hierarchischen Weltarchitektur und bezogen auf interne Defekte eines Organismus. Etwa gleichzeitig stellen sich Biologie und Demographie auf einen neuen, auf Individuen bezogenen Begriff der „Population“ ein, der dem alten Schema der Arten und Gattungen viel an Bedeutung nimmt und die Evolutionstheorie des 19. Jahrhunderts vorbereitet. Für die Explikation der internen Organisation blieb es jedoch bei dem Schema eines Ganzen, das aus Teilen besteht, also bei der Voraussetzung einer darauf abgestimmten Harmonie, beinahe noch im alten Sinne einer ordinata concordantia. Und dann konnte man auch die Unterscheidung von Zwecken und Mitteln mitverwenden und sagen, dass die Zusammenordnung zu einem Ganzen der Zweck und die Verbindung der Teile das Mittel sei. Das wiederum erlaubte es Kant, unscharfe Begriffe wie „Wechselwirkung“ zwischen Teilen und die Vorstellung, das Ganze sei sein eigener Zweck, einzuführen.<sup>5</sup>

**Organisation:** „des durchaus organisierten und organisierenden Werkes“, (Wilhelm Meister), „weibliche Organisation“, „Philosophie, welche sich von neuem organisieren und desorganisieren muss“, „Organisation des Universums“ usw. Zitate nach der Ausgabe Werke in zwei Bänden, Weimar 1980, Bd. I, S. 145, Bd. I, S. 230, Bd. II, S. 113. Siehe auch Karl Philipp Moritz, Schriften zur Ästhetik und Poetik: Kritische Ausgabe, Tübingen 1962, z.B. S. 76, 82, wo von der Organisation gefordert wird, ein so feines Gewebe zu sein, dass ihr Organ „in all seinen Berührungspunkten ein Abdruck der Verhältnisse des großen Ganzen seyn“ könne. Und: „Daher ergreift jede höhere Organisation, ihrer Natur nach, die ihr untergeordnete, und trägt sie in ihr Wesen über.“ (S. 82); oder Johann Gottlieb Fichte: „Ich finde mich selbst als organisiertes Naturprodukt“, in: Das System der Sittenlehre, Zweites Hauptstück § 9, zitiert nach Werke Bd. II, Darmstadt 1962, S. 516.

<sup>5</sup> Siehe insb. § 65 der Kritik der Urteilskraft mit der Überschrift „Dinge als Naturzwecke sind organisierte Wesen“. Dort in einer längeren Anmerkung auch ein Hinweis auf Reformen des Staatskörpers: „So hat man sich bei einer neuerlich unternommenen gänzlichen Umbildung eines großen Volkes zu einem Staat des Worts Organisation häufig für Einrichtung der Magistraturen u.s.w. und selbst des ganzen Staatskörpers sehr schicklich bedient. Denn jedes Glied soll freilich in einem solchen Ganzen nicht bloß Mittel, sondern zugleich auch Zweck und, indem es zu der Möglichkeit des Ganzen mitwirkt, durch die Idee

Damit war die gedankliche Isolierung organisierter Einheiten auf sich selbst vorbereitet und die Unterscheidung von „innen“ und „außen“ mit Inhalt gefüllt.

Nach diesem ersten Anlauf und nach dieser durchaus positiven Einführung nimmt das 19. Jahrhunderte den Begriff der Organisation vor allem auf der Ebene der Gesellschaftstheorie in Anspruch. Die moderne, nachrevolutionäre Gesellschaft sucht ihre eigene Form - teils im Unterschied zu den Adelsgesellschaften der europäischen Tradition, teils als Abwehrbegriff gegen die Unruhen, die die französische Revolution nach sich gezogen hatte. Es geht um Wiederaufbau auf neuen, zukunftsträchtigen Grundlagen. „La philosophie du siècle dernier a été révolutionnaire, celle du XIXe siècle doit être organisatrice“, verkündet Saint-Simon sein Programm, und Auguste Comte wird den gleichen Gedanken mit Merkmalen wie „Wissenschaftlichkeit“, „Positivität“ und „Soziologie“ ausstatten. Bei aller bewussten Suche nach historischem Abstand und neuer, verlässlicher Programmatik bleiben die Begriffselemente der Ordnung von Teilen zu einem funktionsfähigen Ganzen erhalten. Allerdings scheidet der Begriff der Organisation nun auch Desiderate wie „sozial“ und „Solidarität“ ab,<sup>6</sup> die gute Chancen haben, ein Ungenügen der bloßen Organisation auszudrücken und Desideratbegriffe, ja Oppositionsbegriffe zu werden. Ein Betrieb solle sich, wie man heute sagt, auch um die sozialen Belange seiner Mitarbeiter kümmern - so als ob gemeinsame Arbeit noch nicht ohne weiteres „sozial“ sei. Bei aller Erhaltung seiner ursprünglichen Merkmale läuft der Orgamsationsbegriff nun in Anwendung auf die Gesellschaft in eine Bifurkation. Er markiert ein Ungenügen, eine Unzufriedenheit mit den typischen Merkmalen moderner Gesellschaft, zusammen mit Begriffen wie Ware, Markt, Tausch, schließlich Geld. 1887 erscheint Tönnies „Gemeinschaft und Gesellschaft“, eine Publikation, die in ihrer eigenwilligen Begrifflichkeit wenig Erfolg hat, aber mit ihrer Dualisierung

des Ganzen wiederum seiner Stelle und Funktion nach bestimmt sein“. Bei „Glied“ ist hier offensichtlich an Menschen gedacht, die nach dem Sittengesetz nicht zu bloßen Mitteln herabgesetzt werden dürfen, sondern Gelegenheit haben müssen, ihr Menschsein im Bezug auf ein Ganzes zu verwirklichen.

<sup>6</sup> So Claude Henri de Rouvroy, Comte de Saint-Simon, *De la réorganisation de la société européenne*, Paris 1814, zitiert nach *Oeuvres*, Paris 1868 ff., Nachdruck Paris 1986, Bd. 1, S. 153-248 (158).

<sup>7</sup> Siehe etwa Alfred Fouillée, *La science sociale contemporaine*, Paris 1880; Charles Gide, *L'idée de solidarité en tant que programme économique*, Revue internationale de sociologie 1 (1893), S. 385-400, und im begriffsgeschichtlichen Rückblick J.E.S. Hayward, *Solidarity: The Social History of an Idea in 19th Century France*, International Review of Social History 4 (1959), S. 261-284.

die Zeitstimmung fasst und für lange Zeit prägend wirkt. Noch Parsons wird seine „pattern variables“ nach diesem Muster ordnen.<sup>8</sup>

Die erste Unterscheidung, die den modernen Organisationsbegriff erzeugt, ist demnach die Unterscheidung von Ordnung und Organisation, beides bezogen auf gesellschaftliche Phänomene. Auf dieser Grundlage werden in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts noch allgemeine Organisationslehren veröffentlicht, die jedoch die Gesellschaftsprobleme, die die Soziologie beschäftigen, nicht mehr aufgreifen und sich auf Spezialfragen guter Arbeitsorganisation oder auf sehr formale Beziehungsanalysen zurückziehen. „Organisation“ und auch „Management“ sind jetzt Worte, die es erlauben, Wissen aus dem unmittelbaren Arbeitsprozess herauszuziehen und es als Einrichtungs- und Überwachungswissen zu verselbstständigen. Das Organisationswissen und das Wissen des „scientific management“ beansprucht jetzt, mehr zu sein als die Summe des Arbeitswissens, das für den Vollzug der Tätigkeiten benötigt wird.

Im Wesentlichen handelt es sich um Publikationen einzelner Autoren, die in ihrer geringen Zahl und internationalen Streubreite kein an Forschung orientiertes Fachgebiet begründen können.<sup>9</sup> Nur Taylors mikroskopische Lehre von der Arbeitsorganisation<sup>10</sup> findet breitere Resonanz, dann aber seit den 20er Jahren auch zunehmenden anthropologischen und soziologischen Widerstand.<sup>11</sup> Während diese „humanistische“ Kritik angesichts der Sorge um Arbeitsplätze heute zurücktritt, sieht man deutlicher die Zeitbedingtheit des Taylorismus: seine Abhängigkeit von Massenmärkten für standardisierte, langfristig gleich bleibende Produkte.

8 Siehe Talcott Parsons, *Pattern Variables Revisited*, *American Sociological Review* 25 (1960), S. 467-483.

9 Siehe etwa Johannes Plenge, *Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre*, Essen 1919; Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris 1925; A. Bogdanow, *Allgemeine Organisationslehre (Tektologie)*, Bd. 1, Berlin 1926; Luther Gulick/Lyndall Urwick (Hrsg.), *Papers on the Science of Administration*, New York 1937; Karl Stefanic-Allmayer, *Allgemeine Organisationslehre: Ein Grundriß*, Wien 1950.

10 Siehe Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, zuerst Norwood Mass. 1911; ders., *Shop Management* (1903), zit. nach der Ausgabe New York 1912.

11 Siehe mit erheblichem Einfluss auf die weitere Forschung Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York 1933. In Deutschland etwa R. Lang/W. Hellpach, *Gruppenfabrikation*, Berlin 1922; Eugen Rosenstock, *Werkstattaussiedlung*, Berlin 1922; Heinrich Nicklisch, *Grundfragen für die Betriebswirtschaft*, Stuttgart 1928; Walter Jost, *Das Sozialleben des industriellen Betriebs: Eine Analyse der sozialen Prozesse im Betrieb*, Berlin 1932, insb. S. 10 ff. Zur Fortführung dieser anti-tayloristischen, auf Gemeinschaft setzenden Vorstellungen unter dem Regime der Nationalsozialisten siehe Theodor M. Bardmann, *Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*, Frankfurt 1994, S. 303 ff.

Diese Beschränkung hat sich vor allem durch die Einführung der Mikroelektronik in den Produktionsprozess geändert.<sup>12</sup>

Organisationstheorien in dieser Abstraktionslage finden heute keine Nachfolge mehr. Woran mag das hegen? Es handelt sich offenbar um auslaufende und nicht wieder aufgelegte Modelle. Einerseits ist das Vertrauen in die Möglichkeit, an Hand von Prinzipien rational (im Sinne von bestmöglich) zu organisieren, verloren gegangen - in den betriebswirtschaftlichen Unternehmenstheorien ebenso wie in der soziologischen Organisationsforschung. Andererseits hat eine sehr reichhaltige empirische Organisationsforschung und eine quirliche, ständig neue Schlagworte auf den Markt bringende Unternehmensberatung eine Komplexität erzeugt, die sich in den alten Formen von Theorien nicht mehr ordnen lässt. Er schwerend kommt hinzu, dass es nicht mehr genügt, sich mit den älteren Organisationslehren an wenigen Typen, vor allem am Produktionsbetrieb und an der öffentlichen Verwaltung zu orientieren. Man muss auch an Symphonieorchester, an Zeitungsredaktionen, an Banken, an politische Parteien, an Freizeitvereine, an Schulen, an Krankenhäuser, an Gefängnisse denken. Wie wird eine Alkoholikertherapie organisiert? Oder eine Bibliothek? Oder Gütertransport mit Containern, was die Organisation sowohl von Häfen als auch von Schiffen grundlegend verändert hat? Oder die Müllabfuhr mit den heutigen Aufgaben der Sortierung und des Recycling? Wenn es angesichts dieser Vielfalt überhaupt eine allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme geben kann, dann jedenfalls nicht mehr auf der Grundlage der bisher diskutierten Begriffsinstrumente. Das Denken in Ganzheiten und ihren Teilen hat sich aufgelöst, ohne als Theorie komplexer Systeme ersetzt worden zu sein. Die Frage ist, ob es dabei bleiben muss oder ob man, mit ganz anderen Theorieeinsätzen, nicht doch eine allgemeine Organisationstheorie formulieren kann.

## II.

Seit dem Ende des zweiten Weltkriegs hat die Organisationsforschung einen Umfang angenommen, der es ausschließt, über Trends, Ergebnisse, Autoren und Publikationen adäquat zu berichten. Wir müssen die Theorieberichterstattung den Lehrbüchern überlassen, die sich oft nahezu ausschließlich damit befassen.<sup>13</sup> Wir wählen den Ausweg, Unterscheidungen

12 Vgl. unter vielen Richard Hyman/Wolfgang Streeck (Hrsg.), *New Technology and Industrial Relation*, Oxford 1988.

13 Siehe z.B. Charles Perrow, *Complex Organizations: A Critical Essay*, zit. nach der Ausgabe New York 1986, oder Alfred Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien*, Stuttgart 1993. Für eine ausdrückliche als Theoriegeschichte angelegte Darstel-

vorzustellen, die in der Forschung eine Rolle gespielt haben. Wenn eine Unterscheidung nach einiger Zeit verbraucht ist, wird sie durch eine andere ersetzt. Das geschieht keineswegs beliebig. Vielmehr entdeckt man an der bisherigen Literatur Probleme oder Phänomene, die nicht ausreichend berücksichtigt waren und einen Wechsel des „frame“ erfordern. Die Resultate bisheriger Forschung werden neu beschrieben mit Ausdrücken wie „conventional wisdom“ oder „klassische Theorie“, und damit wird angedeutet, dass man willens und in der Lage ist, deren Beschränkungen zu überwinden.

Unsere Theorieberichterstattung wird Forschungen beiseite lassen, die eine normative, Rationalität suchende Linie verfolgen, also festzustellen versuchen, wie man bestimmte Ergebnisse möglichst gut, möglichst sicher oder mit minimalen Kosten erreichen könne, und beschränken uns auf Ansätze, die explizit oder implizit mit Hilfe des Begriffs der Kausalität formuliert sind. Von der theoretischen und methodologischen Ambition her bemüht man sich darum, die Unterscheidung von Ursache und Wirkung mit anderen Unterscheidungen, zum Beispiel von Mittel und Zweck oder von Weisung und Gehorsam oder von Gruppenbildung und Motivation zu koordinieren. In diesem Sinne geht es um Soziologie mit Absicht auf Erklärung und, wo möglich, Prognose; oder auch: mit Absicht auf eine technische, beratende Hilfe bei Organisationsplanungen. Auch betriebswirtschaftliche Forschungen oder Entwicklungen im Bereich der Unternehmenstheorie (theory of the firm) haben hierfür Bedeutung; aber deren Auswertung in der Soziologie ist bis heute durch Fach- und Disziplingrenzen oder auch durch das schiere Volumen der Literatur behindert. Sie wird heute vor allem durch Analysen des Verhältnisses von Strukturen und Entscheidungen angebahnt. Darauf kommen wir an späterer Stelle zurück.

Aus der älteren Literatur übernimmt die Organisationssoziologie vor allem die machtsoziologische Unterscheidung von Weisung (command) und Gehorsam sowie die auf Rationalität bezogene Unterscheidung von Mittel und Zweck. Herrschaft kann demnach rational sein, wenn sie Weisungen so einsetzt, dass über Gehorsam ihre Zwecke erreicht werden können. Dies ist nicht nur der alteuropäische, bis in die Theologie hineinreichende Ordnungsmythos<sup>14</sup>, sondern bestimmt, nach der Umstellung von geschaffener Natur auf Wertbeziehungen und Legitimationsbedarf, auch das Bürokratiemodell Max Webers.<sup>15</sup> Die historische Bedingung da-

lung siehe auch Giuseppe Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, 5. Aufl. Milano 1993.

14 Vgl. z.B. Thomas von Aquino, *Summa Theologiae I q. 65 a.2.*

15 Siehe Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5., rev. Aufl. Tübingen 1972, S. 125 ff.

für ist, nach Max Weber, dass die Arbeitenden das Eigentum an den Arbeitsmitteln verlieren und mit Geld entlohnt werden. Sie geraten dadurch unter den Druck auferlegter Arbeitsdisziplin, und der Herr (das mag ein politischer Machthaber sein oder der Eigentümer des Betriebs) kann sich auf die Durchsetzbarkeit seiner Weisungen verlassen. Rational ist eine solche Herrschafts- und Verwaltungspraxis freilich nur, wenn sie den riesigen Kommunikationsaufwand von Anweisungen im Einzelfall ersparen und allgemeine Regeln formulieren kann, die der Untergebene logisch-deduktiv oder im typischen Falle durch angemessene Interpretation auf den konkreten Sachverhalt anwenden kann. Das Modell, nach dem diese Theorie gearbeitet ist, ist die juristisch durchkonstruierte öffentliche Verwaltung. Aber nach Weber hat sich „Bürokratie“ mit ihrer formalen Rationalität in der modernen Gesellschaft weltweit durchgesetzt; denn nicht nur politische Macht, sondern auch Eigentum ist eine mögliche Herrschaftsgrundlage.

Der Erfolg dieses Bürokratiemodells lässt sich am besten historisch erklären. Es wendet sich gegen die Willkür auf allen Ebenen der Ordnung, es konzentriert Willkür an der Spitze, von der man dann unterstellt, dass sie durch eigene Wertbeziehungen und durch Umweltbedingungen diszipliniert wird - so in der Wirtschaft durch den Markt und in der öffentlichen Verwaltung durch die rechtsstaatlich gebundene Politik. Bürokratie heißt auch, dass große Arbeitseinheiten gebildet werden können, in denen viele Personen gleichzeitig und doch koordiniert zusammenarbeiten. Und vor allem lässt sich in dieser Form die gesellschaftlich vorgegebene Rangordnung ersetzen durch das Gleichheitsprinzip. Sowohl in den Außenbeziehungen als auch in ihren internen Verhältnissen geht die Bürokratie von Gleichheit aus - *es sei denn, dass die Organisation selbst einen Unterschied macht*. Mit all dem wird, in der Realität ebenso wie in ihrer theoretischen Modellierung, der immensen Komplexität der modernen Gesellschaft Rechnung getragen - und zwar in einer Form, die man systemtheoretisch als Ausdifferenzierung *innerhalb* der Gesellschaft beschreiben könnte, als Ausdifferenzierung eines eigenständigen und doch lenkbaren, auf gesellschaftliche Interessen einstellbaren, koordinierbaren, „beherrschbaren“ Systems.

Es gibt zahllose Einwände gegen dieses europäische, wenn nicht „preussische“ Bürokratiemodell. Es werde, besonders in der Anwendung auf Wirtschaftsbetriebe, der Spezifikation der betrieblichen Über- und Unterordnungsverhältnisse nicht gerecht.<sup>16</sup> Es funktioniere außerhalb von Europa nicht und sei auch keine geeignete Norm für die Modernisierung

<sup>16</sup> So Jost a.a.O., S. 55, im Anschluss an den Wörterbuchartikel von Götz Briefs, *Betriebssoziologie, Handwörterbuch der Soziologie, Stuttgart* 1931.

von Entwicklungsländern.<sup>17</sup> Es vernachlässige den Interpretationsspielraum, den eine Zweckorientierung notwendig gewähren müsse.<sup>18</sup> Daraus folgt nicht zuletzt, dass „Kollusionen“ zwischen „internen“ und „externen“ Kräften schwer zu entdecken und schwer zu verhindern und nur bei evidenten Rechtsverstößen als „Korruption“ zu brandmarken sind. Die Organisation, auch und gerade der staatlichen und kommunalen Verwaltungen, verbindet sich auf unteren Ebenen über „Verhandlungen“ mit Systemen der Umwelt, um die benötigte Kooperation zu erzeugen.<sup>19</sup> Offensichtlich reicht die Zentrierung der Kontrolle über die Arbeitsmittel

**17** Vgl. für viele ähnliche Untersuchungen: Onofre D. Corpuz, *The Bureaucracy in the Philippines*, o.O. (Institute of Public Administration, University of the Philippines) 1957; Morroe Berger, *Bureaucracy and Society in Modern Egypt: A Study of the Higher Civil Service*, Princeton 1957; Edgar L. Shor, *The Thai Bureaucracy*, *Administrative Science Quarterly* 5 (1960), S. 66-68. Ralph Braibanti, *Public Administration and Judiciary in Pakistan*, in: Joseph LaPalombara (Hrsg.), *Bureaucracy and Political Development*, Princeton N.J. 1963, S. 360-440; Lloyd A. Fallers, *Bantu Bureaucracy: A Century of Political Evolution among the Basoga of Uganda*, 2. Aufl. Chicago 1965; Louis A. Zürcher, Jr. et al., *Value Orientation, Role Conflict, and Alienation From Work: A Cross-Cultural Study*, *American Sociological Review* 30 (1965), S. 539-548. Zu dieser Zeit findet man viel Forschung unter dem Titel „Comparative Public Administration“, die versucht, auf Organisationsebene Bedingungen der Modernisierung zu klären. Siehe z.B. Ferrel Heady/Sibyl L. Stokes (Hrsg.), *Papers in Comparative Public Administration*, Ann Arbor Mich. 1962. In den späten 60er Jahren sind solche Versuche durch ebenso harte wie pauschale gesellschaftstheoretische Kritik gestoppt worden. In der neueren Diskussion wird oft auch eingewandt, dass dies Bürokratiemodell der Abhängigkeit aller Organisationen vom „human capital“ oder „social capital“ nicht gerecht werde. Damit sind traditionsbedingte Einstellungen und Institutionen gemeint, deren man sich mit etwas mehr Geschick, zum Beispiel bei Entwicklungsprojekten, bedienen könne. Die Kritik richtet sich offensichtlich dagegen, dass die Theorie Ausdifferenzierung einfach unterstelle, während dies in der Realität gerade das Problem sei. Dabei verrät der Ausdruck „capital“ die nach wie vor zu Grunde liegende „instrumentalistische“, zielorientierte Perspektive.

**18** Dies ist nicht zuletzt auch ein Problem der Rechtsordnung und ihrer verfassungsmäßigen Kontrolle, gilt also auch für die zunehmend an Zweckprogrammen ausgerichtete öffentliche Verwaltung in Industrieländern. Siehe als Fallstudie etwa Keith Hawkins, *Environment and Enforcement: Regulation and the Social Definition of Pollution*, Oxford 1984; ferner Arthur Benz/Wolfgang Seibel (Hrsg.), *Zwischen Kooperation und Korruption: Abweichendes Verhalten in der Verwaltung*, Baden-Baden 1992, und für die verfassungsrechtlichen Probleme Dieter Grimm, *Die Zukunft der Verfassung*, Frankfurt 1991.

**19** Dies gilt in sehr auffälliger Weise auch für im Übrigen straff geführte Industriebetriebe, wo zum Beispiel das „just in time“ Prinzip der Anlieferung von Fertigteilen eine Kooperation zwischen verschiedenen Unternehmen auf unteren Ebenen erforderlich macht mit der Folge, dass heute selbst zentrale Produktionspläne schwierig werden.

(unter anderem: rechtliche Entscheidungsbefugnisse) nicht mehr aus, um die Isolierung des Systems als Objekt zentraler Kontrolle zu gewährleisten.

In den Wirtschaftswissenschaften hat die Erfahrung, dass der Markt zwar Beobachtungsmöglichkeiten, aber keine klaren Entscheidungsdirektiven gibt, zu einer Theorie der Organisation (oft auch „Hierarchie“ genannt) geführt. Teils liegt dies daran, dass die Unternehmensorganisation mit geringeren Transaktionskosten auskommt, teils daran, dass der Markt die Entscheidungen der Wirtschaftsteilnehmer noch nicht festgelegt, sodass man fragen muss; wie die Marktteilnehmer Entscheidungen treffen.<sup>20</sup> Dieser „Paradigmawechsel“<sup>21</sup> klärt den Bedarf für Organisation, aber noch nicht deren interne Strukturen und Prozesse.

Schließlich wird seit langem auch das Problem der Arbeitsmotivation diskutiert. Je mehr Entscheidungsspielraum besteht, desto wichtiger wird die Motivation, am Arbeitsplatz für Effizienz zu sorgen. Die viel beachtete Managementtheorie von Barnard hatte, was Motivation betrifft, eine „zone of indifference“ postuliert, innerhalb derer es dem Betriebsangehörigen gleichgültig sei, was er tue, sofern nur anerkannt werde, dass er die Bedingungen seiner Mitgliedschaft erfülle.<sup>22</sup> Das mag auch heute so sein. Aber dann stellt sich die Frage nach der Betriebsschädlichkeit solcher Indifferenz, besonders wenn eine Entlassung auf Grund von Arbeitsmarktbedingungen oder auf Grund von Rechtsvorschriften schwierig ist. Außerdem zeigen neuere Forschungen aus den Wohlfahrtsbürokratien Schwedens ein inverses Verhältnis von Rationalisierung, Demokratisierung und Motivation. Wenn Pläne und Regeln auf dem Wege über komplexe Prozesse der Rationalisierung und der Konsenssuche festgelegt werden, ist die Organisation allein dadurch schon so erschöpft, dass es unwahrscheinlich wird, dass ihre Mitglieder im Falle von Hindernissen oder unvorhergesehenen Schwierigkeiten sich auch noch aktiv für die Durchführung der gefundenen Lösung einsetzen.<sup>23</sup> Sie hatten ohnehin das, was sie selbst für richtig halten, nicht durchsetzen können.

**20** Vgl. (zunächst wenig beachtet) Ronald Coase, *The Nature of the Firm*, *Economica* 4 (1937), S. 386-403, neu gedruckt in ders., *The Firm, the Market, and the Law*, Chicago 1988, S. 33-55; ferner Herbert A. Simon, *Models of Man - Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, New York 1957; James G. March/Herbert A. Simon, *Organizations*, New York 1958; Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York 1975.

**21** So Brian J. Loasby, *Choice, complexity and ignorance: An enquiry into economic theory and the practice of decision-making*, Cambridge Engl. 1976, S. 211.

**22** Siehe Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge Mass. 1938, zit. nach der Auflage 1951, S. 167 ff.

**23** Vgl. Nils Brunsson, *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester 1985.

Eine weitere Anregung, die hier hätte aufgegriffen werden können, stammt aus der Psychiatrie und ist (deshalb?) in der Organisationstheorie lange Zeit unbeachtet geblieben. Erst neuere Methoden der Organisationsberatung verwenden, vermittelt über Systemtherapie und besonders Familientherapie, Gedankengut, das aus dieser Quelle stammt. Der Grundgedanke ist, dass jede Kommunikation, die Weisungen gibt und dabei Information austeilt (und sei es: Information über Autorität, Motive, guten Willen als Grund der Weisung), dazu tendiert, Paradoxien zu erzeugen bzw., wie man in der Semiotik und der linguistischen Texttheorie heute sagt, sich selber zu „dekonstruieren“.<sup>24</sup> Als Information wird die Welt so beschrieben, wie sie ist oder wie sie sein sollte; und dabei wird das Recht zu dieser Beschreibung und die Erwartung, dass sie angenommen wird, mitkommuniziert. Zugleich folgt aber aus der Tatsache, dass dies mitgeteilt wird, dass alles auch anders sein könnte. Einheit und Differenz, Bezeichnung und Unterscheidung werden in der Kommunikation synthetisiert. Aber gerade daraus, dass dies (und nicht etwas anderes) geschieht, folgt das Gegenteil von dem, was beabsichtigt war. Das führt natürlich nicht dazu, dass nichts mehr geschehen kann, weil jede Festlegung paradox ist und sofort dekonstruiert wird. Aber die Frage, die Therapeuten stellen, ist: was im Normalfall die Dekonstruktion und das Auseinanderfallen von Kommunikation und Motivation verhindern und was ausnahmsweise dann doch zur Deblockierung der Dekonstruktion, zur Öffnung der Dose der Pandorra und zum Wirksamwerden der Paradoxierung führt.<sup>25</sup> Wir werden dieses Thema später unter dem Stichwort „Unsicherheitsabsorption“ wieder aufnehmen.

All diese Kritik gehört inzwischen zu den unübersehbaren Bestandteilen jeder organisationswissenschaftlichen Theorie. Sie darf jedoch nicht davon ablenken, dass Hierarchie im Sinne von mehr oder weniger langen und, was untergeordnete Ebenen betrifft, breit ausgreifenden Weisungsketten zu den kaum zu ersetzenen Notwendigkeiten des Aufbaus komplexer Organisationen gehört. Vertikale Integration ist nach wie vor die wichtigste Form der Bearbeitung von Ungewissheit<sup>26</sup>, das heißt: von Zu-

24 Vgl. als einen bereits seit langem verfügbaren Text Jürgen Ruesch/Gregory Bateson, *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*, New York 1951, formuliert mit den Begriffen „command“ und „report“. Zu „Dekonstruktion“ neben den Schriften von Jacques Derrida und Paul de Man etwa Jonathan Culler, *On Deconstruction: Theory and Criticism After Structuralism*, Ithaca N.Y. 1982.

25 In der soziologischen Gesellschaftstheorie könnte das gleiche Thema im Kontext einer Theorie symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien behandelt werden. Siehe dazu Niklas Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt am Main 1997, S. 316 ff.

26 So z.B. Jay B. Barney/William G. Ouchi (Hrsg.), *Organizational Economics*, San Francisco 1986, Introduction S. 12.

kunft. „Alternatives to hierarchies“<sup>27</sup> sind kaum zu finden - oder allenfalls dann, wenn man Hierarchie durch eine autoritative Praxis definiert. Andererseits sollte man es vermeiden, den Begriff „Hierarchie“ geradezu gleich bedeutend mit Organisation zu verwenden.<sup>28</sup> Jedenfalls müssen die Folgen einer Hierarchisierung sozialer Beziehungen miterfasst werden, und dies kann nicht in der Form einer betriebsinternen Kostenrechnung, ja überhaupt nicht in der Form von „Kosten“ geschehen, sondern bedarf einer soziologischen Analyse. Schon seit längerem ist daher bekannt, dass Webers Bürokratiemerkmale empirisch nicht notwendig zusammenhängen mit unabhängig davon gewonnenen Kriterien der Rationalität.<sup>29</sup> Das alles zwingt dazu, von der Vorstellung abzugehen, Organisationen *seien* Hierarchien. Schon Max Weber hatte Wesensaussagen dieser Art unter dem Einfluss neukantianischer Erkenntnistheorien zu Aussagen über „Idealtypen“ abgeschwächt. Damit war eingestanden, dass die Wirklichkeit dem Typus nicht unbedingt zu entsprechen brauchte - etwa mit Formulierungen wie „in mehr oder minder starker Annäherung an den'reinen Typus“.<sup>30</sup> Auf diese Weise konnte aber das, worauf es nun ankommt, nämlich die *Differenz* von Typus und (abweichender) Realität nicht reflektiert werden.<sup>31</sup> Man braucht offenbar eine andersartige, zugleich abstraktere und komplexere Organisationstheorie.

27 So der Buchtitel von Ph.G. Herbst, *Alternatives to hierarchies*, Leiden 1976 - geschrieben im Zusammenhang mit der human relations Bewegung des Tavistock Institute.

28 So in der viel diskutierten Gegenüberstellung von Markt und Hierarchie. Siehe für den Ausgangspunkt der Diskussion Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study of the Economics of Internal Organization*, New York 1975.

29 Siehe nur Stanley H. Udy, *Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory*, *American Sociological Review* 24 (1959), S. 791-795.

30 Zu dem Missverständnis, Webers Theorie der Idealtypen sei eine empirische Theorie im soziologenüblichen Sinne siehe Renate Mayntz, Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 17 (1965), S. 493-502; Wiederabdruck in dies., (Hrsg.), *Bürokratische Organisation*, Köln 1968, S. 27-35. Auch der Begriff des Idealtypus lässt sich jedoch empirisch definieren als deutliche Resistenz gegen Vermischung mit anderen Prinzipien. In diesem Sinne haben bürokratische Hierarchien alle Versuche, sie mit anderen Prinzipien wie Partizipation, teamwork, Humanisierung anzureichern, überlebt, ohne den Reformen das Terrain zu überlassen.

31 Man mag Weber zugestehen, dass er Typisierung als eine Bedingung von Verstehen schlechthin begriffen hatte, also auch von Verstehen im Alltag des organisierten und des auf Organisationen bezogenen Handelns. Aber das muss nicht bedeuten und kann nicht garantieren, dass die Alltagstypisierungen sich mit den wissenschaftlich zweckmäßigen Idealisierungen decken - ein Thema, das dann Alfred Schütz im Anschluss an Weber und Husserls aufgegriffen hat.

### III.

Eine weitere Leitunterscheidung hatte sich nicht vom Bürokratie-Modell Max Webers abgesetzt, sondern war das Ergebnis von sozialwissenschaftlichen Experimenten mit tayloristischer Arbeitsorganisation gewesen. Der Durchbruch in der wissenschaftlichen Publizistik erfolgte mit dem Bekanntwerden der irritierenden Ergebnisse der „Hawthorne“-Experimente.<sup>32</sup> Die Experimente waren nicht als Test derjenigen Theorie geplant gewesen, die ihnen später aufinterpretiert wurde; aber sie widersprachen den Erwartungen über Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Anreizsystemen und Leistungen, sodass nach einer Erklärung gesucht werden musste. Dafür bot sich der in der Sozialpsychologie in Mode gekommene Begriff der Gruppe an, und das Ergebnis wurde mit der Unterscheidung von formaler und informaler Organisation formuliert.<sup>33</sup> Dabei wurde ein struktureller Konflikt zwischen individuellen Motiven und organisatorischen Zwecken vorausgesetzt, und man ging davon aus, dass die Motive der Individuen eher in Gruppen als in der formalen Organisation unterkommen können.

Die Unterscheidung formal/informal behandelt die formale Organisation als gegeben. Man kann an eine Hierarchie von Weisungskompetenzen denken, der die Mitglieder der Organisation unterworfen sind. Das Problem der Durchsetzung dieser Ordnung wird auf der anderen Seite der Unterscheidung, in der informalen Organisation gesehen. Markiert (im Sinne des linguistischen Sprachgebrauchs) wird also diese Seite der Unterscheidung, weil hier etwas zu tun ist. Denn die informale Organisation kann die Ziele der formalen Organisation stützen oder ihnen zuwiderlaufen; sie kann die Mitglieder zu Leistungen oder zum Zurückhalten von Leistungen motivieren - je nach dem, was die Gruppe für richtig hält und dem Einzelnen auferlegt. Sie kann Organisationsänderungen den lokalen Bedingungen anpassen oder sich ihnen widersetzen und sie scheitern lassen.<sup>34</sup> Wie leicht zu sehen, passt die Fragestellung gut zu den Möglichkeiten empirischer Sozialforschung: Es geht um messbare Effekte unterschiedlicher Bedingungen. Deshalb konnte man für solche Forschungen auch förderliches Interesse von Seiten der Unternehmensleitungen er-

32 Die endgültige Publikation ist: Fritz J. Roethlisberger/William J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge Mass. 1939. Zum ideologischen Konzept vgl. Mayo a.a.O. (1933).

33 Eine bessere Formulierung wäre vielleicht: „prescribed framework“ und „emergent interactions“. So C R. Hinings/Royston Greenwood, *The Dynamics of Strategic Change*, Oxford 1988, S. 11 f.

34 Speziell hierzu Lester Coch/John R. P. French, Jr., *Overcoming Resistance to Change*, *Human Relations* 1 (1948), S. 512-532.

warten.<sup>35</sup> Allerdings hatte sich schon bei den Hawthorne-Experimenten gezeigt, dass die intervenierende Variable „Gruppe“ die Formulierung gesetzesförmiger Abhängigkeiten von Bedingungen und Folgen erschwert, wenn nicht ausschließt. Mit Heinz von Foerster könnte man formulieren: die Gruppe ist eine nicht-triviale, eine historische Maschine, die nicht nach festen Regeln arbeitet (das gerade sollte ja die formale Organisation sicherstellen), sondern sich nach dem Zustand richtet, in dem sie sich gerade befindet.<sup>36</sup>

Was gewonnen wird, ist daher eher eine Beobachtungsweise und nicht ein festes Wissen - eine Beobachtungsweise, die auf die „lokalen“ sozialen Bedingungen des Verhaltens Einzelner achtet und dies nicht vorschnell nach dem Schema der formalen Organisation als konform bzw. abweichend klassifiziert. Viele Untersuchungen zeigen denn auch den guten, arbeitsfördernden Sinn abweichenden Verhaltens, aber, besonders im Zusammenhang von Risikotechnologien, auch die Gefahr der normalerweise funktionierenden Nichtbeachtung von Regeln.

Die Fragwürdigkeit des Forschungsertrags hat der Unterscheidung formal/informal viel von ihrer früheren Bedeutung genommen.<sup>37</sup> Darauf hat man mit einer Erweiterung des Verständnisses von Strukturen reagiert, sodass auch das enge Zusammenwirken von formaler und informaler Organisation formuliert werden kann. Seit den 60er Jahren bevorzugt die Organisationssoziologie wieder eher den Begriff der formalen Organisation, um in diesem Rahmen dann auf die Unterscheidung formal/informal zurückzukommen.<sup>38</sup> Das hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass der Gruppenbegriff im Kontext von Organisationen unscharf geblieben

35 „Empirie“ schützt also nicht gegen ideologische oder an Machtverhältnissen orientierte Voreingenommenheiten. So, bezogen auf die Voraussetzung eines durch Bedingungen beeinflussbaren Arbeiters, Dana Bramel/Ronald Friend, *Hawthorne, the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology*, American Psychologist 36 (1981), S. 867-878.

36 Siehe Heinz von Foerster, *Principles of Self-Organization - In a Socio-Managerial Context*, in: Hans Ulrich/Gilbert J.B. Probst (Hrsg.), *Self-Organization and Management of Social Systems: Insights, Promises, Doubts, and Questions*, Berlin 1984, S. 2-24; neu gedruckt in: Heinz von Foerster, *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke*, Frankfurt 1993, S. 233-268.

37 Siehe z.B. die Kritik von Martin Irle, *Soziale Systeme: Eine kritische Analyse der Theorie von formalen und informalen Organisationen*, Göttingen 1963. Eine gute rückblickende Würdigung findet man bei Anna Maria Theis, *Organisationskommunikation: Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen*, Opladen 1994, S. 123 ff. Vgl. auch H. Roy Kaplan/Curt Tausky, *Humanism in Organizations: A Critical Appraisal*, in: Amitai Etzioni/E.W. Lehman (Hrsg.), *A Sociological Reader on Complex Organisations*, New York 1980, S. 44-55.

38 Siehe als Text für Universitätsgebrauch Peter M. Blau/W. Richard Scott, *Formal Organizations: A Comparative Approach*, San Francisco 1962.

ist, was Zugehörigkeit, Grenzen, Fluktuationen und Toleranz für interne Differenzierungen betrifft. Es fällt aber auf, dass das Konzept der „Gruppendynamik“ im Kontext der Organisationsberatung seine Bedeutung be halten hat und heute als „Organisationsentwicklung“ firmiert. Ursprünglich als praxisnahe Konsequenz aus dem human relations Ansatz entstanden, geht es heute eher um die Verselbstständigung von Geschäftsfeldern gegenüber zu starker hierarchischer Kontrolle. Das deutet darauf hin, dass es tatsächlich um eine sozial sensiblere Beobachtungsweise geht, die sich der Schematisierung durch die formale Organisation und durch das Betriebsverständnis der Vorgesetzten entzieht. Fortgeschrittene Beratungskonzepte tendieren denn auch dazu, Organisationsentwicklung mit Systemtheorie zu verbinden und auf Entwicklung der Selbstbeobachtungs- und -diagnosefähigkeiten einer Organisation abzustellen.<sup>39</sup> Das Interesse an „informaler Organisation“ scheint sich dagegen von Gruppen, die von der Betriebsleitung als hilfreich oder als störend eingeschätzt werden können, auf Individuen zu verlagern, die je nach der Organisation ihrer Arbeit und je nach individuellen Neigungen mehr oder weniger Interesse an ausgebauten, „hilfreichen“ Sozialkontakten entwickeln.<sup>40</sup> So weit heute noch mit der Unterscheidung formal/informal gearbeitet wird, hat sich das Interesse auf die Frage verlagert, ob und wie die formale Organisation (= Bürokratie) in der Lage ist, die informale Organisation zu kontrollieren.<sup>41</sup>

Wenn die Unterscheidung formal/informal nicht länger Theorien oder Forschungspräferenzen trennt, kann schließlich die Frage gestellt werden, wie Organisationen selbst mit dieser Unterscheidung umgehen. Dann wird man untersuchen, bei welchen Gelegenheiten und nach welchen Kriterien für formale bzw. informale Kommunikation optiert wird. Für

**39** Siehe etwa Rudolf Wimmer, *Organisationsberatung: Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis: Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung*, in: Michael Hofmann (Hrsg.), *Management Forum*, Heidelberg 1991, S. 45-136; ders., *Was kann Beratung leisten: Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung*, in: ders. (Hrsg.), *Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden 1992, S. 59-127; ders., *Neuere Methoden der Organisationsentwicklung zur Steigerung der Überlebensfähigkeit mittelständischer Unternehmen*, in: Dieter Schwiering (Hrsg.), *Mittelständische Unternehmensführung im kulturellen Wandel*, Stuttgart 1996, S. 182-205.

**40** Siehe hierzu Lothar Peter, „Jeder irgendwie für sich allein“? Probleme und Chancen sozialer Interaktion am Arbeitsplatz, *Zeitschrift für Soziologie* 22 (1993), S. 416-432.

**41** Siehe z.B. Charles Heckscher, *Defining the Post-Bureaucratic Type*, in: Charles Heckscher/Anne Donnellon (Hrsg.), *The Postbureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, Thousand Oaks Cal. 1994, S. 14-62 (21 f.).

eine solche Problemstellung bieten möglicherweise Netzwerkanalysen einen guten Ausgangspunkt. Denn der Begriff des Netzwerkes ist nicht vorweg schon durch formale Organisation definiert, sondern eher durch eine Art Vertrauen, das sich auf erkennbare Interessenlagen und wiederholte Bewährung stützt. Formale Kommunikation zu verlangen oder einzuleiten, ist eine **Möglichkeit**, Vertrauenstests zu vermeiden und mehr Sicherheit zu erreichen - nicht selten zum Schaden für das Netzwerk, das damit als eigentlich überflüssig charakterisiert wird. Und umgekehrt ist die Wahl informaler Kommunikation und das explizite Vermeiden von Formalisierungen (ohne auf deren **Möglichkeit** zu verzichten) ein Zug, mit dem man sich die Option von formal oder informal offen halten und sie reproduzieren kann. Während die offizielle Darstellung der Organisation dazu tendieren wird, das formale Gerüst der Kompetenzen und Dienstwege als Bedingung dafür anzusehen, dass auch informale Kommunikation gewählt werden kann, mag die Netzwerkanalyse zeigen, dass informale Kommunikation dominiert und nur, gleichsam für Not- und Grenzfälle, das Zeremoniell der formalen Kommunikation bereithält. Offenbar divergieren in diesem Punkte die offizielle Selbstbeschreibung des Systems und das, was man zu lernen hat, wenn man in einer Organisation arbeitet.

Inzwischen mehren sich Anzeichen dafür, dass der Begriff der informalen Organisation und mit ihm der Gruppenbegriff durch eine Theorie der Interaktionssysteme ersetzt wird.<sup>42</sup> Sie greift auf Anregungen zurück, die Erving Goffman gegeben hatte, und reformuliert sie mit Rückgriffen auf die allgemeine Theorie sozialer Systeme. Das hat den Vorteil, dass die Analyse unabhängig wird von der Frage, ob und in welchem Umfange sich in Organisationen tatsächlich Gruppen bilden. So kann man außerdem den theoretisch nicht sehr entwicklungsfähigen Gruppenbegriff durch die Theorie der Interaktion unter Anwesenden ersetzen. Das Problem ist dann, dass sich in Organisationssystemen Systeme eines anderen Typs bilden und den Einfluss auf die Entscheidungen mehr oder weniger usurpieren.

42 Vgl. André Kieserling, *Interaktion in Organisationen*, in: Klaus Dammann/Dieter Grunow/Klaus P. Japp (Hrsg.), *Die Verwaltung des politischen Systems: Neue systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema*, Opladen 1994, S. 168-182; ders., *Kommunikation unter Anwesenden: Studien über Interaktionssysteme*, Frankfurt 1999, S. 335 ff.

## IV.

Wenn es um Rationalität geht, hat in der klassischen Organisationstheorie eine andere Unterscheidung die Vorhand: die Unterscheidung von Zweck und Mittel. Sie geht auf einen Begriff von Handlungs rationalität zurück, setzt also voraus, dass jemand sich vorstellt, mit bestimmten Mitteln bestimmte Ziele erreichen zu können. Im klassischen Konzept war dabei vorausgesetzt, dass die Leitung einer Organisation in der Form von Handlungen erfolge und dass die Spalte der Hierarchie sich mit den Zwecken der Organisation identifiziere und sie durch Herrschaft oktroyiere, während die in Aussicht genommenen Mittel dazu tendierten, sich zu verselbstständigen<sup>43</sup> oder sogar dem organisatorischen Zugriff entzogen zu werden. In diesem Sinne wurde ein Paket geschnürt, das die Konkordanz einer Mehrheit von Unterscheidungen voraussetzte oder als Problem der Kontrolle formulierte, nämlich Ganzes und Teil, oben und unten, Zweck und Mittel. Die Organisation konnte dann als zielorientiertes System begriffen werden und die Unterordnung von Personen/Rollen/Stellen als Mittel zum Zweck.<sup>44</sup> Eine genauere Analyse dieser verschiedenen Unterscheidungen musste dann aber sehr rasch zur Auflösung solcher Harmonie-Annahmen führen.

Die Unterscheidung von Zweck und Mittel wird auf ihren *beiden* Sexten durch vorausgesetzte Wertungen (also durch eine Wert/Unwert-Unterscheidung) eingeschränkt. Es geht also nicht einfach um die Kausalität des Bewirkens von Wirkungen. Vielmehr sind Zwecke bewertete Zwecke, und auch als Mittel kommen nur solche in Betracht, die nicht zu viel „kosten“. Deshalb fällt es nicht schwer, die Einheit der Unterscheidung zu bezeichnen, nämlich als einen positiven (wenn es geht maximalen oder optimalen) Ertrag der Beziehung zwischen Mittel und Zweck. Dabei kann man offen lassen, welche Werte (= Präferenzen) realisiert werden sollen. Man kann also bei der Bezeichnung des Schemas von allen konkreten Wertungen abstrahieren, sofern sie nur im Bereich des kausal Realisierbaren liegen. Auch Seelenheilsmaximierungsprogramme hat man zeitweilig für einen möglichen Gegenstand von Organisation gehalten.<sup>45</sup> Selbstverständlich muss es irgendwelche Präferenzen geben, damit das System se-

**43** Siehe als Klassiker dieses Problems der Zweck-Mittel-Verschiebung und seiner Beschreibung als Bürokratie Robert Michels, *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie*, Neudruck der 2. Aufl., Stuttgart 1957; ferner etwa Peter M. Blau, *Bureaucracy in Modern Society*, New York 1956, S. 93 ff. oder Renate Mayntz, *Soziologie der Organisation*, Reinbek 1963, S. 78 f.

**44** Vgl. Barnard a.a.O. S. 231 ff.; Blau/Scott a.a.O. (1962), S. 5; oder Joseph A. Litteler, *The Analysis of Organizations*, New York 1965, S. 246 ff.

**45** Dass dabei auch die Mittel einbezogen werden mussten, hat die bekannte Kritik an der Organisationspraxis des Ordens der Jesuiten motiviert.

lektiv operieren kann; aber die Präferenzen werden als externe Gegebenheiten, als unabhängige Variable in das Modell emgeföhrt.

Bei einer genaueren Analyse und bei einer empirischen Untersuchung der Anforderungen, die dieses Schema an die Informationsverarbeitung in Organisationen stellt, kamen jedoch Schwierigkeiten, ja unabweisbare Verzichte an den Tag. Vor allem Wirtschaftsunternehmen, die Preise für ihre Produkte festlegen müssen, fanden heraus, dass der Markt (mangels „perfekter Konkurrenz“) die Preise nicht einfach diktiert, sondern dass darüber in der Organisation entschieden werden muss. Aber wie? Allgemeiner gesagt: die Umwelt der Organisationen absorbiert nicht genug Kontingenz, sodass die Organisation sich nicht mit einem Errechnen von einzig-richtigen Entscheidungen begnügen kann. Sie muss ohne ausreichendes Wissen und mit abgekürzter Informationsverarbeitung selber entscheiden. Die Umwelt ist der Organisation nicht in der Form von „Herrschaft“ vorgesetzt, deren Willen auszuführen wäre. Sie ist vielmehr, sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik, ein turbulentes, intransparentes Feld, aus dem die Organisation eigene Entscheidungsgrundlagen zu gewinnen hat. Und wie gut diese Entscheidungen sind, wird dann, unter welchen Kriterien auch immer, von den Strukturen des Systems abhängen.

Das Zweck/Mittel-Schema oder, abstrakter formuliert, das allgemeine Medium möglicher Kausalitäten und möglicher Bewertungen stellt also nur einen Rahmen bereit für erforderliche Einschränkungen, über die in der Organisation erst noch entschieden werden muss. Vor allem Max Weber hat dieses Schema benutzt - einerseits um Handeln „verstehend zu erklären“, und andererseits, um es durch hierarchische Regel- und Weisungsgebundenheit zu einem allgemeinen Idealtypus der Bürokratie einzuschränken. (Dass die Endloshorizonte dieses Schemas eine solche Einschränkung möglich und nötig machen, wird bei Weber allerdings nicht deutlich.) Erst nach dem zweiten Weltkrieg, und vor allem in der amerikanischen Rezeption, wird dies zu einem Leitfaden spezifischer, aus der Gesellschaftstheorie herausgelöster Organisationsstudien.<sup>46</sup>

Bei einem konkreteren Zugriff verflüchtigt sich jedoch das, was man als innere Rationalität des Zweck/Mittel-Schemas unterstellt hatte. Mehr und mehr wird es nur noch als Symbol für Rationalität gesehen. Eine nur noch symbolische Verwendung des Schemas nährt dann den Verdacht, es könne sich um eine Ideologie handeln, die unter dem Deckmantel einer gesellschaftlich sinnvollen Rationalität unkontrolliert Interessen realisiere.

**46** Für die Anfänge siehe z.B. Robert K. Merton, *Bureaucratic Structure, and Personality, Social Forces* 18 (1940), S. 560-568; Philip Selznick, *An Approach to a Theory of Bureaucracy, American Sociological Review* 8 (1943), S. 47-54; ders., *Foundations for a Theory of Organizations, American Sociological Review* 13 (1948), S. 23-35.

Dem kann man nicht dadurch abhelfen, dass man im Anschluss an Max Weber Rationalitätstypen (Zweckrationalität, Wertrationalität) unterscheidet, und auch nicht dadurch, dass man im Anschluss an Jürgen Habermas einen Rationalitätstypus, nämlich die verständigungsorientierte Rationalität, bevorzugt. Herbert Simon hatte daraufhin vorgeschlagen, sich mit „bounded rationality“ zu begnügen.<sup>47</sup> Das läuft auf eine Unterscheidung zweier Ebenen hinaus, deren eine ausreichende Bedingungen als Entscheidungsprämissen festlegt, um dann die Details den nicht sehr folgenreichen, jedenfalls brauchbaren Entscheidungen zu überlassen. Die Tragweite dieses Konzepts liegt nicht nur in der Abschwächung der Rationalitätsanforderungen. Es besagt vor allem, dass es einen Unterschied ausmacht, wie ein System organisiert ist; und darüber hinaus, dass es auf Lernen ankommen kann, weil die Rationalität nicht schon durch das Verhältnis des Systems zur Umwelt (des Unternehmens zum Markt) definiert ist. Was man als Soziologe vermisst, ist jedoch die Berücksichtigung der sozialen Beschränkungen des Handelns.

Heute hegt es nahe, diese Differenz mit Hilfe kognitivistischer Begriffe wie „schema“, „Script“, „cognitive map“ zu interpretieren.<sup>48</sup> Andere Konzessionen sind, dass man mit unvorhergesehenen Nebenfolgen rechnet und für das Risiko einer Fehlkalkulation Reserven bildet. Wieder andere Modifikationen liegen darin, dass man die Richtung der Asymmetrie von Zweck und Mittel umkehrt und den Fall einschließt, dass eine Organisation für einen gegebenen Bestand an Mitteln Zwecke sucht (oder für ein Kapital eine sinnvolle Investitionsmöglichkeit). Dann spricht man nicht nur von zielorientierten, sondern von Ziele suchenden Organisationen.<sup>49</sup> Diese Drehung der Perspektive verdeutlicht, dass das Schema auf beiden Seiten als contingent gesehen werden muss und daher in jedem Falle der Implementation von Werturteilen dient, die durch die Unterscheidung von Zwecken und Mitteln nur in eine Form gebracht werden, die als rational dargestellt werden kann.<sup>50</sup>

Wenn Rationalität im strengen, klassischen Sinne als unerreichbar gilt, heißt das nicht, dass das Verhalten in Organisationen beliebig ablaufe.

<sup>47</sup> Siehe jetzt die Aufsatzsammlung Herbert A. Simon, **Models of Bounded Rationality**, 2 Bde., Cambridge Mass. 1992.

<sup>48</sup> So Giancarlo Provasi, Oltre il modello di «razionalità limitata»: Il contributo del cognitivismo, *Rassegna Italiana di Sociologia* 36 (1995), S. 251-278. Zu Einflüssen der Kognitionstheorie auf die Organisationsforschung vgl. auch die Beiträge im Heft 1-2 (1996) der *Revue internationale de systémique*.

<sup>49</sup> Siehe James G. March/Johan P. Olsen, **Ambiguity and Choice in Organizations**, Bergen, Norwegen, 1976.

<sup>50</sup> Für eine ausführliche Erörterung dieser Kritik auf dem Stande der Forschung der 60er Jahre siehe Niklas Luhmann, **Zweckbegriff und Systemrationalität** (1968), Neudruck Frankfurt 1973.

Vielmehr bahnt sich eine neue Unterscheidung an, nämlich die zwischen rationalem und intelligentem Verhalten.<sup>51</sup> Intelligent ist ein Verhalten, das auch in den Trümmern der Bedingungen für Rationalität, auch im „garbage can“<sup>52</sup> noch Ordnung zu finden vermag. Die Forschung dazu kann sich aber nicht mehr auf Modelle der einzig-richtigen Entscheidung beschränken. Sie muss zunächst die Strukturen der Unordnung, die Inkonsistenz der Anforderungen, die Grenzen der kognitiven Orientierungsfähigkeit ermitteln, um sehen zu können, dass die Beteiligten trotzdem nachvollziehbare Entscheidungszusammenhänge suchen - und finden.

Wenn auch noch die Variation von Wertungen, sei es in Bezug auf die Mittel (zum Beispiel ökologische Neubewertung oder Kostensteigerung), sei es in Bezug auf die Zwecke einbezogen werden soll, liegt es nahe, im Sinne des älteren Funktionalismus die Selbsterhaltung des Systems als Meta-Zweck einzuführen<sup>53</sup>, der alle anderen Variationen dirigiert. Das war jedoch im Sinne eines Programms der Bestandserhaltung unglücklich formuliert worden. Denn was sind die „Bestände“, wenn alle Operationen des Systems sich an Werten orientieren und neu bewertet werden können und ein scharf geschnittenes Kriterium der Identität fehlt? So lag es nahe, diese Theorie der Zweckvariation im Interesse der Bestandserhaltung (und mit ihr: den Strukturfunktionalismus in der Systemtheorie) als „konservativ“ zu kritisieren. Aber das Prinzip hatte ja schon die Form einer kaum verdeckten Paradoxie erreicht in der Einsicht, dass Erhaltung Variation erfordere und Grenzen dafür theoretisch nicht angegeben werden können. Wir übernehmen für die weiteren Überlegungen deshalb nicht die Formel, wohl aber dieses Problem.

Eine andere Kritik der Formel Bestandserhaltung konnte darauf hinweisen, dass ein Organisationssystem nicht isoliert betrachtet werden könne, sondern nur in Beziehung auf seine Umwelt oder seine Umwelten, mit denen es Leistungen und Informationen austausche. An die Stelle der Koinzidenz von Zweck/Mittel-Schema und Hierarchie konnte dann die Koinzidenz von Zweck/Mittel-Schema und System/Umwelt-Unterscheidung treten. Dies ließ sich im Input/Output-Modell formulieren, wobei systemintern der Output als Zweck und die benötigten Inputs als Mittel des Systems formuliert werden konnten. Aber damit sind wir bereits bei einer weiteren Unterscheidung, die seit den 60er Jahren in Überemstimmung mit Entwicklungen in der allgemeinen Systemtheorie die Funktion

**51** Dazu Beiträge in Massimo Warglien/Michael Masuch (Hrsg.), *The Logic of Organizational Disorder*, Berlin 1996.

**52** Nach Michael D. Cohen/James G. March/Johan P. Olsen, *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), S. 1-25.

**53** Siehe z.B. Harry M. Johnson, *Sociology*, New York 1960, S. 284 ff.

einer Leitunterscheidung zu übernehmen beginnt: der Unterscheidung von System und Umwelt.

## V.

Dass es außerhalb von organisierten sozialen Systemen in der Welt noch etwas anderes gibt, wird niemand bezweifeln. Die Frage ist, was man theoretisch daraus macht.

Ebenso unbestritten wird bleiben, dass jede wissenschaftliche Behandlung (so wie überhaupt jede Beobachtung und Beschreibung) auf einer Isolierung bestimmter Objekte beruht. Wenn man etwas Bestimmtes bezeichnen will, muss man es zunächst von allem anderen unterscheiden. Jede Beobachtung beginnt mit einer Unterscheidung. Die Frage ist dann, ob und weshalb bestimmte Unterscheidungen zweckmäßiger sind als andere - und für wen.

Die bisher behandelten Unterscheidungen der Hierarchie, der formalen/informalen Organisation und der Zwecke und Mittel hatten Interna der Organisation vor Augen. Vielleicht hatte man angenommen, dass, wenn interne Unterscheidungen geklärt sind, sich daraus das Objekt, um das es sich handelt, wie von selber ergebe. Dann müsste man aber auf Wesensannahmen zurückgreifen, etwa sagen, dass das Wesen (oder der Idealtypus) bürokratischer Organisationen in einer Weisungshierarchie bestehe und so definiert werden könne; oder das Wesen industrieller Organisationen in einer (genauer beschreibbaren) Zielorientierung. Oder man renoviert eine sehr alte Unterscheidung: die des Ganzen und seiner Teile.<sup>54</sup> Aber das ist, wie leicht zu erkennen, eine aufgelöste Paradoxie. Denn das System kommt in dieser Darstellung zweimal vor: auf der Ebene des Ganzen, das kein Teil seiner selbst sein kann, und auf der Ebene der Teile, von denen keines das Ganze sein kann. Die Doppelung verlangt dann eine kreative Rückführung der Differenz auf Einheit mit Hilfe von Begriffen wie Integration, Herrschaft, Repräsentation, Partizipation, die jedoch nur mit Mühe verdecken können, dass es Restprobleme gibt, die darin nicht aufgehen.

Die Erfahrungen der Forschung mit solchen Unterscheidungen haben zu Zweifeln geführt. Auch war mit dem Altwerden dieser klassischen Ansätze deutlich geworden, dass sie ihr Forschungsfeld zu stark einge-

**54 So noch heute der Ansatz des „systemorientierten Managements“ der Schule von Hans Ulrich (St. Gallen). Hier wird denn auch der Kernbegriff der Integration als Zusammenführung der Teile zu einem Ganzen definiert. Siehe z.B. die Festschrift Hans Ulrich: Gilbert J.B. Probst/Hans Siegwart (Hrsg.), Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Management, Bern 1985.**

grenzt hatten. Wenn dann noch die Erkenntnis hinzukommt, dass diese Einschränkung nicht eine Sache der Theorie ist, sondern durch Eigenleistungen der Organisationen selbst zu erfolgen hat, ist eine neue Unterscheidung fällig: die von System und Umwelt. Dabei wird das Problem nach wie vor im System selbst gesehen, aber die Leitfrage lautet jetzt, wie das System im Verhältnis zu seiner Umwelt zu organisieren sei; und alle bisherigen Unterscheidungen, die von Ganzem und Teilen, die der Hierarchie und die des Zweck/Mittel-Schemas, müssen jetzt neu interpretiert werden als Formen, die sich im Verhältnis von System und Umwelt zu bewähren haben.

Die erste Reaktion auf die mögliche Relevanz von Umwelt für den Aufbau und die Strukturierung von Organisationen hatte sich der Theorie „offener Systeme“ bedient. Das Interesse daran hatte sich aus der Diskussion der thermodynamischen Gesetze ergeben, die für geschlossene Systeme eine Tendenz in Richtung Entropie, also zum Verfall aller brauchbaren Differenzen vorausgesagt hatten. Diese Tendenz umzukehren oder zumindest aufzuhalten, schien offene Systeme zu erfordern, die durch Austauschbeziehungen mit der Umwelt in der Lage seien, für sie brauchbare Differenzen zu produzieren, zufällig sich ergebende Gelegenheiten zum Aufbau eigener Ordnung zu nutzen und sich im erreichten Zustand „homeostatisch“ stabil zu halten. Diese Version beherrschte, zum Teil mit der Unterscheidung von Maschinen und natürlichen Systemen formuliert<sup>55</sup>, die Organisationstheorie der 60er Jahre.<sup>56</sup> Damit war die Asymmetrie von Umwelt und Organisation akzeptiert, aber in einseitiger Richtung, die man als Reduktion der Umweltkomplexität oder auch als Bereitstellung von „requisite variety“ oder schließlich als Prinzip des „order from noise“ formulieren konnte. Bezogen auf eine natürliche Umwelt konnte das überzeugen. Bei Mitberücksichtigung der humanen, gesellschaftlichen, politischen Umwelt konnte man jedoch nicht länger außer Acht lassen, dass und wie die in Organisationen erreichte, für sie erfolgreiche, für sie rationale Reduktion auf ihre Umwelt zurückwirkte; und das zunehmende Interesse an ökologischen Fragen schloss alsbald auch die natürliche Umwelt in das Interesse an Auswirkungen von Organisationserfolgen ein.<sup>57</sup>

**55** Auf diese Unterscheidung wiederum hatte ein damals viel beachteter Integrationsversuch reagiert: James D. Thompson: *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New York 1967.

**56** Ein dafür typischer Text ist Daniel Katz/Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York 1966.

**57** Siehe zu diesem Stadium der Diskussion Louis R. Pondy/Ian I. Mitroff, *Beyond Open System Models of Organization, Research in Organizational Behavior 1*; (1979), S. 3-39. Karl Weick hatte immerhin bereits 1969 betont, dass Organisationen „enact their environment“ und dass hierfür Kriterien nötig seien. Siehe die

Die „Offenheit“ des Systems in Richtung Umwelt zieht sofort die Frage nach sich, wie man hier wieder zu Einschränkungen kommt. Das vielleicht wichtigste Angebot für eine Lösung dieses Problems lag seit den 50er Jahren in der Unterscheidung von Input und Output. Die Unterscheidung differenziert Umweltbeziehungen des Systems je nach dem, ob das System etwas erhält oder etwas abgibt. In der Theorie der Wirtschaftsunternehmen werden zum Beispiel Rohstoffmärkte, Arbeitsmärkte und Finanzmärkte auf der einen Seite und Produkt- oder Absatzmärkte auf der anderen Seite unterschieden, und man nimmt an, dass Organisationen sich nur entwickeln können, wenn diese Märkte sich unterscheiden lassen (oder alternativ: sie werden unterscheidbar dadurch, dass sich entsprechende Organisationen entwickeln).<sup>58</sup> Bei der Staatsorganisation des politischen Systems kann man den Input von Informationen und Interessenanmeldungen unterscheiden vom Output kollektiv bindender Entscheidungen<sup>59</sup>, und auch hier liegt die primäre Leistung des Systems darin, dass diese Umwelten überhaupt unterschieden bzw. als unterscheidbar vorausgesetzt werden und nicht in einem konfusen Spiel der partikularistischen Kollusionen verschmolzen werden.

Das Problem der Erzeugung von Einschränkungen wird mit diesem Modell jedoch nur verschoben. Es Hegt jetzt in der Frage, wie der Zusammenhang von Input und Output oder die Transformation von Input in Output zu verstehen sei. Hierfür gibt es verschiedene Angebote, die den Kritikern das Argument an die Hand gegeben haben, es handele sich um ein „technisches“, wenn nicht „technokratisches“ Modell. Man kann zunächst an eine mathematische Transformationsfunktion denken, aber kein reales System würde sich selbst durch eine solche Beschreibung - überflüssig machen. Eine weitere Möglichkeit wäre: die Transformation nach dem Muster einer Maschine zu denken, die, wenn sie nicht kaputt ist, aus identischen Inputs immer dieselben Outputs produziert, also zuverlässig funktioniert. Die dritte Möglichkeit ist, die internen Prozesse als unbeobachtbar anzunehmen und sich auf die Beobachtung externer Regelmäßigkeiten zu beschränken. Diese Version hat den Namen „black box“ erhalten. Sie hat die Neugier so stark angeregt, dass man schließlich auch darüber spekuliert hat, was in der black box geschehe oder doch zu vermuten sei, wenn die Maschine nicht regelmäßig, sondern offenbar launisch,

deutsche Übersetzung der zweiten Auflage: Karl E. Weick, *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt 1985.

58 Für eine relativ späte Publikation dieser Form von Theorie siehe Piero Romei, *La dinamica della organizzazione: Le costanti di comportamento dei sistemi organizzativi aziendali in azione*, 5. Aufl., Milano 1990.

59 Vgl. David Easton, *A Framework for Political Analysis*, Englewood Cliffs N.J. 1965; ders., *A Systems Analysis of Political Life*, New York 1965.

nicht zuverlässig, sondern sprunghaft, nicht trivial, sondern nichttrivial arbeite. Und die Vermutung, die zu einer ganz anderen Art von Systemtheorie überleitete, war, dass in einer solchen Maschine Selbstreferenz im Spiel sei oder in ihrer Mathematik imaginäre Zahlen, Paradoxien oder ähnliche Spukerscheinungen eine Rolle spielen.

Neben diesen Modellierversuchen hat es seit der Kybernetik der 50er Jahre auch stärker abstrahierte Fragestellungen gegeben, die von den Asymmetrien im Verhältnis von System und Umwelt ausgingen. In der Kybernetik ging es um die Frage der „requisite variety“, die ein System befähige, umweltadäquate Informationen zu gewinnen oder zu konstruieren.<sup>60</sup> In der funktionalistischen Kognitionspsychologie dieser Zeit, aber auch auf Grund empirischer Organisationsuntersuchungen sah man das Problem dieser Differenz in einem Komplexitätsgefälle. Der Ausdruck „Reduktion von Komplexität“ stammt aus dieser Zeit und diesem Kontext.<sup>61</sup> Die Theorie rationalen Entscheidens hat mit einem frühen Beitrag von Simon auf dieses Problem aufmerksam gemacht.<sup>62</sup> Frühe empirische Studien der Organisationssoziologie fragen nach den Organisationsformen, die zu turbulenten Umwelten passen.<sup>63</sup> Dabei kann man entweder Von Organisationsformen ausgehen und nach Umweltkorrelationen fragen (formal/informal, steile/flache Hierarchie, Delegation von Kompetenzen, strenge/lose Regelbindung) oder das Problem der Komplexitätsdifferenz verschieden anschneiden. Wenn man von benötigten Ressourcen ausgeht, handelt es sich um ein Problem der Sicherstellung des Zugangs zu Ressourcen bei wechselndem Geschäftserfolg, also um ein Problem der Liquidität, der Kreditwürdigkeit oder auch der internen Elastizität, die Substitutionen ermöglicht. Bei dieser Betonung der Ressourcenabhängigkeit stellt sich die Frage, wie weit die Verfügung über benötigte Ressourcen eine externe Kontrolle der abhängigen Organisationen ermög-

60 So W. Ross Ashby, *An Introduction to Cybernetics*, London 1956, insb. S. 206 ff.; ders., *Requisite Variety and its implications for the control of complex systems*, *Cybernetica* 1 (1958), S. 83-99.

61 Vgl. Jerome S. Bruner/Jacqueline J. Goodnow/George A. Austin, *A Study of Thinking*, New York 1956.

62 Siehe Herbert A. Simon, *Rational Choice and the Structure of the Environment*, *Psychological Review* 63 (1956), S. 129-138.

63 Siehe Tom Burns/G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, London 1961. Ferner F.E. Emery/E.L. Trist, *The Causal Texture of Organizational Environments*, *Human Relations* 18 (1965), S. 21-32; dies., *Towards a Social Ecology: Contextual Appreciation of the Future in the Present*, London 1972; Paul R. Lawrence/Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston 1967; dies., *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, *Administrative Science Quarterly* 12 (1967), S. 1-47; Howard E. Aldrich; *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs N.J. 1979.

licht.<sup>64</sup> Wenn man das Problem in Informationen sieht, geht es um Umgang mit Unsicherheit, um Minimierung des Informationsverarbeitungsaufwandes oder auch um Rationalisierung des Verzichts auf weitere Information und mit all dem: um Risikomanagement. Beide Fragestellungen lassen sich weitgehend ineinander übersetzen, sodass man vor der Frage steht, welche theoretische Behandlung des System/Umwelt-Verhältnisses die ergiebigere ist.

In den 70er Jahren übernimmt im Anschluss an die Arbeiten von Lawrence und Lorsch die so genannte „Kontingenzttheorie“ die Führung.<sup>65</sup> Sie fragt nach Formen und Bedingungen des Zusammenpassens von Umwelten und Systemen.<sup>66</sup> Dabei wurde jedoch die Komplexität, vor allem der Organisationssysteme selbst, aus Gründen der empirischen Methodologie unterschätzt. Auch die selbstreferentiell bedingte Unberechenbarkeit der Systeme blieb zunächst unbeachtet, und ohne diesem Problem die nötige Aufmerksamkeit zu schenken, ging man davon aus, dass die Herstellung der Passung zwischen Umwelt und System eine Aufgabe der Organisationsleitung sei. So konnte die Organisationstheorie vorgeben, ganz in der Nähe der Interessen des Managements zu arbeiten und dabei zu helfen, die Organisation auf die Anforderungen und die Möglichkeiten einzustellen, die die Umwelt bietet.

## VI.

*Die Umwelt?* Bis dahin ging die Theorie davon aus, dass die Umwelt jener Teil der Welt sei, der nicht zur Organisation gehöre. Die Umwelt wurde damit als gegeben unterstellt. Sie sei, nahm man an, objektiv vorhanden, belaste das System aber mit Ressourcenknappheit und Informationsüberschüssen und verlange vom System daher die Reduktion ihrer Komplexität. Seit der zweiten Hälfte der 70er Jahre findet man dazu kritische Äußerungen, die jedoch nicht konsequent im Sinne konstruktivistischer Theorien durchgeführt werden.

**64** Die einschlägige Monographie ist: Jeffrey Pfeffer/Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York 1978. Vgl. auch David Jacobs, *Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control in Organizations*, *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), S. 45-59.

**65** Zur Literatur siehe Anm. 63.

**66** Siehe als Versuch, dem Komplexitätsdefizit abzuhelpfen, eine (ziemlich unklare) Typendifferenzierung bei Robert Drazin/Andrew H. Van de Ven, *Alternative Forms of Fit in Contingency Theory*, *Administrative Science Quarterly* 30 (1985), S. 514-539.

Am weitesten geht Karl Weick.<sup>67</sup> Die Umwelt - das sei das Resultat eines „enactment“ (deutsche Übersetzung „Gestaltung“), das der Logik interner Prozesse folge. Sie sei nichts unabhängig von der Organisation Gebenes. Sie sei das Resultat des Handelns der Organisation, das, wie jedes Handeln, nur retrospektiv beobachtet werden könne. Man sehe, könnte man sagen, nur mit Hilfe des Konzepts der Umwelt, was man getan hat. Und sie ermögliche Externalisierungen, also Zurechnung auf Ursachen; die außerhalb der Reichweite organisationsinterner Verantwortlichkeiten liegen. Die Umwelt ist nach all dem eine Annahme, die gilt, obwohl, ja weil sie nicht getestet wird.

Ein so weit reichendes begriffliches Revirement hat bisher in der Organisationsforschung wenig Resonanz gefunden, zumal auch die Systemtheorie selbst darauf kaum vorbereitet war. (Erst allmählich beginnt die Theorie selbstreferenzieller Systeme, die Kybernetik zweiter Ordnung, die konstruktivistische Erkenntnistheorie dafür Grundlagen nachzuliefern.) Statt dessen ist es zu einer bloßen Abschwächung der Unterscheidung von System und Umwelt gekommen. Die Kritik an der Kontingenztheorie, die an der Schärfe der Unterscheidung und an dem Fehlen einer gesellschaftstheoretischen Reflexion Anstoß nimmt, hat zu dem so genannten „institutionellen“ Ansatz der Organisationstheorie geführt<sup>68</sup> - gleichzeitig mit einem entsprechenden Wiederaufgreifen des Begriffs der Institution in der politischen Wissenschaft, in der Wissenschaftstheorie, in der Rechtstheorie.<sup>69</sup> Gemeint sind relativ dauerhaft gegebene, änderungsresistente Verhaltensprämissen, auf die das Handeln sich stützen kann und das weitere Analysen erspart. Insofern bezeichnet das „'taken for granted“ der Institutionen zugleich Grenzen der rationalen Aufschlüsselung der Handlungsvoraussetzungen. Damit werden, in Ablösung des „fit“-Problems der Kontingenztheorie, kulturelle Übereinstimmungen zwischen Organisationen und ihrer gesellschaftlichen Umwelt herausgearbeitet. Bemerkenswert wird zurecht, dass Überemstimmungen von Systemen und Umwel-

**67** Siehe Karl E. Weick, *Der Prozeß des Organisierens*, dt. Übers., der 2. Aufl. Frankfurt 1985, besonders S. 212 ff.

**68** Vgl. etwa John W. Meyer/Brian Rowan, *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and as Ceremony*, American Journal of Sociology 83 (1977), S. 340-363; John W. Meyer/W. Richard Scott, *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills Cal. 1983; Lynne G. Zucker, *Institutional Theories of Organization*, Annual Review of Sociology 13 (1987), S. 443-464; James G. March/Johan P. Olsen, *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, New York 1989; Walter Powell/Paul DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago 1991; W. Richard Scott, *Institutions and Organizations*, London 1995.

**69** Vgl. nur Santi Romano, *L'ordinamento giuridico* (1918), Neudruck der 2. Aufl. Firenze 1962.

ten nicht allein durch technische Erfordernisse oder durch Tauschbeziehungen zu erklären seien. Eine begriffliche Ausarbeitung ist (wie typisch für Rückgriffe auf alte Theoriebestände, auch zum Beispiel für nahe stehende Bemühungen um Wiedereinführung von „Kultur“ oder „Ethik“) nicht gelungen, und alle Erläuterungen machen es nur noch schlimmer.<sup>70</sup> Gegenbegriff zu Institution ist teils Technik, teils instrumenteller Rationalismus, teils Beschränkung auf die Sichtweisen individueller Akteure, teils zu starke Isolierung der Organisation gegen die „Werte“ und die kulturellen und semantischen Wirklichkeitskonstruktionen der sie umfassenden Gesellschaft. Es scheint eine Art Pendelbewegung vorzuliegen, die nach „disembedding“ nun wieder „embeddednes“ betont.<sup>71</sup> Die Wissenschaftslage, in der dieser neue Institutionalismus entstanden ist, lässt das Desiderat verständlich erscheinen; aber die Einbeziehung weiterer Phänomene rechtfertigt es nicht, darin eine neue „Theorie“ zu sehen.

Der Rückgriff auf „Institution“ erklärt sich im amerikanischen Kontext auch damit, dass „Systemtheorie“ als überholtes, abgewirtschaftetes Gedankengut angesehen wird. Alle Akzente, die man mit dem Begriff der Institution zu setzen versucht, richten sich direkt oder indirekt gegen Annahmen, die man der älteren Systemtheorie, teilweise zu Recht, zuschreibt, nämlich unzulässige Objektsolierung, Überschätzung technisch-mathematischer Möglichkeiten, rationaler Instrumentalismus, „ganzheitlicher“ Mystizismus.<sup>72</sup> Aber die dagegen sich richtende Polemik hat ihr eigenes theoretisches Fundament nicht sichern, nicht einmal explizieren können. Inzwischen hat die Systemtheorie ihr eigenes Instrumentarium durch Einbau von Selbstreferenzkonzepten weiterentwickelt, sodass die Unterscheidung System/Umwelt heute ganz andere Implikationen mitführt als in den 50er bis 70er Jahren. Angewandt auf soziale Systeme im Allgemeinen und Organisationen im Besonderen besagt Systemtheorie, dass die Differenz von System und Umwelt im System selbst produziert und reproduziert werden muss und dass genau dies die Systeme dazu zwingt, ihre Umwelt zu beachten.

Ist dieser Forschungsansatz einmal gefasst, so kann man alle bisher prominenten Unterscheidungen ihm unterordnen. Man kann etwa sagen, dass sich Funktion und Legitimation hierarchischer Überordnung aus den

**70** Siehe nur W. Richard Scott, *The Adolescence of Institutional Theory*, *Administrative Science Quarterly* 32 (1987), S. 493-511. Die „Reife“ der Theorie wird hier in der Vielzahl widersprüchlicher Versionen gesehen, unter denen man bei empirischen Forschungen auswählen kann. Entsprechendes gilt für den Komplementärbegriff „Kultur“. Siehe unten Kapitel 7, Anm. 27.

**71** So besonders Marc Granovetter, *Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis*, *Acta Sociologia* 35 (1992), S. 3-11.

**72** Für die Wissenschaftstheorie und die Rechtstheorie könnte man noch hinzufügen: Positivismus.

besseren oder wichtigeren Umweltkontakte ergeben, die sich an der Spitze zentrieren lassen. Der Chef ist der Ressourcenbeschaffer, auf der Ebene kleinerer Arbeitseinheiten ebenso wie auf der Ebene hochkomplexer Systeme. Er transformiert Irritationen in Informationen. Auch ist leicht zu sehen, dass Unterscheidungen wie formale/informale Organisation oder Zwecke und Mittel sich auf verschiedene Umwelten des Systems beziehen, zum Beispiel auf die Umwelt der Märkte einerseits und der persönlichen Motive und Arbeitsbereitschaften andererseits; oder auf die Umwelt der Ressourcenmärkte und der Produktmärkte im Wirtschaftssystem oder auf die Umwelt der Interessenten und ihrer Organisationen bzw. der politischen Parteien im Falle der öffentlichen Verwaltung. Und schließlich lässt sich die Unterscheidung des Ganzen von seinen Teilen als Theorie der Systemdifferenzierung reformulieren, wenn man Systemdifferenzierung als Wiederholung der Differenzierung von Systemen und Umwelten in Systemen auffasst. An solchen Systematisierungsleistungen könnte sich die Überlegenheit der systemtheoretischen Unterscheidung von System und Umwelt erweisen, wenn es gelänge, das Problem genauer zu kennzeichnen, dass mit dieser Unterscheidung gemeint ist.

Die Unterscheidung von System und Umwelt bietet, verglichen mit den anderen, einen größeren Spielraum an möglichen Ausprägungen, eine größere Formenvielfalt; oder jedenfalls erscheint mehr davon in der Theorie, allein schon deshalb, weil die anderen Unterscheidungen sich ihr zuordnen lassen. Andererseits hat sie Schwierigkeiten, die Einheit der Differenz zu bezeichnen. Es ist nicht Herrschaft, es ist nicht formale und informale soziale Kooperation, es ist nicht Rationalität, es ist nicht integrierte Ganzheit. Mehr als in den anderen Fällen wird man hier deshalb entmutigt, die Frage nach der Einheit der Differenz von System und Umwelt überhaupt zu stellen. Es bleibt natürlich möglich zu sagen: das System und alles andere zusammengenommen sei die Welt. Aber was wäre damit gewonnen? Formal gesehen läuft es auf eine Paradoxie hinaus, wenn man nach der Selbigkeit des Differenten fragt. Ein Organisationssystem existiert nur dadurch, dass es sich von seiner Umwelt unterscheidet. Wie kann es dann zugleich Einheit reflektieren und auf der Basis von Differenz operieren? Ältere Gesellschaften hatten für dieses Problem eine kosmologische Totalitätsreflexion zur Verfügung. Der heutige Holismus im Sinne des „New Age“ oder ähnlicher Entwürfe dient jedoch nur noch als Selbstbeschreibung einer sektiererischen Bewegung, als Antwort auf eine Frage, die so nicht mehr überzeugend gestellt werden kann.<sup>73</sup>

**73** Vgl. Horst Stenger, **Die soziale Konstruktion okkuler Wirklichkeit: Eine Soziologie des „New Age“**, Opladen 1993.

Innerhalb der Rahmenbedingungen, die mit der Unterscheidung von System und Umwelt gesetzt sind (und die erst die Möglichkeit bieten, etwas als „System“ zu bezeichnen), haben sich zahlreiche Theoriekontroversen etabliert. Das hängt offenbar mit der Eigendynamik des Wissenschaftssystems zusammen, die eine „kritische“ Einstellung zu bereits vorliegenden Theorieentwürfen fordert und in der Form von Kritik den schnellsten Weg zum Ausflaggen neuer Erkenntnisse bereitstellt. Das hat jedoch beträchtliche Nachteile, die inzwischen erkennbar sind und auch diskutiert werden. Einerseits führt dieses Verfahren kaum (oder nur gleichsam zufällig) zur Akkumulation von Wissen. Man arbeitet mit Unterscheidungen so lange, bis eine Art Ermüdung eintritt und innovative Ansätze sich anderen Unterscheidungen zuwenden.- Außerdem spalten Unterscheidungen, die zur Polemik benutzt werden (zum Beispiel: System vs. Konflikt; Handlung vs. Struktur; Mikro- vs. Makro-) einen Gegenstand, der nur unter Einbeziehung beider Seiten angemessen begriffen werden kann.<sup>74</sup> Gerade empirische Untersuchungen, die es doch immer mit Mischungsverhältnissen zu tun haben, kommen so theoretisch nicht recht weiter.<sup>75</sup> Kontroversen dieser Art sind denn auch nichts anderes als aufgelöste Paradoxien.<sup>76</sup> In der Form einer Kontroverse kann man vermeiden, die Frage nach der Einheit der die Kontroverse ermöglichen Unterscheidung zu stellen. Aber eben das lässt diese Art Diskussion auch rasch als unergiebig erscheinen.

Diese Überlegungen bringen uns an einen Punkt, der es lohnend erscheinen lässt, auf allgemeinere Theoriegrundlagen zurückzugreifen - sei es auf eine allgemeine Theorie sozialer Systeme oder sogar auf die Grundlagenprobleme der allgemeinen Systemtheorie. Zumindes hat die Systemtheorie den Vorteil, dass sie sich schlecht dazu eignet, Umwelt gegen System oder System gegen Umwelt auszuspielen. Das muss nicht dazu führen, die Besonderheiten organisierter Sozialsysteme zu vernachlässigen. Aber das Spezifische von Organisationen wird sich nur erkennen lassen, wenn man Organisationen von anderen Arten der Systembildung unterscheiden kann; und wenn man also, wenn es denn um Systemtheorie geht, die besondere Art und Weise angeben kann, in der Organisationssysteme die Differenz von System und Umwelt erzeugen.

**74** Hierzu W. Graham Astley/Andrew H. Van de Ven, Central Perspectives and Debates in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), S. 246-273.

**75** Es hilft natürlich auch nicht, darauf dann mit Kritik der „Grand Theories“ zu reagieren.

**76** Siehe dazu Beiträge in Robert E. Quinn/Kim S. Cameron (Hrsg.), *Paradox and Transformation: Toward A Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge Mass. 1988.

## Kapitel 2

# Organisation als autopoietisches System

### i.

Wenn man so vorgeht wie die im ersten Kapitel vorgestellten Organisationstheorien, wird man Schwierigkeiten haben, zu einem eindeutigen Begriff der Organisation zu kommen. Wenn man von den erörterten Unterscheidungen ausgeht, müsste der Begriff der Organisation jeweils die Einheit des Unterschiedenen bezeichnen, also das, was im Verhältnis von Vorgesetzten und Untergebenen oder von Regel und Regelanwendung oder von formaler und informaler Organisation oder von Input und Output usw. jeweils *Dasselbe* ist. Das liefe jedoch in allen Fällen auf das Paradox der Selbigkeit des Unterschiedenen hinaus, also auf das, was man heute gern einen „performativen Widerspruch“ nennt: Man trifft eine Unterscheidung und behauptet zugleich, dass das, was man meint, auf beiden Seiten der Unterscheidung gegeben sei: Input *und* Output, gelingende *und* misslingende Rationalität; oder sogar: beides *und* die zwischen beidem bestehende Beziehung. Abgesehen davon würden sich ganz verschiedene „Und“-Begriffe von Organisation ergeben je nach dem, von welcher Unterscheidung man ausgeht. Kein Wunder also, dass man eine Mehrheit möglicher Organisationstheorien für unvermeidlich hält.

Das mag ja so sein. Aber gibt es dann eine von ihnen, die alle anderen in sich enthält?

Wir stehen mithin vor einem methodologischen Problem. Wie geht man überhaupt vor, wenn man bestimmen will, was der Gegenstand der Organisationswissenschaft ist?

Die alteuropäische Philosophie hätte nach dem „Wesen“ (essentia) von Organisation gefragt. Sie hatte Arten und Gattungen unterschieden und jeder von ihnen ein eigenes Wesen zugesprochen. Eine Definition hatte dann die Art und die spezifische Differenz zu bezeichnen. Damit sollte das Paradox vermieden werden, dass die eine Gruppierung zugleich eine

**1** Zur Vermeidung eben dieses Paradoxes, dass *dieselbe* Gattung (*génos*) *eine andere sei oder eine andere dieselbe*, hatte Platon eine Unterscheidungskunst (Dihafresis) gefordert. So explizit in Sophistes 253 D. Aber dann musste man voraussetzen, dass irgendetwas die Wahl einer bestimmten Unterscheidung und keiner ande-

andere ist.<sup>1</sup> Man kann eine solche Architektur als Inklusionshierarchie bezeichnen. In der neueren Entscheidungstheorie hat man Inklusionshierarchien mit der Prämissen einer „near decomposability“ rekonstruiert;<sup>2</sup> sie gelte nur unter bestimmten Bedingungen - zum Beispiel der, dass während kurzer Zeitspannen Einflüsse der Umwelt auf Teileinheiten des Systems ignoriert werden könnten;<sup>3</sup> und ob diese Bedingungen gegeben seien, müsste von Fall zu Fall geprüft werden.

Bereits Kant hatte jedoch die Lust an solchen Einteilungsspielchen verloren und hier nur noch eine Erkenntnistechnik gesehen.<sup>4</sup> Doch Ersatz ist nicht leicht zu beschaffen. Kant bevorzugt den Begriff der Wechselwirkung, der vorausweist auf spätere Theorien der zirkulären Selbstreferenz; aber als Kausalbegriff formuliert, verdeckt diese Lösung ein Paradox, denn Kausalität setzt Zeit voraus und schließt daher zeitstabile Identität von Ursachen und Wirkungen mit der Möglichkeit einer Rückwirkung der Wirkungen auf die Ursachen aus. Geblieben ist die Anregung, von Was-Fragen zu Wie-Fragen überzugehen (bei Kant: als Frage nach den Bedingungen der Möglichkeit), aber die transzendentale Auflösung des Zirkels der Erkenntnis, die sich selbst voraussetzen muss, findet heute kaum noch Zustimmung; denn sie musste das, worauf man verzichten musste, nämlich den Essenzenkosmos und die Erkennbarkeit des Dings an sich, als Bewusstseinsleistung nachweisen.<sup>5</sup>

ren legitimiert (und sei es: die Erinnerung an Ideen). Wenn aber auch das Unterscheiden der Unterscheidungen noch zum Problem wird oder wenn es, mit Gotthard Günther gesprochen, um „polykontexturale“ Verhältnisse geht, kommt man so einfach nicht davon. Siehe Gotthard Günther, *Life as Polycontexturality, in ders., Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik* Bd. 2, Hamburg 1979, S. 283-306.

2 Siehe Herbert A. Simon, *The Architecture of Complexity*, *Proceedings of the American Philosophical Society* 106 (1962), S. 467-482; auch in: *General Systems* 10 (1965), S. 63-76.

3 Siehe Albert Ando/Franklin Fisher, *Near Decomposability, Partition and Aggregation and the Relevance of Stability Discussions*, *International Economic Review* 4 (1963), S. 53-67.

4 In der Kritik der Urteilskraft, Einleitung VI, heißt es: „Zwar spüren wir an der Fasslichkeit der Natur und ihrer Einheit der Abteilungen in Gattungen und Arten, wodurch allein empirische Begriffe möglich sind, durch welche wir sie nach ihren besonderen Gesetzen erkennen, keine merkliche Lust mehr, aber sie ist gewiss zu ihrer Zeit gewesen, und nur weil die gemeinste Erfahrung ohne sie nicht möglich sein würde, ist sie allmählich mit der bloßen Erkenntnis vermischt und nicht mehr besonders vermerkt worden“. Das heißt, kürzer ausgedrückt: eine bloße Erkenntnistechnik, die als Ontologie missverstanden worden ist.

5 Siehe die Kritik von Martin Heidegger, *Die Frage nach dem Ding: Zu Kants Lehre von den transzendentalen Grundsätzen*, Tübingen 1962, Gesamtausgabe Bd. 41, Frankfurt 1984.

Ein weiterer Versuch der Brechung des Zirkels und der Asymmetrisierung der Selbstrealisation von Erkenntnis erhielt durch Hegel den Namen Dialektik. Dabei wurden Unterscheidungen (um die es uns primär geht) als Gegensätze und Gegensätze als logisch-metaphysisch instabil begriffen. Wenn sie auftreten, suchen sie demzufolge ihre eigene Einheit und finden sie in ihrer berühmt-berüchtigten „Aufhebung“.⁶ Dabei musste jedoch die Zeit als historische Zeit und als Prozess oder Bewegung schlicht vorausgesetzt werden, und dies in einer ontologisch-paradoxa Form, nämlich als seiend und als nichtseiend.<sup>7</sup> Auch diese Form der Lösung des Grundproblems, wie Unterschiedenes dasselbe oder Differenz identisch sein könne, hat inzwischen jede Überzeugungskraft verloren. Dies allein schon deshalb, weil auch Zeitunterscheidungen wie vorher/nachher oder Vergangenheit/Zukunft Unterscheidungen sind, die nicht anders zu behandeln sind als andere Unterscheidungen. Viel spektakulär aber ist die Dialektik daran gescheitert, dass es nicht gelungen ist, ihren Prozess der Aufhebung der Gegensätze in der wirklichen Geschichte nachzuweisen - weder als Epiphanie des Geistes, noch als Epiphanie der klassenlosen Gesellschaft.

, Dass die Philosophie nach diesen fehlgeschlagenen Versuchen, paradoxfrei zu arbeiten, Ermüdungserscheinungen zeigt und sich vorwiegend damit beschäftigt, ihre eigene Textgeschichte oder ihren Sprachgebrauch zu analysieren, wird uns nicht überraschen. Die Frage aber bleibt: muss man Paradoxien ausschließen, und warum? und wie? Im historischen Rückblick fällt auf, dass sich, zumindest seit dem 16. Jahrhundert, hauptsächlich die Rhetorik mit Paradoxien befasst hat.<sup>8</sup> Das war einerseits ein Nebengleis, wenn man so will: ein para-doxon; andererseits aber auch der einzige Bereich, in dem Kommunikation als Kommunikation, nämlich Rhetorik als Rhetorik reflektiert wurde. Das kann uns nachdenklich stimmen. So wird ein gewisser Unernst verständlich, eine oft ins Spielerische abgleitende Literatur.<sup>9</sup> Andererseits kommt die Absicht deutlich heraus,

**6** Dass hier ein Wortspiel an die Stelle der Problemlösung tritt, kann uns an die Blütezeit des rhetorischen Paradoxie-Managements, an das 16. Jahrhundert erinnern. Wir kommen darauf zurück.

**7** Zur Kritik siehe erneut Martin Heidegger, diesmal *Sein und Zeit*, zit. nach der 6. Aufl. Tübingen 1949, S. 432 Anm. 2.

**8** Für einen Überblick siehe Rosalie L. Colie, *Parodoxia Epidemica: The Renaissance Tradition of Paradox*, Princeton N.J. 1966.

**9** Ihre Kommunikation „deserveth no hard conjecture among the learned, because they are onely but exercise of wit“, verteidigt sie (und sich) Anthony Mundy, *The Defence of Contraries*, London 1593, Nachdruck Amsterdam 1969, S. A 3. Es fällt auf, dass dieser Widerruf auf einer anderen Textebene erfolgt, nämlich in einer Widmungsvorrede. Oder, in anderen Fällen, in einem Übersendungsschreiben (so John Donne, *Paradoxes and Problems*, hrsg. von Helen Peters, Ox-

durch Kommunikation und Begründung der Gegenmeinung zum Nachdenken anzuregen - insbesondere nachdem Buchdruck verfügbar ist und die Rhetorik nicht mehr nur auf Schulung für mündliche Rede abzielt. Es kommt offenbar darauf an, eine Art Irritation zu erzeugen, die wirksam wird, noch bevor man sich in binärer Codierung auf wahr/unwahr festlegt.<sup>10</sup>

Dies Interesse an kommunikativer Irritation scheint sich im 20. Jahrhundert nach dem Zusammenbruch metaphysischer Weltbeschreibungen auszubreiten. Kenneth Gergen empfiehlt (als Sozialpsychologe!) Theoriegenerierungen, die so vorgehen.<sup>11</sup> in der Philosophie kann man an Nietzschesche, Heidegger und Derrida erinnern, in der Texttheorie und im „literary criticism“ an Paul de Man. Von der Psychiatrie ausgehend,<sup>12</sup> findet man in der Familientherapie und der Organisationsberatung Bemühungen, die in aller Kommunikation auftretenden Paradoxien (oder: performativen Widersprüche zwischen „report“ und „command“) aufzulösen oder sie, wenn man an dieser Möglichkeit zweifelt, durch weniger gravierende Paradoxien zu ersetzen. Der mathematische Formenkalkül von George Spencer Brown beginnt und endet mit einer (nicht als solche markierten) Paradoxie: der Unterscheidung von Unterscheidung und Bezeichnung und dem Wiedereintritt einer Unterscheidung in das durch sie Unterschiedene.<sup>13</sup>

Diese aus sehr heterogenen Quellen stammenden Anregungen lassen sich zusammenfügen, wenn man annimmt, dass Welt- und Gesellschaftsbeschreibungen in Gesellschaften und nur in Gesellschaften angefertigt werden, die sich dabei der Operationsweise bedienen, über die allein sie verfügen können, nämlich der Kommunikation.<sup>14</sup> Dann sieht man, dass

ford 1980) oder in einer Gegenpublikation (so Ortensio Landò, *Confutatione del libro de paradoxissi nuovamente composta, in tre orationi distinta, o.O., o.J.*). Es scheint der Rhetorik also darauf angekommen zu sein, das Paradox der Kommunikation von Paradoxen auf zwei verschiedene Textsorten zu verteilen und es dadurch aufzulösen. Das setzt natürlich Schrift und in den genannten Fällen Buchdruck voraus.

10 In der Tradition heißt dieser ungemütliche Erregungszustand *admiratio*. Siehe besonders deutlich René Descartes, *Les passions de l'âme* Art. 53, zit. nach *Oeuvres et Lettres*, éd. de la Pléiade, Paris 1952, S. 723 f.

11 Siehe Kenneth J. Gergen, *Toward Transformation in Social Knowledge*, New York 1982, S. 142: „One may also foster generative theory by searching for an intelligent antithesis to commonly accepted understandings.“

12 Siehe Jürgen Ruesch/Gregory Bateson, *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*, New York 1951.

13 Siehe *Laws of Form* (1969), Neudruck New York 1979. Für eine frühe Berücksichtigung dieses Kalküls in der Organisationstheorie siehe Philip G. Herbst, *Alternatives to Hierarchies*, Leiden 1976, S. 84 ff.

14 Siehe Niklas Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt am Main 1997.

hinter allen Beschreibungen notwendigerweise Paradoxien auftreten müssen. Denn einerseits sind alle Beobachtungen und Beschreibungen genötigt, das, was sie bezeichnen, zu unterscheiden, wobei sie selbst in der Unterscheidung nicht vorkommen können; was im Klartext heißt, dass sie sich selbst unbezeichnbar machen müssen, um etwas bezeichnen zu können.<sup>15</sup> Und andererseits ist jede Kommunikation eine Synthese aus Information, Mitteilung und Verstehen, wobei das Paradox entsteht, dass auch die Synthese mitgeteilt wird und über ihr Recht zur Kommunikation informiert.<sup>16</sup> Auf diese Weise kann man das *rhetorische* Konzept der Paradoxie durch ein *theoretischfundiertes* Konzept ersetzen, wobei in beiden Fällen ein „autologischer Schluss“ anfällt: Das Konzept trifft auch auf sich selber zu; man muss ein Verbot der Selbst-Exemption akzeptieren.

Akzeptiert man diesen hier nur knapp skizzierten Überlegungsgang, dann zwingt er zu dem Schluss, dass alle Beschreibungen, und damit auch alle wissenschaftlichen Theorien, ein Paradox voraussetzen, dass sie selbst ausblenden müssen, da sie es nicht in die Beschreibung einführen können, ohne die Operation des Beschreibens dadurch zu blockieren. Methodologisch folgt daraus, dass man von Was-Fragen (Wesensfragen) auf Wie-Fragen umstellen muss; und dass die erste Wie-Frage immer ist: Welches Paradox wird durch welche Unterscheidung entfaltet, sodass man im weiteren mit der Unterscheidung arbeiten und das Paradox vergessen kann - bis jemand kommt und die Analysegrundlagen reparadoxiert, um mit einer anderen Unterscheidung zu arbeiten und sich dabei derselben Notwendigkeit der Invisibilisierung des Paradoxes der Einheit seiner Unterscheidung zu fügen.<sup>17</sup>

Was immer man von dieser am Paradox orientierten Semantik halten mag: sie passt zu der Auffassung, dass die moderne Welt nur noch polykontextural zu beschreiben ist und dass jede Operation, die beobachtet und beschreibt, durch andere Operationen im Modus der Beobachtung zweiter Ordnung beobachtet und beschrieben werden kann.

**15** Siehe dazu mit Bezug auf das Problem einer Welt, die sich selbst zu beobachten versucht, Spencer Brown a.a.O. S. 105.

**16** Zu den daraus folgenden Problemen der Theorie des Staates vgl. Niklas Luhmann, Metamorphosen des Staates, in ders., Gesellschaftsstruktur und Semantik Bd. 4, Frankfurt 1995, S. 101-137.

**17** Ähnlich Nicholas Rescher, The Strife of Systems: An Essay on the Grounds and Implications of Philosophical Diversity, Pittsburgh 1985 - allerdings in der sicher unbegründeten Hoffnung, dass dies nur ein Theorieproblem sei und ein „methodologischer Pragmatismus“ einen Ausweg weisen könnte. Aber es gibt keine Methode, die nicht ihrerseits theoretische Annahmen voraussetzte.

## II.

Die Organisationstheorie hatte sich, wie im ersten Kapitel berichtet, im 19. Jahrhundert aus der allgemeinen Diskussion über Ordnung ausgegliedert und für ihren besonderen Fall ein normatives und zugleich evolutionäres (darwinistisches) Modell der Einzelorganisation entwickelt. Eine Organisation solle rational und effizient arbeiten und wie ein Individuum entscheiden können, also von der Spitze aus hierarchisch strukturiert sein.<sup>18</sup> Nur so habe sie im Überlebenskampf Chancen. Dies Umrechnen von Evolutionsbedingungen in ein normatives Modell von Rationalität findet aber auf der Ebene der realen Operationen keine Bestätigung; es kann nur als in den Organisationen gepfleger Mythos beobachtet werden.<sup>19</sup> Dieser Befund führt vor die Frage, wie denn sonst, wenn nicht so, Organisationssysteme ihre eigene Einheit reproduzieren.

Mit der Theorie selbstreferenzieller und, im engeren Sinne, autopoietischer Systeme verfügen wir heute über ein Konzept, das es erlaubt, den im vorigen Abschnitt skizzierten erkenntnistheoretischen Bedingungen gerecht zu werden, ohne mit seiner Verankerung in paradoxen und tautologischen Voraussetzungen wissenschaftliche Ergiebigkeit einzubüßen. Besonders über „Autopoiesis“ wird seit einigen Jahren lebhaft diskutiert.<sup>20</sup> Anders als in der Physik bewegt sich jedoch, frei nach Jean Paul,

**18** Siehe dazu Nils Brunsson/Johan P. Olsen, *The Reforming Organization*, London 1993, insb. S. 60 ff. mit der These, dass diese Auffassung von Identität in den Organisationen zugleich als ein endloser Anlass zu Reformen diene.

**19** Vgl. z.B. John W. Meyer/Brian Rowan, *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, *American Journal of Sociology* 83 (1977), S. 340-363.

**20** Für einen aktuellen Überblick siehe vor allem John Mingers, *Self-Producing Systems: Implications and Applications of Autopoiesis*, New York 1995. Vgl. ferner Fenton Robb, *Cybernetics and Supra Human Autopoietic Systems*, *Systems Practice* 2 (1989), S. 47-74; Hans Rudi Fischer (Hrsg.), *Autopoiesis: Eine Theorie im Brennpunkt der Kritik*, Heidelberg 1991; Roeland J. in't Veld/Linze Schaap/Catrien J.A.M. Termeer/Mark J.W. van Twist (Hrsg.), *Autopoiesis and Configuration Theory: New Approaches to Societal Steering*, Dordrecht 1991; Theodor M. Bardmann, *Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*, Frankfurt 1994, passim, insb. S. 72 ff. und zum Zusammenhang mit den Diskussionen über „Organisationskultur“ S. 365 ff.; Kenneth F. Bailey, *Sociology and the New Systems Theory: Toward a Theoretical Synthesis*, New York 1994, S. 285 ff. Aufsatzergebnisse sind kaum noch zu überblicken. Zur Anwendung auf Organisationen siehe z.B. Werner Kirsch/Dodo zu Knyphausen, *Unternehmungen als „autopoietische“ Systeme?*, in: Wolfgang H. Staehle/Jörg Sydow (Hrsg.), *Managementforschung I*, Berlin 1991, S. 75-101; Walter J.M. Kickert, *Autopoiesis and the Science of (Public) Administration: Essence, Sense and Nonsense*, *Organization Studies* 14 (1993), S. 261-278. Helmut Willke, *Systemtheoretische Strategien des Erkennens: Wirklichkeit als interessierte Konstruktion*,

im Reich des Wissens der Schall schneller als das Licht.<sup>21</sup> Daher ist zwar das Wort Autopoiesis bekannt, aber von einem zureichenden Verständnis des Begriffs ist die Diskussion weit entfernt. Aber auch umgekehrt findet man, ohne das Wort „Autopoiesis“, Formulierungen, die Dasselbe besagen, deren Tragweite aber nicht überblickt wird.<sup>22</sup> Wir müssen deshalb kurz skizzieren, wie der Begriffskomplex Selbstreferenz/Autopoiesis/operative Schließung im Folgenden verstanden werden soll.

Die Theorie selbstreferenzieller Systeme verzichtet darauf, ihren Gegenstand (in unserem Falle: Organisationen) durch Wesensannahmen zu bestimmen. Die Erfahrung lehrt, dass solche Annahmen zu unlösbarer Meinungsverschiedenheiten führen, sobald verschiedene Beobachter das, was sie für das Wesen der Sache halten, verschieden definieren - mag es sich um das Wesen des Rechts, das Wesen von Politik, von Familie, von Religion oder eben: von Organisation handeln. Wir beginnen deshalb mit einer zirkulären Definition: Eine Organisation ist ein System, das sich selbst als Organisation erzeugt. Wir müssen dann nur noch die Art und Weise definieren, wie das geschieht. Dieser nächste Schritt erfordert dann allerdings eine Reihe von Theorieentscheidungen, die man anders treffen könnte, wenn man angeben könnte, wie eine niveaugleiche Alternative aussehen könnte.

Wir stellen hier in knappster Form die wichtigsten dieser konkretisierenden, den Zirkel brechenden Annahmen zusammen:

- (1) Die basale Einheit eines autopoietischen Systems hat die Zeitform eines Ereignisses, also eines Vorfalls, der zwischen „vorher“ und „nachher“ einen Unterschied macht; also nur beobachtet werden kann, wenn man die Unterscheidung vorher/nachher zu Grunde legt. Wir werden, wenn es uns auf Resultate ankommt, auch von „Operation“ spre-

in: Klaus Götz (Hrsg.), **Theoretische Zumutungen: Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis**, Heidelberg 1994, S. 97-116; Michael Wollnik, Interventionschancen bei autopoietischen Systemen, in: Götz a.a.O. S. 118-159.

<sup>21</sup> So Jean Paul, **Clavis Fichtiana seu Leibgeberiana**, zit. nach Werke Bd. 3, München 1961, S. 1011-1056 (1014): „Im Reich des Wissens kommt - anders als im physischen - der Schall immer früher an als das Licht.“

<sup>22</sup> „Any enterprise's first product is itself“, liest man zum Beispiel bei Randall Bau-sor, **Entrepreneurial Imagination, Information, and the Evolution of the Firm**, in: Richard W. England (Hrsg.), **Evolutionary Concepts in Contemporary Econo-mies**, Ann Arbor Mich. 1994, S. 179-189 (181). Auch von „Autogenesis“ wird ge-sprochen; siehe Robert Drazin/Lloyd Sanderlands, **Autogenesis: A Perspective on the Process of Organizing**, Organization Science 3 (1992), S. 230-241. Geht man auf den griechischen Sinn der Worte zurück, ist es jedoch vorzuziehen, nicht von „Ursprung“ auszugehen, sondern von „Produkt“. Denn sein eigener Ursprung ist ein System nur insofern, als es sein eigenes Produkt ist. Die Frage nach dem Anfang muss man der Theologie überlassen.

chen und im Falle von Organisationen von „Entscheidung“. Im theorievergleichenden Kontext ist es wichtig, diese Basierung in Ereignissen (und nicht: in Substanzen) zu beachten.<sup>23</sup> Es folgt daraus, dass die Theorie von der Vermutung der Diskontinuität, von der Vermutung des ständigen Zerfalls ausgeht und Kontinuität (Dinghaftigkeit, Substanz, Prozess) für erklärbungsbedürftig hält.<sup>24</sup> Eine so konstruierte Theorie autopoietischer Systeme findet sich in radikalem Gegensatz zu allen Sorten von Prozesstheorien, inclusive den dialektischen. Sie lehnt jede Art von „Essenzialismus“ ab und fordert im Gegenteil: dass jedes Ereignis (oder in unserem Bereich: jede Entscheidung) das darauf Folgende einem Folgeereignis überlässt. Wesensformen sind nur Anweisungen für eine Wiederholung der Selektion. Die Autopoiesistheorie findet sich auch im Gegensatz zu Handlungstheorien. Denn Handlungstheorien greifen für die Verknüpfung ihrer „unit acts“ auf die Vorstellungen (Intentionen, Zwecke) eines Handelnden zurück, während Ereignisse wie z.B. Kommunikationen, die autopoietische Systeme bilden, Überschüsse an Möglichkeiten produzieren, damit im nächsten Schritt etwas Passendes ausgewählt werden kann. Was dann seligiert wird, braucht nicht antizipiert zu sein; die Entscheidung darüber wird besser und typisch im Rückblick auf ein schon vorliegendes Ereignis getroffen.

- (2) Ein System, das sich selbst erzeugt, muss sich selbst beobachten, das heißt: sich selbst von seiner Umwelt unterscheiden können.<sup>25</sup> Das wird zuweilen bestritten,<sup>26</sup> aber da mit „Organisation“ nicht die ganze Welt gemeint sein kann, muss irgendein Kriterium angegeben wer-

**23** Siehe für eine eher seltene Konzeption dieser Art Floyd H. Allport, *An Event-System Theory of Collective Action: With Illustrations From Economic and Political Phenomena and the Production of War*, *The Journal of Social Psychology* 11 (1940), S. 417-445; ders., *The Structuring of Events: Outline of a General Theory with Applications to Psychology*, *Psychological Review* 61 (1954), S. 281-303; ders., *The Theory of Enestructure (Event-Structure Theory): Report of Progress*, *American Psychologist* 22 (1967), S. 1-24. Die Beziehungen zur Kosmologie von Alfred North Whitehead liegen auf der Hand.

**24** Bei Tim Ingold, *Evolution and Social Life*, Cambridge England 1986, S. 24, fand ich die treffende Formulierung: „Process is to event as continuity is to discontinuity.“

**25** Dies allein muss nicht in eine Theorie der Autopoiesis einmünden. Man findet nahe stehende Diskussionen an Hand einer Unterscheidung von „matter“ und „symbol“. Siehe z.B. Howard H. Pattee, *Cell Psychology: An Evolutionary Approach to the Symbol-Matter Problem*, *Cognition and Brain Theory* 5 (1982), S. 325-341. Dann müssten aber diese Begriffe geklärt werden, vor allem im Hinblick auf den Begriff der Referenz.

**26** Z.B. von Barbara Czarniawska-Joerges, *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Newbury Park Cal. 1992, S. 32 f.

den, das abgrenzt, was als Organisation bezeichnet wird. Die theorieentscheidende Frage ist dann, ob diese Abgrenzung durch die Organisation selbst vollzogen wird oder, wenn nicht, durch wen sonst.

- (3) Im Vollzug von Selbstbeobachtung beobachtet die Organisation sich nicht als ein feststehendes Objekt, dessen Eigenschaften zu erkennen sind, sondern sie benutzt die eigene Identität nur, um immer neue Bestimmungen anbringen und wieder aufgeben zu können.<sup>27</sup> Autopoietische Systeme können daher auch ihre Strukturen variieren (Man spricht dann von „Selbstorganisation“), sofern dies mit der Fortsetzung der Autopoiesis kompatibel ist. Alle Identitätsreflexionen, die dauerhafte Selbstbeschreibungen mit inhaltlichen Merkmalen vorschlagen, müssen deshalb hochselektiv verfahren, legen sich dabei auf normative Zumutungen fest und bleiben zumeist kontrovers.
- (4) Die Variabilität des jeweils als Fixpunkt eingesetzten „Selbst“ wird dadurch garantiert, dass die Organisation sich beim Beobachten beobachtet. Schon das Organisationssystem selbst operiert auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung; es diagnostiziert ständig (wenn auch nicht immer in jedem Einzelfall), die eigenen Beobachtungen. Die Theorie der Organisation muss deshalb auf der Ebene der Beobachtung dritter Ordnung angesetzt werden. Sie beobachtet ein sich selbst beobachtendes System und kann folglich ihre Beobachtung auch auf Sachverhalte erstrecken, die einer Selbstbeobachtung unzugänglich sind. Wir berühren hier das klassische soziologische Problem der latenten Strukturen und Funktionen.<sup>28</sup>
- (5) Autopoiesis ist demnach nur möglich, wenn das System sich im Dauerzustand der Unsicherheit über sich selbst im Verhältnis zur Umwelt befindet *und diese Unsicherheit durch Selbstorganisation produzieren und kontrollieren kann*. Das System kann die eingebaute (wir werden auch sagen: selbsterzeugte) Unsicherheit nicht in Sicherheit umwandeln. Unsicherheitsabsorption (und davon werden wir ausführlich zu handeln haben) kann nur eine Transformation der jeweils aktuellen Form von Unsicherheit sein in Anpassung an wechselnde Zustände der Irritation. Auch durch Reflexion oder Selbstbeschreibung lässt sich daran nichts ändern. Jede „transzendentale“ Identität könnte die weitere Reproduktion des Systems durch sich selbst gefährden.

27 So für das Selbstbewusstsein psychischer Systeme auch Paul M. Churchland, *Matter and Consciousness: A Contemporary Introduction to the Philosophy of Mind*, Cambridge Mass. 1984, S. 73: „... self-consciousness involves the same kind of continuously updated knowledge that one enjoys in one's continuous perception of the external world.“

28 Vgl. zusammenfassend Robert K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, 2. Aufl. Glencoe HT. 1957, S. 60 ff.

- (6) Die beste Möglichkeit, mit Unsicherheit zurechtzukommen, ist: sich an das zu halten, was bereits geschehen ist. Organisationen klären den Sinn ihres Tuns daher weitgehend retrospektiv. Das wiederum verführt sie dazu, dem jeweiligen Zustand der Umwelt wenig Beachtung zu schenken. Diese Ausdifferenzierung auf der operativen Ebene muss aber auf der strukturellen Ebene ausgeglichen werden. Über die Angemessenheit von Strukturen (zum Beispiel: Entscheidungsprogrammen oder typischem Zeitverbrauch von Operationen) wird daher eher im Blick auf die Umwelt zu entscheiden sein.
- (7) Begriffe wie Selbstreferenz, Selbstbeobachtung, Selbstbeschreibung setzen Operationen voraus, die das damit Gemeinte realisieren. Diese Operationen müssen im System (wo sonst?) durchgeführt werden. Wenn man zusätzlich berücksichtigt, dass dies nicht in der Form zusammenhangloser singulärer Ereignisse möglich ist, stößt man auf das Problem der rekursiven Vernetzung dieser Operationen. Jede Operation setzt, um sich selbst zu ermöglichen, Rückgriffe und Vorgriffe auf andere Operationen desselben Systems voraus. Nur auf diese Weise können Zusammenhänge identifiziert und Grenzen im Verhältnis zur Umwelt produziert und reproduziert werden. Deshalb spricht man auch, ganz abgesehen von der Erstbenennung dieses Sachverhalts durch den Biologen Humberto Maturana, von „autopoietischen“ Systemen.<sup>29</sup> Deshalb war eine erste Anwendung auf den Fall von Organisationen vorsorglich explizit als „Metapher“ ausgeflaggt.<sup>29a</sup> Ein zu weiter Begriff der Kognition und eine zu enge Bindung an biochemische Realisation haben die weitere Diskussion stark beeinflusst und oft in die Irre geführt.
- (8) Angesichts einer komplexen, oft verworrenen Diskussion sind dazu einige erläuternde Bemerkungen angebracht:
- (a) Wie der Begriff der „poiesis“ besagt, geht es um Herstellung eines Werkes, um Erzeugung des Systems als sein eigenes Produkt. Das bedeutet selbstverständlich nicht, dass das System selbst über alle Ursachen verfügt, die zur Selbstproduktion erforderlich sind. Keine Kausaltheorie könnte sich auf ein solches Konzentrat aller Ur-

**29** Siehe vor allem Humberto R. Maturana/Francisco J. Varela, Autopoietic Systems: A Characterization of the Living Organization, Urbana III. 1975, dt. Übers., in Humberto R. Maturana, Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, Braunschweig 1982; Humberto R. Maturana/Francisco Varela, El árbol del conocimiento, Santiago de Chile 1984, dt. Übers., Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Bern 1987. Die Theorieentwicklung war auf dieser Stufe sehr stark durch epistemologische Fragestellungen bedingt gewesen, und hatte, was die autopoietische Operation selbst betrifft, biochemische Prozesse vorausgesetzt.

**29a** So Gareth Morgan, Images of Organization, Beverly Hills 1986.

**Sachen** in einem System (es sei denn: in Gott) einlassen. Das gilt für Begriffe wie Produkt, Produktion, Reproduktion schon auf begrifflicher Ebene. In der Tat: nur wenn ein System nicht einfach existiert, sondern sich aus eigenen Produkten reproduzieren muss, kann es in genau dieser Hinsicht von der Umwelt abhängig sein. Wichtig ist aber, dass das System in ausreichendem Umfange über disponibile Ursachen verfügt (eine Organisation zum Beispiel über weisungsgebundene Mitglieder), sodass es im Normalfalle seine eigene Reproduktion sicherstellen kann.

- (b) Der Begriff betont nicht die gesetzmäßige, geschweige denn die unbedingte Sicherheit der Produktion, sondern die- Reproduktion, das heißt: die Produktion aus eigenen Produkten. Deshalb kann man im Anschluss an Heinz von Foerster auch von einer „historischen Maschine“ sprechen, das heißt: von einem System, das weitere Operationen von dem Zustand aus produziert, in den es sich selbst versetzt hat.<sup>30</sup>
- (c) Der Begriff Autopoiesis ist nach all dem formal definiert. Er lässt daher, als Begriff, ganz offen, durch welche materiellen Operationen die Autopoiesis durchgeführt wird. Das können biochemische oder neurophysiologische Operationen, aber auch bewusste Dispositionen über Aufmerksamkeit sein oder Kommunikationen. Dabei wird weder mit einer Analogie argumentiert noch nur metaphorisch.<sup>31</sup> Vielmehr geht es um verschiedene Anwendungen einer allgemeinen Theorie.
- (d) Der bloße Begriff der Autopoiesis dient dem Unterscheiden und Bezeichnen eines entsprechenden Sachverhalts. Er hat, als Begriff, keinen empirischen Erklärungswert. Die Leistung des Begriffs liegt vor allem darin, andere Begriffe zur Anpassung zu zwingen - zum Beispiel den Begriff der Evolution oder das Verständnis des Verhältnisses von System und Umwelt. Alles Weitere hängt davon ab, über welche Operationen und über welche sich aus Evolution und Lernen ergebenden Strukturen die Autopoiesis materialisiert wird.

<sup>30</sup> Vgl. Heinz von Foerster, **Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke**, Frankfurt 1993.

<sup>31</sup> Es würde im Übrigen gar nicht schaden, nur wenig nützen, wenn man zugäbe, dass es sich um eine Metapher handelt. Denn das gälte dann für alle organisationstheoretischen Ansätze (siehe z.B. Gareth Morgan, *Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory*, *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), S. 605-622) und würde, da der Begriff der Metapher (von metaphrein) selbst eine Metapher ist, nichts anderes besagen als die Forderung, jede universalistische Theorie auf die Notwendigkeit einer autologischen Selbstbegündung hinzuweisen.

- (e) Die Autopoiesis des Systems wird auf der Ebene der *Operationen* realisiert. Sie ist deshalb mit allen Strukturen kompatibel, die den Anschluss von Operation and Operation ermöglichen. Der Begriff der Struktur ist hier ein Korrelatbegriff zu Autopoiesis, nicht, wie sonst üblich, ein Korrelatbegriff zu Arbeitsteilung.<sup>32</sup> Strukturen werden durch Operationen für Gebrauch in Operationen erzeugt und reproduziert und eventuell variiert oder einfach vergessen.<sup>33</sup> Man kann deshalb nicht aus dem Begriff der Autopoiesis auf Strukturkonservativismus schließen.<sup>34</sup> Im Gegenteil: gerade die Abschließung gegenüber der Umwelt eröffnet dem System Chancen struktureller Variation, die es bei unmittelbaren Bindungen nicht haben könnte. Autopoietische Operationsweisen sind typisch Einmalerfindungen der Evolution, die im Laufe der Geschichte zu struktureller Diversifikation tendieren. Mit „Autopoiesis“ ist also nur eine Schranke möglicher Strukturvariation bezeichnet. Wie aber die Evolution über weite Zeiten und Räume lehrt, führt gerade die Differenz von Innen und Außen zur Beschleunigung von Veränderungen. Nur lehrt sie natürlich auch, dass die Veränderungen nicht den Wünschen bestimmter Beobachter folgen, sodass diesen die Systeme als starr und unbeweglich erscheinen mögen.
- (f) Die rekursive Vernetzung der Operationen folgt weder logischen noch rationalen Regeln. Sie stellt nur Anschlüsse her und Anschlussfähigkeit in Aussicht. So können Verkaufszahlen als Beweise für Erfolge und für die Qualität der gegebenen Organisations-

32 Vgl. z.B. Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs N.J. 1983.

33 Wir finden uns hier in voller Übereinstimmung mit Anthony Giddens Theorie des „*structuration*“ - mit der einzigen Ausnahme, dass Giddens eine systemtheoretische Grundierung dieses Begriffs ablehnt. Siehe nur Anthony Giddens, *Die Konstitution der Gesellschaft*, dt. Übers. Frankfurt 1988.

34 So anscheinend Kickert a.a.O. (1993) und viele andere, die bei „Autopoiesis“ eine konservative Ideologie assoziieren. Auch die Beraterbranche tendiert dazu, autopoietische Systeme als strukturkonservativ zu beschreiben, um die Funktion, wenn nicht Notwendigkeit gezielter Einwirkungen von außen zu begründen. Siehe z.B. Michael Wollnik, *Interventionschancen bei autopoietischen Systemen*, in: Klaus Götz (Hrsg.), *Theoretische Zumutungen: Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis*, Heidelberg 1994, S. 118-159. Die These des Strukturkonservativismus belehrt uns nicht über die Theorie autopoietischer Systeme, wohl aber über den, der die These aufstellt, also über die Autopoiesis von Firmen und Fortbildungseinrichtungen der Beraterbranche - oder mit Maturana a.a.O. S. 64: sie sagt nichts über den beschriebenen Bereich, wohl aber etwas über den Beobachter, der eine solche Beschreibung anfertigt und benutzt.

strukturen behandelt werden. So können Informationen den Verdacht auf interessenspezifische Verzerrungen auslösen und weitere Arbeit an der Bestätigung dieses Verdachts motivieren. So können in internationalen Beziehungen zwischen Organisationen ökologische Kriterien für Produkte als Handelshindernisse interpretiert werden. Rekursionen sichern also geradezu die Erhaltung und Reproduktion von unterdrückten Paradoxien. Etwas Bestimmtes ist immer auch etwas anderes.

- (9) Autopoietische Systeme sind *operativ geschlossene* und in genau diesem Sinne *autonome* Systeme.<sup>35</sup> Der Begriff der operativen Schließung lässt keine „Gradualisierung“ zu; er lässt es, anders gesagt, nicht zu, dass das System auch in seiner Umwelt oder die Umwelt auch im System operiert. Ein System kann nicht mehr oder weniger autopoietisch sein,<sup>36</sup> wohl aber mehr oder weniger komplex. Operativ geschlossene autopoietische Systeme können, allein schon aus mathematisch nachweisbaren Gründen<sup>37</sup> nicht über Input/Output-Funktionen beschrieben werden. Daraus entstehen Eindrücke und Beschreibungen wie: Freiheit, Willkür, Itransparenz, die uns noch eingehend beschäftigen werden. Auch der Begriff der operativen Schließung abstrahiert von Kausalannahmen, behauptet also keineswegs eine (und sei es nur: relative) kausale Isolierung. Ein System kann operativ geschlossen und, wie zum Beispiel ein Gehirn, in extremem Maße auf die ständige Zufuhr von Ressourcen sehr spezifischer Art (hier vor allem: den Blutkreislauf) angewiesen sein. Operative Schließung heißt also nur, dass das System nur im Kontext eigener Opera-

35 Vgl. für einen sehr eng begrenzten Ausschnitt Francisco J. Varela, *Principles of Biological Autonomy*, New York 1979.

36 Das ist umstritten. Vor allem Gunther Teubner hat die Gegenposition in die Diskussion eingeführt. Siehe: Hyperzyklus in Recht und Organisation, in: Hans Hafkamp/Michael Schmid (Hrsg.), *Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung: Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme*, Frankfurt 1987, S. 89-128; ders., Episodenverknüpfung: Zur Steigerung von Selbstreferenz im Recht, in: Dirk Baecker et al. (Hrsg.), *Theorie als Passion*, Frankfurt 1987, S. 423-446; und zur Anwendung auf Organisationen Kirsch/zu Knyphausen a.a.O. (1991). Wollte man in der Begriffsbildung so taktieren, brauchte man jedoch einen Begriff der Einheit des Systems, der unabhängig vom Begriff der Autopoiesis gebildet ist. Auch müsste diese Version für den Fall der Organisationen den strengen Zusammenhang von Autopoiesis und Entscheidung aufgeben. Dann wären „autopoietische“ Systeme Systeme, in denen auch Autopoiesis vorkommt, was aber die Einheit des Systems nicht erklärt. Und dann sollte man vielleicht den Begriff der Autopoiesis durch den alten Begriff der Kreiskausalität ersetzen. Je- denfalls liegen, von Maturana aus gesehen, die Überlegungen über „Gradualisierung“ ausschließlich im Bereich der Strukturen der Systeme und gerade nicht im Bereich der Autopoiesis selbst.

tionen operieren kann und dabei auf mit eben diesen Operationen erzeugte Strukturen angewiesen ist. In diesem Sinne spricht man auch von Selbstorganisation oder, was Operationen betrifft, von Strukturdeutminiertheit.

- (10) Diese Theoriefestlegungen haben weit reichende Konsequenzen für das Verhältnis von System und Umwelt. Operative Schließung heißt in diesem Falle nicht, dass ein Organisationssystem keine Kontakte mit der innergesellschaftlichen Umwelt unterhalten kann. Die Gesellschaft stellt die Möglichkeit innergesellschaftlicher Kommunikation über Subsystemgrenzen hinweg zur Verfügung. Andererseits kann eine Organisation an Kommunikation nicht teilnehmen, ohne sich selbst als Teilnehmer zu beobachten. Als Empfänger von Kommunikationen regeln die eigenen Strukturen der Organisation, durch welche Informationen man sich irritieren und zu eigener Informationsverarbeitung anregen lässt. Als Absender von Kommunikationen trifft die Organisation Entscheidungen darüber, was sie mitteilen will und was nicht. Insofern bleibt die Umwelt für die Organisation eine eigene Konstruktion, deren Realität natürlich nicht bestritten wird. Wir treffen uns hier mit Karl Weick.<sup>38</sup> Was im Organisationssystem als Umwelt beobachtet wird, ist immer ein eigenes Konstrukt, also eine Ausfüllung der Fremdreferenz des Systems.<sup>39</sup> Die Umwelt validiert gewissermaßen die Entscheidungen des Systems, indem sie den Kontext abgibt, der es erlaubt, retrospektiv festzustellen, wie man entschieden hat. (Weick spricht von Handeln.) Sie ermöglicht eine Externalisierung unbequemer Ursachen für eigenes Entscheiden, also eine Art „Punktierung“ der eigenen Operationen. Sie ist ein Auffangbereich für Probleme, der es erlaubt, von der Eigenbeteiligung an der Erzeugung der Probleme abzusehen. Sie ermöglicht es, zusammenfassend gesagt, die eigenen Operationen auf eine „Nische“

37 Vgl. hierzu und für die darin liegende Begründung eines „blinden Flecks“, also einer notwendigen Intransparenz des Systems für sich selbst, Heinz von Foerster, Das Gleichnis vom blinden Fleck: Über das Sehen im allgemeinen, in: Gerhard Johann Lischka (Hrsg.), Der entfesselte Blick: Symposion, Workshops, Ausstellung, Bern 1993, S. 15-47 (21 ff.); ders., Für Niklas Luhmann: Wie rekursiv ist Kommunikation?, Teoria Sociológica 1/2 (1993), S. 61-85.

38 Siehe Karl E. Weick, Enactment Processes in Organizations, in: Barry M. Staw/Gerald R. Salancik (Hrsg.), New Directions in Organizational Behavior, Chicago 1977, S. 267-300; ders., Der Prozess des Organisierens, dt. Übers. Frankfurt 1985, insb. S. 212 ff. Vgl. auch Linda Smircich, Implications for Management Theory, in: Linda L. Putnam/Michael E. Pacionsky (Hrsg.), Communication and Organizations: An Interpretive Approach, Beverly Hills Cal. 1983, S. 221-241 (229 ff.).

39 „The 'outside' oder 'external' world cannot be known“, liest man bei Weick a.a.O. (1977), S. 273, „The outside is a void, there is only the inside.“

zu beziehen, ohne die Frage zu stellen, wie es kommt, dass die Welt und die Gesellschaft im Besonderen solche Nischen enthält. Nichts anderes besagt der alte Begriff des „Milieus“.

- (11) Wir können (obwohl uns die Biologie den Begriff der Autopoiesis beschert hat) getrost offen lassen, ob und wie man die Reproduktion von relativ stabilen chemischen Großmolekülen in Zellen als „auto-poietisch“ auffassen kann. Vielleicht, weil sie nur in Zellen möglich ist, vielleicht, weil es sich um höchst labile Einheiten handelt, die ständig ersetzt werden müssen. Im Falle sozialer Systeme ist die Autopoiesis viel klarer zu erkennen oder jedenfalls ganz anders strukturiert. Denn hier geht es nicht um replikationsbedürftige Einheiten, die ständig ersetzt werden müssen. Vielmehr bestehen soziale Systeme (wie auch Bewusstseinssysteme) nur aus Ereignissen, die mit ihrem Entstehen gleich wieder vergehen und nicht durch dieselben, sondern durch *andere* Ereignisse abgelöst werden müssen. Der laufende Übergang von einem Element zu einem anderen Element, die laufende Reproduktion von Andersheit, kann überhaupt nur als Autopoiesis begriffen werden; denn sie setzt eine im System selbst erzeugte Anschlussfähigkeit voraus. Keine Umwelt könnte so schnell, wie das gehen muss, etwas Passendes einspeisen. Nur das System selbst kann den von Moment zu Moment sich ereignenden eigenen Zerfall aufhalten. Und damit sind zugleich sehr spezifische Ansprüche an Strukturen gestellt; sie dürfen gerade nicht auf Wiederholungen hinwirken, sondern zunächst einmal den Übergang vom einen zum anderen regulieren. Das erfordert, wie an anderer Stelle ausgeführt, eine Orientierung an verweisungsreichem aber zugleich bestimmbarem *Sinn*.<sup>40</sup>
- (12) Autopoiesis ist darauf angewiesen, dass ein System in der Lage ist, interne Unwahrscheinlichkeiten zu erzeugen in Abweichung von dem, was überall üblich ist. Strukturell eingeschränkte Kontingenzen wirken dann im System als *Information*, und zwar als Information nicht *aus* der Umwelt, die das System ja nicht kontaktieren kann, sondern allenfalls *über* die Umwelt (und auch dies nicht in biologischen Systemen wie Zellen, Immunsystemen, Gehirnen, sondern nur in Systemen, die im Medium von Sinn zwischen sich selbst und der Umwelt unterscheiden können). Ein autopoietisches System kann also nur sich selbst informieren, und Information hat im System die Funktion der selektiven Beschränkung der Möglichkeiten der Fortsetzung eigener Operationen mit der weiteren Funktion, dass über Anschlussmöglichkeiten relativ schnell entschieden werden kann.

40 Siehe Niklas Luhrtann, **Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie**, Frankfurt 1984, S. 92 ff.

- (13) *Geschlossenheit* in diesem *operativen* Sinne ist Voraussetzung für die *Offenheit* von Systemen. Die ältere Systemtheorie hatte, vor allem im Hinblick auf das Entropiegesetz der Thermodynamik, von offenen Systemen gesprochen, um erklären zu können, wie im Gegentrend Ordnung aufgebaut und erhalten wird. Aber dabei unterblieb es, die Frage zu stellen, was denn ein System befähige, offen zu sein; oder anders formuliert: was denn an systemischer Ordnung vorliegen müsse, damit ein System sich Offenheit leisten und gegebenenfalls sogar die Komplexität derjenigen Aspekte steigern könne, in denen es offen sein kann. Diese Frage unterblieb, weil man sich an empirischen Beispielen bzw. am Input/Output-Modell orientierte. Schon die ältere Kybernetik hatte zwar von Systemen gesprochen, die im Hinblick auf Information geschlossen und im Hinblick auf Energie offen sind; aber erst die neuere Theorie selbstreferenzieller Systeme formuliert deutlich, dass operative Geschlossenheit Voraussetzung ist für Offenheit.<sup>41</sup>
- (14) Die Theorie autopoietischer Systeme unterscheidet strikt zwischen der Fortsetzung der Autopoiesis und der Erhaltung bestimmter Strukturen, die der Sicherung von ausreichender Redundanz und Anschlussfähigkeit dienen und damit die Autopoiesis erst ermöglichen - auf die eine oder andere Weise. Strukturen werden damit als funktional, als kontingent, als auch anders möglich vorausgesetzt. Das ermöglicht, von der Theorieanlage her, ein Verständnis für die Ambiguität, die Interpretationsbedürftigkeit, die Umgehbarkeit von Strukturfestlegungen. Man kann auch sagen: die Theorie autopoietischer Systeme weist den Beobachter besonders darauf hin, dass Strukturen *Sinn* haben, also in offenen Horizonten der Verweisung auf andere Möglichkeiten konstituiert werden müssen, während die Autopoiesis selbst in den autopoietischen Systemen kein Thema ist. Wir finden uns damit ganz in der Nähe von Theorien des „Symbolischen Interaktionismus“ oder von Theorien hermeneutischer „Interpretation“ von Realität, allerdings ohne dafür auf behaviouristische (Mead) oder subjektivistische Annahmen zurückgreifen zu müssen. Im Folgenden werden wir immer wieder sehen, dass Unsicherheiten reduziert und Mehrdeutigkeiten im Entscheidungsprozess geklärt werden müssen; dass aber zugleich Unsicherheit und Mehrdeutigkeit im Prozessieren von Sinn immer auch regeneriert werden und dass speziell die Autopoiesis von Organisationen genau dadurch in Gang gehalten wird, dass Unsicherheit sowohl reduziert als auch erneuert wird.

41 Wir kommen darauf unter VI. zurück.

Der beeindruckende Gewinn dieses komplexen Begriffsmanövers besteht darin, dass das Grundproblem der Systemtheorie von *Erhaltung eines Bestandes* auf *Erhaltung einer Differenz* umgestellt wird. Das heißt auch, dass nicht mehr von „existenziellen“ Notwendigkeiten gesprochen wird (eine Organisation könne nur existieren, wenn...)<sup>42</sup>, sondern von Bedingungen der Möglichkeit der Beobachtung von Organisationen. Wenn sie sich nicht unterscheiden lassen, können sie nicht, beobachtet werden. Wenn wir im Folgenden Organisationen als autopoietische Systeme beschreiben, geht es also immer um die Erzeugung und Reproduktion einer *Differenz* (systemtheoretisch: von System und Umwelt), und der Begriff Autopoiesis besagt, dass ein Beobachter, der ihn verwendet, voraussetzt, dass diese Differenz vom System selbst erzeugt und mit systemeigenen Operationen reproduziert wird.

Die Theorie'selbstreferenzieller, autopoietischer Systeme weiß, dass sie mit der Umgründung von Einheit auf Differenz eine Paradoxie verwendet, aber sie vermeidet es, die Paradoxie in die Theorie einzubeziehen, weil Paradoxien als Theoriefiguren das Beobachten und Beschreiben blockieren würden. Sie unterhält, anders gesagt, ein paradoxes Verhältnis zu der sie begründenden Paradoxie: Sie arbeitet unter der Voraussetzung des Einschlusses des Ausschlusses der Paradoxie. Oder, in den Begriffen der Logik formuliert: Die Paradoxie ist ein „Tertium“, dessen „non datur“ beachtet werden, also „gegeben“ sein muss.

Freilich bleibt das, anders als die Logik annimmt, nicht ohne Folgen für die Ausarbeitung der Theorie. Die Paradoxie bleibt der Souverän - auch wenn sie im Palast eingesperrt und von Ratgebern dirigiert wird. Sie macht sich im Vollzug weiterer Theorieschritte wieder und wieder bemerkbar. Sie wechselt mit jeder Unterscheidung, die hinzukommt, ihre Gestalt. Denn immer muss die Einheit der Unterscheidung, die der jeweiligen Beobachtung zu Grunde liegt, unbeobachtet bleiben. Das gute Gewissen, das die Theorie sich dabei zuspricht, ergibt sich aus der Einsicht in diese Notwendigkeit. Die Paradoxie ist und bleibt ihr Satz vom Grunde, ihr transzentaler Grundsatz.

Im Falle der Systemtheorie ist die fundierende Differenz die Unterscheidung von System und Umwelt. Die Paradoxie, die ausgeschlossen bleiben muss, ist deshalb die Einheit dieser Differenz, und das ist die Welt. Die Systemtheorie hat also darauf zu verzichten, Weltkenntnis zu vermitteln. Sie hält sich stattdessen, mit hinreichender Plausibilität, an die Regel, alle Beobachtungen thematisch entweder auf ein System oder auf dessen Umwelt zu beziehen. Dabei muss allerdings vorab entschieden

**42** Hier kann dann sehr vieles, zu vieles eingefüllt werden. Nicht nur „Ziele“ oder sonstige „wesentliche“ Strukturen („functional requisites“), sondern auch handelnde Menschen, frische Luft, konstante Schwerkraftbedingungen usw.

werden, welches das System ist, von dem aus gesehen alles andere Umwelt ist. Das erfordert die Angabe einer Systemreferenz. Diese Entscheidung muss und kann nur kontingent getroffen werden. Wir haben hier also ein Äquivalent der schöpfungstheologischen Figur der notwendigen Kontingenz zu beachten. Aber das ist kein gravierender Nachteil, wenn die Theorie sich einmal darauf eingelassen hat, keine Weltkenntnisse, sondern nur polykontexturale Beschreibungen zu liefern.

### III.

Eine der Paradoxien, die wir uns genauer ansehen müssen, ist die Paradoxie der Zeit - die Paradoxie der Einheit des Vorher und des Nachher. Es kann uns nicht genügen, in hegelianischer Diktion von „Übergang“ zu sprechen, denn damit wird genau das verdeckt, was wir als Paradoxie in Erinnerung behalten, aber ausblenden wollen. Wenn autopoietische Systeme als Sukzession von Ereignissen bestehen: wie kommt das System dann von Ereignis zu Ereignis. Oder theoriebewusster und umständlicher gefragt: Wie bezeichnet die Theorie den „Übergang“, das heißt: die Einheit der Zeitdifferenz von vergehendem (aber noch im Blick gehaltenem) Ereignis und Folgeereignis?

Ein Begriff, der dies leisten und der den umgangssprachlichen Begriff des „Übergangs“ ersetzen soll, muss eine Form mit zwei Seiten anbieten. Auf der Außenseite muss bezeichnet werden, was alles nicht in Betracht kommt. Hier geht es um negative Selektivität. Wir wollen diese Seite des Vorgangs als *Anschlussfähigkeit* bezeichnen. Auf der inneren Seite des Vorgangs geht es um das, was das vergehende Ereignis für das entstehende bedeutet, also um positive Selektion. Hier passt der bereits gut eingeführte Begriff der *Information*. Anschlussfähigkeit wird also als Information erreicht. Das Gelingen von Information sortiert zugleich aus, was nicht realisiert wird. Oder systemtheoretisch formuliert: die Information reproduziert die Grenzen des Systems *und kann daher nie die Grenzen des Systems überschreiten, nie von außen nach innen oder von innen nach außen erfolgen* Was Kognition angeht, so ist diese Aussage identisch mit den Thesen des operativen Konstruktivismus.

**43 Zur Beruhigung sei sofort angefügt: dies hängt natürlich von der Wahl der Systemreferenz ab. Wenn es um das umfassende System der Gesellschaft (oder, wie viele sagen: um Alltagssprache) geht, können natürlich alle sozialen Systeme Informationen austauschen - aber in einer Weise und in Formen, die nur Gesellschaft reproduziert und in Teilsystemen dann erst noch zu einer für sie brauchbaren Information rekonstruiert werden muss. Und nochmal anders: Von Information kann man nur sinnvoll sprechen, wenn man einen Systemindex hinzufügt.**

Die Beschreibung von Organisationen als informationsverarbeitenden Systemen ist geläufig, ihre empirische Ergiebigkeit braucht nicht begründet zu werden. Nur ein dafür geeigneter Begriff muss noch nachgeliefert werden. Man findet ihn bei Gregory Bateson: „Der *terminus technicus* 'Information' kann vorläufig als *irgendein Unterschied, der bei einem späteren Ereignis einen Unterschied ausmacht*, definiert werden.“<sup>44</sup> Der Begriff enthält die Zweitaktivität, die wir benötigen, und er verschweigt zugleich die Zeitparadoxie: die Einheit von zwei verschiedenen Zeitpunkten. Der Begriff des Unterschieds ersetzt hier den Begriff der Tatsache,<sup>45</sup> der nicht länger benötigt wird dank der Voraussetzung, dass Systeme überhaupt nur auf Unterschiede reagieren, die sie selbst unterscheiden, die also nicht „draußen“ vorhanden sind, sondern „drinnen“ konstruiert werden müssen. (Bateson begreift im Übrigen Tatsachen als Unendlichkeit möglicher Unterscheidungen, auf die Systeme nur reagieren können mit der Bestimmung, welche Unterschiede *für sie* bei der Festlegung ihrer eigenen Zustände einen Unterschied machen.)

Im Konstruieren und Prozessieren von Information weicht das System von dem Zustand ab, der als Entropie beschrieben werden müsste, als Verlust aller nutzbaren Differenz, einschließlich der von System und Umwelt. Informationsverarbeitung ist Erzeugung von Negentropie. Aber nicht so, dass sie mit dem Nichts anfängt, einen Ursprung hervorbringt, also dem Modell der *creatio ex nihilo* folgt, sondern so, dass sie in das, was vorliegt, einen Unterschied hineinliest, mit dem sie arbeiten kann. Selbst wenn sich bei den Operationen des Systems die Frage des Ursprungs, des Gründungsaktes stellen würde, läge dem schon eine ad hoc interessierende Unterscheidung zu Grunde, nämlich die Unterscheidung der Gründung von dem, was davor liegt *und deshalb nicht interessiert*. Alle Operationen des Systems sind *Informationsverarbeitung*. Und damit wiederholen wir nur: autopoietische Systeme sind operativ geschlossene Systeme.

Ein System muss, anders gesagt, sich selbst voraussetzen, wenn es Information erzeugt und bearbeitet. Es muss die Beliebigkeit möglicher Überraschungen schon eingeschränkt haben, es muss über *Redundanzen* verfügen, um Informationen zu gewinnen und in begrenzter Zeit bearbeiten zu können. Es muss erwarten, typisieren, erraten können, um was es sich handeln könnte. Das gilt für Wahrnehmung (deshalb können Neuge-

44 So in der deutschen Übersetzung in: **Gregory Bateson, Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven**, Frankfurt 1981, S. 488.

45 So explizit **Gregory Bateson, Geist und Natur: Eine notwendige Einheit**, dt. Übers. Frankfurt 1982, S. 123, und hier dann auch die knappste Definition von Information: „*Informationen bestehen aus Unterschieden, die einen Unterschied machen.*“

borene nicht sofort sehen), und es gilt erst recht für elaborierte Kommunikation (dazu braucht man Sprache, die im Übrigen über eigene, phonetische Redundanzen verfügt). Redundanz heißt in diesem Zusammenhang nicht einfach „Überflüssigkeit“ und auch nicht: Absicherung einer Nachrichtenübertragung gegen von außen kommende Störungen (Rauschen), sondern Einsparung von vermeidbarer (und in diesem Sinne überflüssiger) Informationsarbeit.

Ein weiteres Korrelat dieser Geschlossenheitsthese ist: dass auch das Negative Informationswert annehmen kann, *wenn es unterschieden wird*. Es werden keine Anträge gestellt, ein Produkt lässt sich nicht verkaufen, ein Angestellter kommt nicht zum Dienst. Die Autonomie des Systems zeigt sich auch darin, dass es nicht nur auf Fakten reagiert, sondern dank seiner Strukturen auch Enttäuschungen registrieren, das heißt: sie als Unterschied werten und daraus Information abziehen kann. Dies ist im Übrigen einer von vielen Gründen, weshalb es nicht möglich ist, die Operationen des Systems kausal (oder gar: „kausalgesetzlich“) auf die Umwelt zurückzuführen. Das System verursacht sich selbst, auch wenn es, wie ein unabhängiger Beobachter leicht feststellen kann, in vielen Hinsichten von seiner Umwelten abhängt.

Ferner muss das Zeitmoment im Informationsbegriff reflektiert werden. Eine Information muss neu sein, sie muss (wie immer geringfügig) überraschen, ist also stets bezogen auf den Kenntnisstand des Systems. Dadurch unterscheiden sich Sinn und Information. Sinn bleibt bei Wiederholung derselbe, und nur daran ist ja eine Wiederholung als Wiederholung zu erkennen. Eine Information verliert dagegen im Wiederholungsfalle ihren Informationswert; oder sie verändert ihn vollständig, sodass die Wiederholung nur noch darüber informiert, dass jemand sie für nötig hielt oder dass sonstwie eine Panne im System passiert ist.

Schließlich erlaubt dieser Begriff der Information es auch, den Sinn von Prognosen oder Anweisungen, also den Sinn von auf die Zukunft gerichteten Erwartungen zu bestimmen. Wer Prognosen abgibt oder Weisungen erteilt, mag der Meinung sein, damit künftige Zustände bezeichnen oder bewirken zu können. Was aber auf jeden Fall gelingt, ist: Information zu erzeugen - sei es dass die Erwartung erfüllt, sei es, dass sie enttäuscht wird. Erwartungsvorgaben sind die Voraussetzungen dafür, dass die Erfüllung bzw. Enttäuschung genau dieser Erwartungen einen Unterschied macht, der dann als Information weiter bearbeitet werden kann.

Früher hatte man gesagt: kybernetische Systeme seien informationell geschlossen und in Bezug auf Materie bzw. Energie offen. Diese Formel sollte im Lichte der vorstehenden Überlegungen korrigiert werden, denn die Offenheit des Systems ergibt sich erst aus seiner Irritabilität, also aus seiner Fähigkeit, etwas als Unterschied zu lesen und daraus Information zu gewinnen - und sei es: Energieschwankungen, Temperaturschwan-

kungen, Ausbleiben von Nahrung etc. In Bezug auf Energie oder Materie als solche, die sind, wie sie sind, bleibt das System indifferent. Es handelt sich um Kontinua, die den Unterschied von autopoitetischem System und Umwelt nicht kennen und die einerseits destruktiv wirken, andererseits aber auch, wenn in die Form von Unterschieden gebracht, immense Auswirkungen auf das System haben können.

## IV.

Soziale Systeme bestehen aus Kommunikationen. Kommunikation ist diejenige autopoitetische Operation, die rekursiv auf sich selbst zurückgreift und vorgreift und dadurch soziale Systeme erzeugt. Kommunikation gibt es somit nur als soziale Systeme und nur in sozialen Systemen. Sozialität ist kein unabhängig von Kommunikation (etwa als Eigenschaft des Menschen) gegebener Sachverhalt.<sup>46</sup>

Das alles gilt (wenn es zutrifft) auch für Organisationen. Die Theorieentscheidungen darüber müssen auf abstrakterer Ebene fallen. Kommunikation ist, anders gesagt, nicht nur ein besonders wichtiger Aspekt, der im Zusammenhang mit Kultur in der Organisationsforschung besondere Beachtung verdiente.<sup>47</sup> Durch Vollzug von Kommunikation reproduziert jede Organisation daher nicht nur sich selbst, sondern, wie jedes soziale System, immer auch Gesellschaft. Insofern kann die Organisationstheorie Vorleistungen der allgemeinen Theorie sozialer Systeme nutzen und damit zugleich klären, dass Organisationen Einrichtungen des Gesellschaftssystems sind, das die Bedingungen der Möglichkeit von Kommunikation garantiert. Wir wollen dies an einem Beispiel verdeutlichen.

In sozialen Systemen, die Informationen in der Form von Kommunikation erzeugen und weiterbehandeln, muss man *Themen* und *Funktionen* der Kommunikation unterscheiden. Über Themen der Kommunikation wird die Kommunikation sachlich differenziert und zugleich zeitlich strukturiert. Jedes Thema unterscheidet sich von anderen Themen und unterscheidet dadurch Gegenstände der Kommunikation voneinander. Man kann über einen bestimmten Preis verhandeln, über eine mögliche

**46** Ausführlicher Niklas Luhmann, **Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie**, Frankfurt 1984.

**47** So z.B. Maryan S. Schall, **A Communication-Rules Approach to Organizational Culture**, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), S. 557-581. Mit Recht bemerkte Karl E. Weick, **Sensemaking in Organizations**, Thousand Oaks Cal. 1995, S. 75, dazu: „These outcomes are unsurprising because the communication activity is the organization.“ Aber auch Weick gründet seine Organisationstheorie nicht, wie es dann konsequent wäre, auf den Begriff der Kommunikation - vermutlich, weil ihm damit die Subjektivität des „sensemaking“ entglitt.

Variation bestimmter Produkte, über die Beziehungen zu einem bestimmten Kunden, über die Sanierung eines Stadtviertels, über den Bau einer neuen Straße usw. Mit der Wahl eines Themas wird pari passu die Differenz von Themen und Beiträgen geschaffen. Die Themenstruktur eines Kommunikationssystems setzt voraus, dass zu jedem Thema mehrere verschiedene Beiträge möglich sind. Anders wäre das Thema nicht als Thema zu erkennen. Themen müssen also identifizierbar bleiben, obwohl, ja weil ganz verschiedene Beiträge dazu möglich sind. Eine vorgeschlagene Entscheidung ist und bleibt selbst dann ein Thema, wenn die Entscheidung abgelehnt wird; und nur so, nur als Thema, kann die Entscheidung ins Gedächtnis eingehen und gerühmt oder bedauert werden.

Themen bilden mithin das Gedächtnis des Systems. Die Gedächtnis'-funktion bezieht sich, auch das ist eine Konsequenz der These operativer Geschlossenheit, nie auf Tatsachen der Außenwelt (obwohl es dem System so erscheinen mag), sondern immer nur auf eigene Zustände des Systems. Ein System kann sich, mit anderen Worten, nur an sich selber erinnern. Es regelt mit der Form von Themen, was es vergessen kann und was es erinnert. Themen sind an allen Operationen des Systems beteiligt (man muss immer *über etwas* kommunizieren), um Rekursionen zu erzeugen und zu repräsentieren. Die Fähigkeit, Thema zu werden, ist praktisch unbegrenzt. Sie richtet sich lediglich nach der individuellen Themengeschichte des Systems. Das gilt zum Beispiel für die Frage, ob und in welchen Zusammenhängen „Privates“ zum Thema werden kann. Auch einmalige Ereignisse, ja selbst die Thematisierung eines Themas kann zum Thema werden. Die Themenstruktur repräsentiert in ihren unabgeschlossenen und doch strukturgebenden Beweglichkeit die Welt des Systems, und dies nicht in pauschaler Unbestimmtheit, sondern als Resultat der nach der Zukunft hin offenen Geschichte des Systems.

Die Funktionen der Kommunikation beziehen sich dagegen auf die Autopoiesis des Systems, das heißt auf die Ermöglichung weiterer Kommunikation. Da die weitere Kommunikation immer von Rekursionen, von Gedächtnis, von Strukturen abhängt, schließt das die Würdigung von Themen nicht aus, sondern ein. Nur die Perspektive verschiebt sich. In funktionaler Sicht geht es um die Chancenverteilung für Teilnehmer und für Beiträge zu weiterer Kommunikation. Die Kommunikation beobachtet sich selbst als Vergangenheit der dann noch möglichen Zukunft. Eine Verständigung hat ein Thema, ist aber zugleich auch ein Baustein für weitere Kommunikation. Man mag eine Themenentwicklung durch Widerspruch zu korrigieren versuchen, aber der Widerspruch hat zugleich auch eine funktionale oder dysfunktionale Bedeutung für weitere Kommunikation. Entscheidungen können gewürdigt werden unter dem Gesichtspunkt, ob sie Entscheidungsspielräume des Systems erweitern oder einschränken, Unsicherheit erzeugen oder absorbieren. So kann über Risiken

und Verantwortungen disponiert werden, ohne dass dies zum Thema werden müsste.

Die unausgesprochene Einschätzung der Funktion von Kommunikation scheint auf den ersten Blick eine rein psychische Leistung zu sein und zu bleiben, gerade wenn sie nicht formuliert wird; und in der Tat: wenn es so etwas wie „Corpsgeist“ oder „collective mind“ geben sollte, könnte man ihn hier suchen. Eine genauere Analyse würde jedoch rasch zeigen, dass eine Verkapselung solcher Kalkulationen im Einzelbewusstsein keinerlei soziale Folgen hätte. Ein Beitrag zur Autopoiesis von Kommunikation kann nur über Kommunikation laufen, wie immer anspruchsvoll die Mitwirkung von Bewusstsein vorausgesetzt wird. Soziale Resonanz ist nur zu gewinnen, wenn verstanden wird, um was es geht. Die Kommunikation ist und bleibt dirigierbarer Träger ihrer eigenen Autopoiesis. Sie prozessiert thematische und nichtthematische Information, manifeste und latente Aspekte des für sie relevanten Sinns, Themen und Funktionen, wobei sie auch, auf geschickte oder ungeschickte Weise und mit oder ohne Beihilfe durch Berater, über die Thematisierung von Funktionen disponieren kann.

## V.

Autopoiesis, operative Schließung, ereignisförmige Elemente, Anschlussfähigkeit, Information sind sehr allgemeine Begriffe, deren Reichweite weit über das hinausgeht, was als Organisation unser Thema werden soll. Die allgemeine Theorie enthält aber für Spezialbereiche ihrer Anwendung gewisse Vorgaben. Wenn man diese Vorgaben, zum Beispiel den Zusammenhang von Geschlossenheit und Information oder von Ereignis und Struktur, ändern will, muss man auf der Ebene der allgemeinen Theorie argumentieren. Aber das bedeutet nicht, dass bereichsspezifische Theorien sich per deductionem aus der allgemeinen Theorie gewinnen lassen. Es geht bei solchen Abstraktionen nur darum, die mögliche Reichweite von Begriffsentscheidungen auszunutzen. Für konkretere, auf besondere Systemtypen bezogene Forschungen braucht man deshalb weitere Entscheidungen, die auf ihrer Ebene ausprobiert, kritisiert, eventuell geändert werden können. Diese Konkretisierung hat, auf Anweisung der allgemeinen Theorie!, durch Angabe derjenigen Operationsweise zu erfolgen, deren autopoietische Schließung ein System des fraglichen Typs erzeugt - in unserem Falle also: eine Organisation.

Auch und gerade wenn man auf Annahmen über die Natur oder das Wesen von Organisationen verzichtet und damit die Entscheidung darüber, ob sie existieren und als was, ihnen selbst überlässt, kommt man nicht umhin, die Art der Operation zu bezeichnen, die eine Organisation

erzeugt und reproduziert. Dafür muss *eine einzige Operationsweise* benannt werden, da anders nicht (oder wiederum nur durch ein ominöses „und“) erklärt werden kann, dass ein System eines bestimmten Typs erzeugt wird. Die Art der Organisationstheorie, die dabei herauskommt, hängt von dieser Definition der autopoietischen Operation ab - sowie das biochemische Reproduzieren des Lebens, wenn es zu autopoietischen Schließungen kommt, lebende Systeme erzeugt und das Abstellen auf genau diese Operation bestimmt, welche Auffassung von Leben eine Theorie vertritt.<sup>48</sup>

Wie oben bereits vorgeschlagen, gehen wir davon aus, dass alle sozialen Systeme, also auch Organisationen, aus Kommunikationen *und nur aus Kommunikationen* bestehen. Wenn der Begriff der Kommunikation breit genug angelegt ist und sich auf die Welt als Bereich möglicher Referenzen bezieht, geht dadurch nicht viel Sinn (allenfalls inkommunikabler Sinn) verloren. Die Einschränkung liegt auf der operativen, nicht auf der semantischen Ebene. Kommunikation kann sich auf nichtkommunikative Systeme (zum Beispiel auf Menschen<sup>49</sup>) beziehen, aber sie kann kein nichtkommunikatives System *erzeugen*, kein nichtkommunikatives System *sein*.

Neuere Entwicklungen in der Organisationstheorie kommen dieser Betonung von Kommunikation sehr nahe. Man liest zum Beispiel, Kommunikation sei „an essential élément in the ongoing process of organizing through which social structures are produced, reproduced, and changed.“<sup>50</sup> Das besagt aber nur, dass ohne Kommunikation keine Organisation zustandekäme oder fortgesetzt werden könnte<sup>51</sup> und bleibt insofern trivial. Auch Formulierungen wie „essential“ bleiben unbestimmt. Man müsste dann zunächst das Wesen des Wesens klären und angeben, was außer dem Wesen noch erforderlich ist, damit eine Organisation zustandekommt. Etwa weitere essentials oder nur accidentials, die von Organisation zu Organisation verschieden ausfallen können, aber in der einen

48 es also, um das noch anzufügen, ausschließt, dass man von lebendem Bewusstsein, lebendem Geist oder gar lebender Gesellschaft spricht.

49 Darauf kommen wir im nächsten Kapitel zurück.

50 So Wanda J. Orlikowski/JoAnne Yates, *Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organizations*, *Administrative Sciences Quarterly* 39 (1994), S. 541-574 (541), unter Berufung auf Giddens und Bourdieu. Giddens und Bourdieu verstehen aber Kommunikation in einem stark eingeschränkten Sinne als *action* oder *practice*, gehen also von einem *actor* aus, der dann zwangsläufig mit zur Organisation gehören müsste. Weitere Beispiele dieser Art sind leicht zu finden. Anne Donnellon, *Language and Communication in Organizations: Bridging Cognition and Behavior*, in: Henry P. Sims, Jr./Dennis A. Gioia et al., *The Thinking Organization*, San Francisco 1986, S. 136-164, meint zum Beispiel, Kommunikation sei in Organisationen als Brücke zwischen Kognition und Verhalten unentbehrlich.

51 Siehe auch Schall a.a.O. S. 560 mit Hinweisen auf vorausgehende Literatur.

oder anderen Weise unentbehrlich sind?<sup>52</sup> All dies kann vermieden werden, wenn man die Problemstellung verändert und sie von Wesen auf Produktion und damit von Einheit auf Differenz umstellt. Kommunikation produziert und reproduziert eine Differenz, was immer dann auf der Systemseite der Differenz von System und Umwelt als Einheit, als Wesen, als notwendige Struktur behauptet wird.

Damit sind wir aber noch nicht bei der Frage, welche *besondere* Art von Kommunikation, wenn rekursiv vernetzt und sich aus eigenen Produkten reproduzierend, *Organisationen* entstehen lässt. Die folgenden Überlegungen versuchen zu zeigen, dass Organisationen entstehen und sich reproduzieren, wenn es zur *Kommunikation von Entscheidungen* kommt und das System auf dieser Operationsbasis *operativ geschlossen wird*. Alles andere - Ziele, Hierarchien, Rationalitätschancen, weisungsgebundene Mitglieder, oder was sonst als Kriterium von Organisation angesehen worden ist - ist demgegenüber sekundär und kann als Resultat der Entscheidungsoperationen des Systems angesehen werden. Alle Entscheidungen des Systems lassen sich mithin auf Entscheidungen des Systems zurückführen. Das setzt voraus, dass auch die Gründung einer Organisation und auch die Übernahme von Mitgliedschaften als Entscheidung beschrieben wird, und dies auch dann, wenn zum Beispiel in Familienunternehmen die Familienmitglieder bevorzugt herangezogen werden.<sup>53</sup> Die operative Schließung leugnet also keineswegs, dass die Mitglieder in der Umwelt der Organisation auch andere Rollen zu erfüllen haben, zum Beispiel Hausfrauen und Mütter sind oder einer radikalen Partei angehören oder mit einflussreichen Politikern befreundet sind. Aber solche Beziehungen werden nicht als Naturgegebenheiten behandelt, sondern als Gegenstand von Entscheidungen; oder in anderen Worten: nicht als Gefahren, sondern als Risiken.

Selbstverständlich findet man in Organisationen auch körperliches Verhalten und manuelle Operationen - vor allem im Produktionsprozess,

**52** Im rein akademischen Kontext ist die Funktion solcher Unbestimmtheitsstellen leicht zu erkennen. Sie ermöglichen theoretische Innovationen und Kontroversen, hier zum Beispiel als kultureller, symbolischer usw. Ansatz, und damit eine Selbstprofilierung von Kandidaten für akademische Reputation. Aber das bleibt ein rein wissenschaftssoziologisches Argument, das die Theorieentwicklung - der Evolution überlässt.

**53** Was Familienrekrutierung, aber auch Zwangsrekrutierung betrifft, unterscheiden sich moderne Organisationen von ähnlichen Einrichtungen traditionaler Gesellschaften, und dies unabhängig von den Freiheitsgraden und Motiven, die einer Entscheidung zu Grunde liegen. Vgl. z.B. Stanley H. Udy, Jr., Preindustrial Forms of Organized Work, in: Wilbert E. Moore/Arnold S. Feldman (Hrsg.), Labor Commitment and Social Change in Developing Areas, New York 1960, S. 78-91; ders., Work in Traditional and Modern Society, Englewood Cliffs N.J. 1970.

aber auch, wenn der Sachbearbeiter Akten vom Schreibtisch auf den Aktenbock legt. Es gibt, anders gesagt, Handlungen, bei denen es sich nicht lohnt, sie in Entscheidungen zu dekomponieren und als Entscheidungen zu kommunizieren. Der Taylorismus stößt an Grenzen. Für die Begriffsbildung ist jedoch ausschlaggebend, dass diese Schranken der Auflösung in Entscheidungen durch die Organisation selbst bestimmt werden, also selbst ein Resultat von Entscheidungen sind.

Schon an dieser Stelle ist es zweckmäßig, auf ein Problem hinzuweisen; das mehr als irgendetwas anderes die Besonderheit organisierter Sozialer Systeme bestimmt. Entscheidungen können nur kommuniziert werden, wenn auch die abgelehnten Möglichkeiten mitkommuniziert werden, denn anders würde nicht verständlich werden, dass es sich überhaupt um eine Entscheidung handelt. Kommunikationstheoretische Forschungsansätze haben sehr typisch das Problem, dass sie Kommunikationen nicht einfach wie Fakten behandeln können,<sup>54</sup> weil zum Verständnis einer Kommunikation dazugehört, dass man erkennt, was stattdessen hätte gesagt werden können. Dies Wissen mag für Teilnehmer an Interaktionen unter Anwesenden implizit verfügbar sein, es lässt sich aus größerer Distanz heraus jedoch schwer rekonstruieren. Man kann aus der Ferne dann nur noch auf das reagieren, was faktisch mitgeteilt worden ist. Wenn es dagegen um Kommunikation von Entscheidungen geht, ist es oft klar genug, jedenfalls aber leichter zu erkennen, welche anderen Entscheidungen durch eine bestimmte ausgeschlossen worden sind. Allein das macht schon verständlich, weshalb größere Arbeitszusammenhänge nicht über Kommunikation schlechthin, sondern nur über Kommunikation von Entscheidungen organisiert werden können. Weder nichtkommunizierte Entscheidungen genügen (wenn es das überhaupt gibt) noch Kommunikationen, die sich nicht als Entscheidungen zu erkennen geben.

Dieses routinemäßige Mitpräsentieren des Abgelehnten kombiniert, wie wir im Kapitel über Unsicherheitsabsorption noch ausführlich sehen werden, Reduktion von Unsicherheit mit Zweifeln daran, ob es richtig war. Organisationssysteme verändern also nur die Form der Unsicherheit, mit der sie es zu tun haben. Sie de-ontologisieren gewissermaßen die Welt. Sie füllen ihr Gedächtnis mit Informationen über das, was nicht geschehen ist, und müssen auch diese andere Seite ihres Entscheidens mitintegrieren können. Sie können also nicht einfach als Repräsentation der Welt, wie sie ist, operieren, sondern sind darauf angewiesen, ihre Einheit als eigene Leistung darzustellen, zum Beispiel durch die Semantik von

**54** obwohl sie das aus begreiflichen Gründen durchweg tun. Siehe dazu die Kritik von Karl E. Weick, Organizational Communication: Toward a Research Agenda, in: Linda L. Putnam/Michael E. Pacanowsky (Hrsg.), Communication and Organizations: An Interpretative Approach, Beverly Hills 1983, S. 13-29 (16).

Vorteil und Nachteil, durch Mitgliederselektion oder auch, wie man immer wieder vermutet, durch Ausübungen von Macht.

Entscheidungen markieren eine durch sie selbst bewirkte Differenz von Vergangenheit und Zukunft. Sie markieren damit die Irreversibilität der Zeit. Bemerkenswert ist, dass dies in der Form von Ereignissen geschieht, die selbst an Zeitpunkte gebunden sind, also weder reversibel noch irreversibel sein können.

Operative Schließung auf der Basis eigener Entscheidungen kann man daran erkennen, dass jede Entscheidung als Prämissen weiterer Entscheidungen zu akzeptieren ist und als solche zur Unsicherheitsabsorption beiträgt. Die Organisation kann ihre Entscheidungen auch der Umwelt mitteilen und auf diese Weise Fakten schaffen, nach denen andere sich zu richten haben - etwa Anträge bewilligen oder ablehnen, Stellungnahmen an die Presse übermitteln oder Anzeigen veröffentlichen. Diese Möglichkeit ist durch die Teilnahme der Organisation an gesellschaftlicher Kommunikation garantiert.<sup>55</sup> Aber für interne Zwecke der Entscheidungscoordination ist, und nur das ist mit operativer Schließung gemeint, eine besondere Art von Relevanz jeder Entscheidung für andere gemeint - und dies im Doppelsinne von Bindungswirkung und Verantwortlichkeit. Das soll nicht heißen, dass Devianz effektiv ausgeschlossen werden kann; aber sie ist, wenn sie zum Thema von Kommunikation wird, als solche erkennbar.

Da Entscheidungen, die die Autopoiesis des Systems fortsetzen nur im System getroffen werden können (und nicht in der Umwelt), zugleich aber als Operationen eine Differenz von System und Umwelt erzeugen, erzwingt jede Operation des Systems eine Kopplung von Selbstreferenz und Fremdreferenz - von Selbstreferenz im Sinne der Bezugnahme auf das Netzwerk der eigenen Entscheidungen und von Fremdreferenz im Sinne der Motivierung von Entscheidungen, die nie allein darin liegen kann, dass im System bereits entschieden worden ist. Das System zwingt sich, anders gesagt, durch Grenzziehung und operative Schließung zu einem ständigen Oszillieren zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz, und die Oszillator-Funktion ist in die Operation der Entscheidungskommunikation so eingebaut, dass wirksam ausgeschlossen wird, dass das System sich an sich selbst oder an die Umwelt verliert. Nur so ist es möglich, bei operativer Schließung Umweltoffenheit zu reproduzieren.<sup>56</sup>

**55** Darauf kommen wir im Kapitel 13 über Organisation und Gesellschaft ausführlicher zurück.

**56** Formal gesehen ist dies eine Konsequenz des „re-entry“ der Unterscheidung von System und Umwelt in das System (also: in sich selbst). Siehe George Spencer Brown, *Laws of Form*, Neudruck der 2. Aufl. New York 1979, S. 56 ff. (60 f.). Wir kommen darauf ausführlicher zurück.

Wenn es aber zu dieser Unterscheidung von System und Umwelt kommt, wird das System mit der Erfahrung konfrontiert, dass die Ereignissequenzen (Prozesse) in der Umwelt anders verlaufen als im System. Und *nur deshalb* sieht sich das System vor der Notwendigkeit, *Zeitperspektiven zu entwickeln*. Eine über das unmittelbare Kommen und Gehen hinausgreifende Zeitvorstellung wird nur notwendig, weil die Zeitverläufe in der Umwelt und im System divergieren *und im System synchronisiert werden müssen*. Und nur deshalb entsteht im System die Notwendigkeit, ständig neue Entscheidungen zu kommunizieren - wie immer belanglos, wie immer routinemäßig, wie immer rational oder irrtumsbelastet dies geschieht.

Der Vorteil dieser Theoriedisposition, und wir begründen sie zunächst nur mit diesem Vorteil,<sup>57</sup> liegt darin, dass sie alle bisher angegebenen Wesensmerkmale von Organisationen als Variable behandeln und in einen allgemeineren Theorierahmen einfügen kann. Aber: weshalb *Kommunikation von Entscheidungen*? Und: wo liegt das Problem, wenn es zur Kommunikation von Entscheidungen kommt? Also: *warum* die Lösung *welchen* Problems in der Form von Organisation?

Wenn man Entscheidungen psychisch versteht, also darauf abstellt, dass jemandem bei der Wahl seines Verhaltens bewusst wird, dass auch ein anderes Verhalten möglich gewesen wäre, handelt es sich um ein alltägliches Phänomen, das in der Spannweite psychisch disponibler Aufmerksamkeit liegt und mit ihr variiert. Auch ist es ganz normal, dass sozial sichtbar wird, dass jemand sich zu einem bestimmten Verhalten entschieden hat, auch wenn dem Betreffenden zunächst gar nicht bewusst war, dass ihm eine Entscheidung passiert ist, und er es erst an der sozialen Resonanz merkt. Der Horizont bewusst berücksichtigter Alternativen hängt von der Wichtigkeit des Verhaltens ab und verändert sich von Moment zu Moment und von Person zu Person. Der Fortgang des individuellen Verhaltens kann daher nicht davon abhängen, dass man sich mit anderen darüber verständigt, dass eine Entscheidung bevorsteht oder getroffen worden ist und welche Alternativen zur Wahl standen. Der Alltag ist mithin, gegeben die wechselseitige Intransparenz individueller Bewusstseinssysteme, hinreichend abgepuffert durch reiche Thematisierungsmöglichkeiten, von denen nur wenige, oft zufallsbestimmt, genutzt werden können. Man kann darin Schutzvorrichtungen erkennen, die notwendig sind, da auch psychische Systeme operativ geschlossene und auf dieser Grundlage offene Systeme sind. Im Normalgang der Dinge bleibt

**57 Eine weitere Begründung folgt im nächsten Kapitel: Wir sind mit Hilfe des Begriffs der Entscheidung in der Lage, die Paradoxie der Unterscheidung von System und Umwelt in das System hineinzuziehen und ihre weitere Entfaltung im System im Detail zu verfolgen.**

denn auch weder genug Zeit, noch hängt viel davon ab, dass man eigene Entscheidungen sozial sichtbar fixiert und klärt, wann was entschieden wird und gegen welche anderen Möglichkeiten und warum ein Verhalten vor anderem bevorzugt wird.

Wenn aber Entscheidungen mitgeteilt werden und damit fast unvermeidlich auch die Entscheidung zur Mitteilung der Entscheidung mitgeteilt wird, hat man es mit Ereignissen eines anderen Formats zu tun. Ein Mann teilt seiner Frau mit: ich gehe heute Abend in den Club, obwohl er weiß (und sie weiß, dass er weiß), dass sie lieber gemeinsam mit ihm ausgehen oder gemeinsam mit ihm zu Hause bleiben würde. Die Mitteilung informiert zugleich über die Entscheidung (im Doppelsinne von: dass und was entschieden worden ist), und sie ist so angelegt, dass sie verstanden werden kann. Sie ist, anders gesagt, Komponente einer komplexen Kommunikation. Sie erzeugt den Eindruck einer unabänderlichen Vergangenheit, gegen die dann nur noch in der Form von Widerstand neu verhandelt werden kann. Kommunikationen dieses Typs steigern, anders gesagt, das Risiko des Dissenses. Sie machen, ob gezielt oder nicht, Machtabgrenzungen sichtbar. Sie haben, wenn Verständigungen erwartet werden können, etwas Provokatorisches an sich; sie sind, vor allem in verständigungssensiblen Systemen wie primitiven Horden oder modernen Familien, alles andere als harmlos. Sie tendieren zur Ausdifferenzierung (oder zum Scheitern der Ausdifferenzierung) von Herrschaftsverhältnissen. Sie tendieren, wenn dafür hinreichend komplexe Randbedingungen vorliegen und die Formtypik institutionalisiert ist, zur *Ausdifferenzierung von Organisationen*.

Herrschaftsverhältnisse sind Strukturen, keine Systeme. Sie bilden sich zum Beispiel innerhalb von Familien oder als Patron/Klient-Verhältnisse innerhalb von stratifizierten Gesellschaften. Sie sind, wenn man so will, Parasiten an Stabilitätsinteressen von ausdifferenzierten Systemen. Sie asymmetrisieren die Kommunikation von Entscheidungen, und man gewöhnt sich an sie, weil ein zu spät angemeldeter Widerstand mit Überraschung aufgenommen werden und unvorteilhafte Konflikte auslösen würde.<sup>58</sup> Sie profitieren von Rahmenbedingungen, die sie selbst nicht erzeugt haben. Sie legitimieren sich durch Tradition, durch Üblichkeit oder, wie man älteren Adelstheorien entnehmen kann, durch Anfangserfolge in unvordeklicher Vorzeit.

Dasselbe Problem der Kommunikation von Entscheidungen erhält eine andere Wendung, wenn es zur Ausdifferenzierung von organisierten Sozialsystemen kommt. Dann treten die Merkmale der operativen Schließung und der Spezifikation auf den entsprechenden Operationstypus hin-

**58** Siehe hierzu Heinrich Popitz, **Prozesse der Machtbildung**, Tübingen 1968; ders., **Phänomene der Macht: Autorität, Herrschaft, Gewalt, Technik**, Tübingen 1986.

zu. Ein Herr ist immer mehr als nur Entscheidungsträger. Er ist auch Gatte oder Vater, Adeliger, Patron und durch eigene andere Rollen gehalten/ in denen er nicht als Herr wirkt. Wenn eine Organisation entsteht, entsteht ein rekursiver Entscheidungsverbund. Alles, was überhaupt geschieht, geschieht als Kommunikation von Entscheidungen oder im Hinblick darauf. Es können in Organisationen zwar auch andere Verhaltensweisen vorkommen, etwa Klatsch,<sup>59</sup> (so wie es in lebenden Zellen auch Mineralien gibt, die nicht an der Autopoiesis des Systems teilnehmen und trotzdem wichtige Funktionen erfüllen). Aber die Aufrechterhaltung der autopoiетischen Reproduktion und die dadurch bewirkte Reproduktion der Differenz von System und Umwelt ist dasjenige Erfordernis, das das System als System (einer bestimmten Art) erhält. Ohne die Grundoperation der Kommunikation von Entscheidungen gäbe es auch kein anderes Verhalten im System, weil es das System nicht gäbe. Und außerdem ist gerade in Organisationen so gut wie alles Verhalten, selbst der Arbeitsgriff an der Maschine, die schlichte Auskunft oder das Zuspätkommen, als Entscheidung thematisierbar, wenn es zu Problematisierungen kommt. Die Operationsform der Kommunikation von Entscheidungen ist die Form, in der das System auf Irritationen reagiert und sich selbst reflektiert.

Selbst die Befugnis oder die Verpflichtung, an der Entscheidungskommunikation mitzuwirken, geht ihrerseits auf Entscheidungen im System zurück, nämlich auf die Einstellung bzw. Entlassung von Mitgliedern der Organisation. Wir kommen auf diesen Punkt ausführlich zurück.<sup>60</sup> Im Moment geht es nur um die These, dass ein operativ geschlossenes, sich selbst mit der eigenen Operationstypik reproduzierendes System vorliegt. Um eigene Operationen fortsetzen zu können, muss das System daher implizit oder explizit auf eigene Entscheidungen bezugnehmen - sei es auf vergangene Entscheidungen, sei es auf künftige Entscheidungen, die das System selbst produziert.

Deshalb gibt es in Organisationen keine Herren, sondern nur Chefs, deren Amtsträgerschaft und deren Kompetenzzuschnitt auf Entscheidungen des Systems zurückgeführt bzw. durch Entscheidungen des Systems geklärt werden kann. Es muss sich natürlich um lebende Menschen handeln, und überhaupt lassen sich zahllose kausale Interdependenzen von System und Umwelt feststellen. Dazu war oben das Nötige gesagt worden. Aber auch Kausalitäten bedürfen der Thematisierung im System - zum Beispiel der Klärung der Frage, ob jemand noch in der Lage ist, sein

**59** Siehe dazu Stephan Fuchs, *The Stratified Order of Gossip: Informal Communication in Organizations and Science*, Soziale Systeme 1 (1995), S. 47-72.

**60** Vgl. unten Kap. 9.

Amt wahrzunehmen. Oder es handelt sich um externe Beobachtungen, die für das System folgenlos bleiben.

Bei der Kommunikation von Wissen, von Nachrichten, also auch beim Klatsch läuft man immer Gefahr, etwas mitzuteilen, was schon bekannt ist und deshalb keinen Informationswert hat. Der Prestigegegewinn, den das Netzwerk des Klatsches ermöglicht und mit dem es Meister dieses Metiers belohnt, besteht genau darin, dass und wie diese Gefahr vermieden wird und wie man sich Neuigkeiten beschafft, die interessant und gegebenenfalls nützlich und noch unbekannt sind. Der Eifer muss sich darauf richten, anderen zuvorzukommen und Neuigkeiten möglichst direkt aus ihrer Quelle zu beziehen. Entscheidungen dagegen haben *eo ipso* Informationswert. Es mag sich um uninteressante Bagatellsachen handeln, aber dass sie neu sind, kann nicht bestritten werden, denn sonst wären es keine Entscheidungen. Daran kann man sehen, welchen Sinn es hat, ein System für die Kommunikation von Entscheidungen auszudifferenzieren, also Organisationen zu bilden. Organisationen sind auf jeden Fall Selbstversorger mit Information, ihre elementaren Operationen reproduzieren Information, was immer ihre Ziele sind und ob sie sie erreichen oder nicht. Dies mögen, wie alles, was mit Autopoiesis zu tun hat, triviale Einsichten sein. Und vielleicht ist das der Grund, weshalb die bisherige Organisationstheorie sie übersehen oder sie in ihrer theoretischen Fundamentalität nicht zureichend gewürdigt hat.

Schließlich bleibt festzuhalten, dass zwar die Autopoiesis eines Organisationssystems nur durch Kommunikation von Entscheidungen zustandekommt, dass es aber, wie bereits gesagt, in jeder Organisation auch eine Fülle von darauf bezogenen anderen Kommunikationen gibt, etwa Nachfragen, vorbereitende Gespräche, Hinweise auf Umstände und Möglichkeiten, die Berücksichtigung verdienen, oder auch einfach sozial förderliche Kommunikation, auf die man jedoch keinen Wert legen würde, wäre man nicht gemeinsam Mitglied einer Organisation. Das Netzwerk der Reproduktion des Systems ist, so wenig wie die chemische Zirkularität der Reproduktion des Lebens in Zellen, keineswegs alles, was faktisch im System vorkommt. Und selbstverständlich ist auch die Kommunikation von Entscheidungen selbst ein durchaus konkreter, materialisierter, Bewusstseinszustände verändernder Vorgang, dessen Folgen innerhalb der Materie oder innerhalb des Bewusstseins dann freilich nicht mehr zur Autopoiesis des Organisationssystems beitragen.<sup>61</sup>

**61** Dies gegen den Einwand, die Begriffsbildung der autopoietischen Entscheidungsorganisation sei „abstrakt“ - etwa bei Albrecht Becker/Willi Küpper/Günther Ortmann, Revisionen der Rationalität, in: Willi Küpper/Günther Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen 1988, S. 89-113 (105 f.). Richtig ist aber selbstverständlich zweierlei:

## VI.

Die begriffliche Gegenüberstellung von Offenheit und Geschlossenheit kann leicht zu Missverständnissen führen. Es sollte sich nach allem, was dazu gesagt ist, von selbst verstehen, dass Geschlossenheit nicht als Liu-sale Isolierung oder als Unempfindlichkeit zu verstehen ist. Auch für lebende Systeme, begriffen als „Subjekte“, hat man diese Einsicht formuliert: Sie *müssen* (nicht nur können!), wenn sie nicht mehr durch ihre Umwelt determiniert sind, *sich selbst um ihre Umwelt kümmern*.<sup>62</sup> Es geht, angewandt auf Organisationen, also nicht um eine Neuauflage des alten „Maschinenmodells“ der Organisation, wonach eine gute Organisation nur auf ganz spezifische Steuerungsimpulse reagiert und alle übrigen Umwelteinwirkungen als Störungen registriert mit der Folge von Ersatz- oder Reparaturbedarf. Solche Annahmen würden die Theorie in eine Richtung lenken, die durch die Realität und vor allem durch die Organisationsentwicklungen der letzten zehn bis zwanzig Jahre eindeutig widerlegt wird. Die Vernetzungen zwischen System und Umwelt nehmen nicht ab, sondern zu. Für die industrielle Produktion gilt das zum Beispiel als Folge von technisch komplizierteren Produkten, als Folge des Einsparens von Lagerhaltung und der „just in time“ Anlieferung benötigter Teilprodukte; aber auch für die zunehmende Einschaltung von Kunden-Kommunikationen in die Produktionsplanung. Ein weiterer Grund für solche Vernetzungen liegt im Problem der Informationsasymmetrien. Der Verkäufer kennt sein Produkt besser als der Käufer. Durch vertrauensbildende Vernetzungen kann der Anreiz, solche Asymmetrien auszunutzen, abgeschwächt werden, da dies die Fortsetzung der ebenfalls geschätzten „Beziehungen“ in Frage stellen könnte. Für die öffentlichen Verwaltungen gilt dasselbe als Folge der (politisch bedingten) Zunahme von Programmen, bei denen der Erfolg von der Kooperation der Begünstigten und der Benachteiligten abhängt. Am deutlichsten sieht man dies an den

**dass jede Begriffsbildung (auch natürlich der Handlungsbegriff) nur Ausschnitte aus der Realität (zum Beispiel nie: den ganzen Menschen) thematisiert, und zweitens: dass jede Systembildung nur Ausschnitte aus der Realität reproduziert und nie alles, was zur Reproduktion erforderlich ist.**

62 So Gotthard Günther, *Cognition and Volition: A Contribution to a Cybernetic Theory of Subjectivity*, in ders., Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik Bd. 2, Hamburg 1979, S. 203-240 (212 ff.): ... if we assume that the relation between a living system and its environment enters a state in which the environmental world does not positively influence the subjectivity which it harbors, then the subjectivity itself, in order to overcome this indifference, and in order to maintain its characteristics of Life, cannot help but enter into an active role. It is important to say that it *must* assume an active role and not only: it *may* be active. This is a basic criterion that separates inanimate from living matter.“

nach Klienten und Professionen stark differenzierten kommunalen Verwaltungen. In der Privatwirtschaft erscheinen diese Veränderungen eher als zunehmender Innovationsdruck (zum Beispiel: Abbau von Überkapazitäten oder interne Rationalisierungen zur Erhaltung fluktuierender Angepasstheit); in der öffentlichen Verwaltung erscheinen sie eher als zunehmende Politisierung und Interessenverflechtung. Diese Veränderungen sind so bekannt und so viel diskutiert worden, dass sie hier vorausgesetzt werden können.<sup>63</sup>

Die theoretische Grundlage für die Analyse zunehmender Verflechtungen und wechselseitiger Abhängigkeiten liegt in der These, dass Offenheit nur auf der Basis von Geschlossenheit möglich ist, denn Interdependenzen kann es nur geben, wo es Grenzen gibt, die Erwartungen differenzieren und regulieren können.<sup>64</sup> Schon bei der Vorstellung der Grundzüge der allgemeinen Theorie selbstreferenzieller Systeme hatten wir darauf hingewiesen. Auch in den „cognitive sciences“ ist heute anerkannt, dass ein System zunächst einmal in der Lage sein muss, sich selbst zu reproduzieren, bevor es Kognition, Gedächtnis, anticipatory reactions usw. entwickeln kann. Im weiteren kommt es aber darauf an, um welche Art von Systemen es sich handelt, und das heißt: durch welche Art von Operationen die Reproduktion vollzogen wird. Und hier kann man nicht mit Analogie argumentieren - etwa: weil das Prinzip der Öffnung durch operative Schließung für lebende Zellen gilt, gelte es auch für Gehirne, für Bewusstseinssysteme, für soziale Systeme. Sondern man muss konkret zeigen, dass und wie es auf der Basis anderer Formen operativer Schließung ebenfalls funktioniert.

Wenn irgendwo, dann bewährt sich dieses Prinzip der Öffnung durch Schließung im Bereich der organisierten Sozialsysteme. Die Operationsweise „Kommunikation von Entscheidungen“ und das ständige Reproduzieren von Entscheidungsbedarf durch Entscheidungen sichert dem System eine Art selbsterzeugte Unruhe, also hohe endogene Irritabilität. Es kann nicht abschalten - es sei denn, dass eine Organisation sich selbst durch eine Entscheidung auflöst. Der Entscheidungsprozess erfordert einen ständigen Nachschub von Informationen und Gründen, die aber nur im System selbst erzeugt werden können. Er greift dabei Anregungen aus der **Umwelt** auf; aber es ist nur allzu bekannt, dass Organisationen auch Probleme in ihre Umwelt hineinkonstruieren, um dann darüber entschei-

**63** Siehe für öffentliche Verwaltungen zum Beispiel Karl-Heinz Ladeur, *Von der Verwaltungshierarchie zum administrativen Netzwerk: Zur Erhaltung der Eigenständigkeit der Verwaltung unter Komplexitätsbedingungen*, Die Verwaltung 26 (1993), S. 137-165.

**64** Vgl. Edgar Morin, *La Méthode* Bd. 1, Paris 1977, S. 134 f. und öfter. Siehe auch S. 201: „L'ouvert s'appuie sur le fermé.“

den zu können - dass zum Beispiel Wohlfahrtsbürokratien die Nachfrage nach Hilfe durch ihr Angebot erst erzeugen oder dass Produktionsorganisationen den Markt erst entwickeln müssen, den sie dann mit ihren Erzeugnissen bedienen. Die „andere Seite“ der Grenze des Systems wäre keine andere Seite, wäre keine Umwelt, wäre keine mögliche Fremdreferenz für die Operationen des Systems, wenn das System nicht sich selbst und seine Grenzen reproduzieren würde.

Genauer wird man daraufhin wissen wollen, *wie* ein geschlossenes System sich zur Umwelt hin öffnen kann, obwohl es mit seinen eigenen Operationen die Umwelt nicht erreichen kann, weil es nicht außerhalb seiner eigenen Grenzen operieren kann. Die Antwort auf diese Frage wird mit dem Begriff der Selbstbeobachtung gegeben.<sup>65</sup> Das hat weit reichende Konsequenzen für die Theorie sozialer Systeme im Allgemeinen und organisierter Sozialsysteme im Besonderen. Wir müssen daher in aller Kürze darauf eingehen.

Wie alles Beobachten erfordert Selbstbeobachtung eine Unterscheidung, und zwar hier die Unterscheidung von Selbstdreferenz und Fremdreferenz. Mit dieser Unterscheidung wird die Differenz von System und Umwelt, die das System durch die Autopoiesis seiner Operationen erzeugt, in das System hineinkopiert. Formal gesehen handelt es sich also um ein „re-entry“ im Sinne des Formenkalküls von George Spencer Brown: um einen Wiedereintritt der Unterscheidung in das durch sie Unterschiedene.<sup>66</sup> Wie Spencer Brown zeigt, führt ein re-entry zu einer mit den einfachen Beobachtungsmitteln des Systems (das heißt: mit der Bezeichnung von Dingen und Ereignissen, Zahlen oder Variablen) nicht lösbarer Unbestimmtheit des Systems.<sup>67</sup> Diese Unbestimmtheit ist im System selbst erzeugt. Sie folgt nicht aus der unkontrollierbaren Zufälligkeit des Einwirkens der Umwelt.<sup>68</sup> Das zeigt sich daran, dass die Umwelt, die das System über Fremdreferenz konstruiert, nicht notwendig übereinstimmt mit der Umwelt, die ein externer Beobachter beobachten und beschreiben kann; ganz zu schweigen von der für keinen Beobachter erreichbaren Welt, „wie sie wirklich ist“. Dass dies so ist, kann aber im System noch beobachtet werden. Das „re-entry“ bezeichnet die Grenzwerte, den An-

**65** Wie weit man auch bei lebenden Zellen oder sogar bei den rechnerisch hoch begabten chemischen Makromolekülen der Nervenzellen von Selbstbeobachtung sprechen kann, braucht hier nicht entschieden zu werden. Die Frage hängt offensichtlich mit dem Abstraktionsgrad von Begriffen wie Beobachten, Bezeichnen, Unterscheiden zusammen.

**66** Siehe Laws of Form a.a.O. S. 56 f., 69 ff.

**67** A.a.O. S. 57: „unresolvable indeterminacy“

**68** Oder mathematisch: sie „is not... introduced merely by cause of using independent variables“ - a.a.O. S. 57.

fang und das Ende des durchführbaren zweiwertigen Kalküls.<sup>69</sup> Das System kann also sich selbst einen Hinweis geben auf die „unresolvable indeterminacy“. Und es kann durch geeignete semantische Ausdrücke *für sich* selbst eine geschlossene Welt wiederherstellen. Spencer Brown zeigt dies mit Hilfe des Begriffs des „imaginären Raums“, der den operativ zugänglichen Raum erweitert, und ferner durch Einbeziehung von Zeit, die aber ebenfalls operativ unzugänglich bleibt, also als Vergangenheit (Gedächtnis) bzw. als Zukunft vorgestellt werden muss.<sup>70</sup> Dabei (also immer: im Kontext von Selbstbeobachtung) wird die Operation des unterscheidenden Bezeichnens zu einem stets gegenwärtigen Ereignis, das selbst keine Zeit braucht, nämlich im Vollzug entsteht und verschwindet, aber zugleich (!) zur Formung von Unendlichkeit im endlichen Vollzug Zeithorizonte konstituiert, nämlich eine Vergangenheit, die erinnert oder vergessen werden kann (Spencer Brown: memory) und eine Zukunft, in der das System oszillieren kann nach Maßgabe der zwei Seiten der Unterscheidung, die es jeweils verwendet, also zum Beispiel zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz oder zwischen Erfolg und Misserfolg nach jeweils angenommenen Kriterien.<sup>71</sup> Das schließt es aus, den Kalkül in dieser Erweiterung (und dass heißt für uns: ein selbstbeobachtungsfähiges System) als repräsentationale Darstellung einer von außen gegebenen Wahrheit zu interpretieren. Eher handelt es sich um Intensivierung von Reflexionszentren in einer Welt, die eben deshalb unbeobachtbar bleibt.<sup>72</sup>

Denselben Grundgedanken konstruiert Heinz von Foerster mit der Unterscheidung von trivialen und nichttrivialen Maschinen.<sup>73</sup> Trivial sind Maschinen ohne Selbstbeobachtung, die von außen eingesetzte Funktionen vollziehen und deshalb bei gleichen Inputs immer die gleichen Resultate produzieren. Nichttrivial sind dagegen „historische“ Maschinen, die bei all ihren Operationen immer erst den Zustand konsultieren müssen,

<sup>69</sup> Siehe speziell hierzu Elena Esposito, Ein zweiwertiger nicht-selbständiger Kalkül, in: Dirk Baecker, Kalkül der Form, Frankfurt 1993, S. 96-111.

<sup>70</sup> Die „Bistabilität“, die sich aus der Unterscheidung von System und Umwelt ergibt in dem Sinne, dass das System bei der Entscheidung über eigene Operationen entweder von eigenen Vorentscheidungen oder von der Umwelt ausgehen kann, wird dann als zeitbrauchendes Oszillieren interpretiert. Vgl. zu „frequency of its oscillations“ Spencer Brown a.a.O. S. 59. Dabei kann dies Oszillieren so schnell erfolgen, dass dadurch eine (ziemlich kurze) Gegenwart definiert ist, in der System und Umwelt für das System gleichzeitig gegeben sind.

<sup>71</sup> Siehe zu diesem Zusammenhang von re-entry und Temporalisierung auch Dirk Baecker, Im Tunnel, in ders. (Hrsg.), Kalkül der Form, Frankfurt 1993, S. 12-37 (28 ff.).

<sup>72</sup> Vgl. Spencer Brown a.a.O. S. 105.

<sup>73</sup> Siehe in Anwendung auf Organisationen: Heinz von Foerster, Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich, in ders., Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke, Frankfurt 1993, S. 233-268.

in dem sie sich selbst dank vorheriger eigener Operationen gerade befinden. Und auch von diesen nichttrivialen Maschinen gilt, dass sie unausrechenbar komplex sind, also so behandelt werden müssen (durch sich selbst oder durch andere Beobachter), als ob sie frei entscheiden könnten. Und nur diese (für jeden Beobachter gegebene) Unkalkulierbarkeit macht es möglich, Entscheidungen zu beobachten.

Die Organisationstheorie geht von Entscheidungen aus, sie hat dafür Worte und Begriffe, die in den Organisationen selbst benutzt werden oder in sie eingeführt werden können. Sie nimmt an, dass es Zeit gibt, dass die Vergangenheit unabänderlich feststeht und dass die Zukunft noch Momente der Unbestimmtheit und Gestaltbarkeit enthält. Sie nimmt als gegeben hin, dass die Umwelt der Organisationen zu komplex ist für eine vollständige Erkenntnis, ganz zu schweigen von einem „matching“ von externen und internen Ereignissen Punkt für Punkt. Eine tiefergreifende Analyse kann diese Annahmen bestätigen - und zugleich als bloße Annahmen auflösen, indem sie zeigt, warum es so ist, wie es ist.

Wir werden uns im Folgenden an diese Vorgaben halten, aber versuchen, genauer darzustellen, was geschieht, wenn operative Schließung durch Selbstbeobachtung, also durch Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz kompensiert wird; und was geschieht, wenn dies in der semantischen Form von Entscheidungen und Entscheidungsverketzung geschieht und wie sich auf dieser Grundlage Strukturen entwickeln, von denen die Komplexität des Systems und damit die Differenziertheit seiner Sensibilität für Informationen abhängt.

## VII.

Zu den wichtigsten Konsequenzen der Theorie autopoieterischer, operativ geschlossener Systeme gehört eine Umdisposition im semantischen Bereich von „Anpassung“ und „Lernen“. Wenn man von Autopoiesis spricht, muss man davon ausgehen, dass das System von seiner Umwelt toleriert wird und in diesem Sinne immer schon angepasst ist; denn sonst könnte es sich nicht reproduzieren. Somit dienen die Operationen und die durch sie aufgebauten Strukturen nicht der besseren Anpassung des Systems an seine Umwelt, sondern der Fortsetzung der Autopoiesis des Systems. Das System kann auf diese Weise im „structural drift“ der Evolution seine eigene Komplexität steigern (solange die Umwelt auch dies toleriert) und damit seine Irritationsfähigkeit erweitern. Aber auch dann dient Irritation nicht der besseren Anpassung des Systems an die Umwelt, sondern der Erzeugung von systeminternen Problemen (wohl immer: Problemen der Konsistenz mit dem, was das Systemgedächtnis vor-

gibt) und damit der Suche nach Problemlösungen - also der Anpassung des Systems an sich selbst.

Die Theorie des adaptiven Lernens in Organisationen hat bereits wichtige Schritte in dieser Richtung getan.<sup>74</sup> Zunächst muss die Annahme einer festen Kopplung von Systementscheidungen und Umweltreaktionen aufgegeben werden, die zu der Annahme geführt hatte, die Organisation könne direkt aus ihren eigenen Auswirkungen auf die Umwelt lernen. Einerseits variiert die Umwelt überwiegend unabhängig von der Organisation; sie ist infolge der Wirkungsweise anderer autopoietischer Systeme turbulent. Und außerdem bleiben, selbst wenn die Organisation eigene Auswirkungen auf die Umwelt zu erkennen meint (etwa in ökologischen Kontexten), Probleme der Kausalattribution offen und damit auch die Frage, ob man damit rechnen muss, dass sich eine bestimmte Kausalkonstellation wiederholen wird, wenn die Organisation ihre Wirkungsweise ändert oder nicht ändert.

Ferner gilt die allgemeine Voraussetzung des Lernens, dass die Organisation zwischen Erfolg und Misserfolg unterscheiden kann. Diese Unterscheidung findet sie natürlich nicht in ihrer Umwelt vor, sondern in sich selbst - zum Beispiel auf Grund der betrieblichen Kontenführung oder auf Grund des Verhältnisses von geheilten und krank bleibenden oder sterbenden Patienten. Die Komponenten der Unterscheidung mögen auf die Umwelt verweisen, die Unterscheidung selbst und erst recht die Auswertungsstatistik sind dagegen systeminterne Konstruktionen. Außerdem hängt von dem jeweiligen Zustand des Systems ab, ob und wie intensiv es sich durch Erfolge bzw. Misserfolge beeindrucken lässt. Es gibt sehr wohl Organisationen, die sich, etwa im Geschäft mit Therapie, durch kontinuierliche Misserfolge nicht entmutigen lassen, sondern dafür professionelle Erklärungen anbieten können, die sich dazu eignen, die Bedeutung des unermüdlichen Versuchens herauszustellen.

Ferner beruhen alle Lernbemühungen auf Leistungen des Systemgedächtnisses, das einiges erinnert aber mehr noch vergisst. Im System entsteht so der Eindruck eines kumulativen Lernens und die Möglichkeit,

**74** James G. March/John P. Olsen, *The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity*, European Journal of Political Research 3 (1975), S. 147-171; siehe hierzu und zum Folgenden Daniel Levinthal/James G. March, A Model of Adaptive Organizational Search, *Journal of Economic Behavior and Organization* 2 (1981), S. 307-333; Scott R. Herriott/Daniel Levinthal/James G. March, Learning From Experience in Organizations, *American Economic Review* 75 (1985), S. 298-302. Für weiterreichende Annahmen siehe auch James G. March/Johan P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norwegen 1976; B. Levitt/James G. March, *Organizational Learning*, *Annual Review of Sociology* 14 (1988), S. 319-340; James G. March, Exploration and Exploitation in *Organizational Learning*, *Organization Science* 2 (1991), S. 71-87.

sich auf „Erfahrung“ zu berufen. Und wie immer erzeugt auch hier die Inanspruchnahme von Selbstreferenz einen nicht berechenbaren Überschuss an Möglichkeiten, der zu einem hochselektiven Weitemachen zwingt. Diese Selektion kann, wie die psychologische Forschung lehrt, auch dazu benutzt werden, Anspruchsniveaus im Verhältnis zur Umwelt zu korrigieren. Wenn perfekte Anpassung das Ziel war, so geht es im weiteren dann um Anpassung an Nichtanpassung.

Die operative Schließung verhindert auch, dass das System einzelnen Irritationen zu große Bedeutung beimisst. Auch wenn man das Problem nicht, wie hier, in der operativen Unerreichbarkeit der Umwelt sieht, sondern, mit James March und anderen, nur in ihren Zufallsfluktuationen, ihren unkontrollierbaren Turbulenzen und im „imperfect matching“ von System und Umwelt, kann man das Problem erkennen, das in einer zu schnellen Anpassung an die Umwelt, also an Zufallskonstellationen liegen würde. Wenn ein System autopoietisch operiert, also nur am Widerstand eigener Operationen gegen eigene Operationen lernen kann, ist das Problem der Fehlanpassung aus vermeintlich zwingenden Anlässen zwar nicht gelöst; aber man sieht doch, dass und wie das System sich durch Lernverzögerungen und durch Schwerfälligkeit der internen Selbstanpassungsprozesse dagegen schützen kann. Schnelles Lernen ist nicht unbedingt empfehlenswert.

Es ist nach all dem, was praktische Folgerungen betrifft, nur ein kleiner Schritt von einer Theorie der ungewissen, geräuschreichen, turbulenten Umwelt zur Theorie operativer Schließung und autopoietischer Reproduktion. In beiden Fällen ist die Konsequenz, die Organisation in ihren Lernbemühungen auf sich selbst zu verweisen und die Anpassungserfolge der Evolution zu überlassen.<sup>75</sup> Dagegen sind die theoretischen Konsequenzen erheblich. Man kann, mehr als bisher üblich, die Organisationstheorie an interdisziplinäre Entwicklungen anschließen und mehr als bisher üblich, unanalysierte Abstraktionen auflösen. Das schon vorliegende Wissen wird dann in eine noch unvertraute Terminologie eingebbracht und reformuliert. Und zugleich wird damit deutlich, wie stark sich die „behavioral theory of the firm“<sup>76</sup> bereits von den klassischen Annahmen der rationalen Entscheidungs- und Organisationstheorie entfernt hatte.

**75** Hierzu vor allem Richard R. Nelson/Sidney G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge Mass. 1982. Für Nelson und Winter liegt das strukturelle Gerüst der Selbstreferenz in den in Organisationen entwickelten und gelegentlich getesteten „Routinen“.

**76** So formulierten seiner Zeit Richard M. Cyert/James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs N.J. 1963. (2. Aufl. Cambridge Mass. 1992)

## Vili.

Jede Theorie ist die Konstruktion eines Beobachters, auch die Theorie autopoietischer Systeme. Varela folgert daraus, dass ein Beobachter die Wahl hätte, ob er Input/Output-Modelle oder Modelle operativer Geschlossenheit verwenden wolle.<sup>77</sup> Aber wie will man zwischen diesen beiden Möglichkeiten entscheiden?

Einen Orientierungspunkt könnte man in Heinz von Foersters Unterscheidung von trivialen und nichttrivialen Maschinen finden. Input/ Output-Modelle sind nur angebracht, wenn die Umweltbeziehungen so spezifisch gegeben sind, dass ihre Transformation als mathematischer Kalkül oder als maschineller Vollzug beschrieben werden kann. Das ist jedoch bei sozialen Systemen und selbst bei Organisationen nicht der Fall. Beschreibt man Organisationen gleichwohl mit Input/Output-Modellen, wählt man eine idealtypisierende Abstraktion (ähnlich wie bei Theorien des: rational choice) und muss darauf gefasst sein, Abweichungen erklären zu müssen. Das wissenschaftliche Interesse verschiebt sich dann von der Normalität in die Abweichung.

Ohne diesen theoretischen Apparat zu kennen, kommen John Meyer und Brian Rowan<sup>78</sup> zu ähnlichen Ergebnissen, nutzen sie aber in ganz anderem Sinne, nämlich zur Empfehlung einer Theorie, die Organisationen als Institutionen behandelt.<sup>79</sup> Grenzfälle mögen denkbar sein, in denen Organisationen technisch so stark durchstrukturiert sind, dass sie auf spezifische Marktmpulse mit spezifischen Produkten reagieren. Dann ließe sieh auch die formale Struktur des Systems im Sinne der klassischen Rationalitätstheorie erklären. Die Wirklichkeit sehe jedoch anders aus. Sobald Organisationen zu operieren beginnen und eigene Komplexität aufbauen, lösen sie die strikte Kopplung ihres formalen Konzepts in lose Kopplungen auf. Damit bekomme die formale Struktur den Hauptsinn der Darstellung und Erhaltung von Legitimität. Sie bescheinige gleichsam, wie es gemacht werden muss. Sie lasse daran glauben, dass auch andere daran glauben, und das System verlagere seinen Modus der Selbstorganisation von Technik auf guten Glauben und Vertrauen - oder wie man auch sagen könnte: auf „pluralistic ignorance“ in Bezug auf die tatsächlichen Motive. Wenn eine Trivialmaschine sich in eine nicht-triviale Maschine verwandelt oder wenn ein Trivialmodell nur auf nicht-triviale Weise realisiert werden kann, ändere sich also der Funktionssinn der for-

<sup>77</sup> So Francisco Varela, Two Principles for Self-Organization, in: Hans Ulrich/ Gilbert J.B. Probst (Hrsg.), *Self-Organization and Management of Social Systems: Insights, Promises, Doubts, and Questions*, Berlin 1984, S. 25-32.

<sup>78</sup> Siehe Meyer/Rowan a.a.O. (1977).

<sup>79</sup> Weitere Literaturhinweise oben Kap. 1, Anm. 68.

malen Struktur, auch wenn ihre formale Präsentation (Ämter, Entscheidungsprogramme, Verknüpfungsregeln) dieselbe bleibt. Und damit verbreite sich auch der Bereich dessen, was an Umweltvorgaben relevant ist. Die Organisation suche auch für ihre „Organisationskultur“ und für den Glauben an den Mythos ihrer eigenen Rationalität Bestätigung in der Umwelt.

Im Vergleich zur klassischen Theorie rationalen Entscheidens löst die Theorie autopoietischer Systeme eine früher selbstverständliche Einheit auf, nämlich die Einheit von praktischer (sagen wir: intelligenter) Orientierung und Vorhersage des Verhaltens anderer. Man kann ja fragen - und sowohl systemtheoretische als auch entscheidungstheoretische Forschungen<sup>80</sup> scheinen dazu zu zwingen - ob Verhaltensprognosen wirklich einen so unentbehrlichen Orientierungswert haben, oder ob man sich nicht ebenso gut, und vielleicht erfolgreicher, an andere Anhaltspunkte halten kann, zum Beispiel an Normen oder an kognitive Routinen; die sich nach aller Erfahrung bewährt haben und auf die sich die Kommunikation beziehen kann.

Ob Begriffe wie Institution oder Kultur hier Erhellendes beizutragen vermögen, können wir getrost offen lassen. Was die „institutionelle Theorie“ sichtbar macht, ist jedenfalls, paradoixerweise, gerade eine Konsequenz des Zusammenhangs von operativer Schließung, selbstreferenzieller Historisierung, Nicht-Trivialität und Intransparenz. Auch wenn dann die Mythen, mit denen das System diese Probleme löst, in die Umwelt hineinprojiziert werden, bleibt es dabei, dass das System nicht in seiner Umwelt operieren kann und dass, längerfristig gesehen, sich ein „structural drift“ ergibt, der entscheidet, ob und wie lange noch das System „richtig liegt“. Anders, als Institutionentheoretiker es nahe legen würden, kann man deshalb nicht davon ausgehen, dass das System die institutionellen Muster seiner Umwelt richtig kopiert. Es geht nicht um Übernahme, es geht um Imagination.

## IX.

In der neueren Forschung wird oft betont, dass das Modell der Organisation als eines begrenzten Systems angesichts der Realität versage oder zumindest durch die neuere Entwicklung der Organisationen des Wirtschaftssystems überholt sei. Der Begriff der Autopoiesis reagiert auf diese

**80** Zum letzteren vgl. James G. March, **Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice**, Bell Journal of Economics 9 (1978), S. 587-608, zit. nach der deutschen Übersetzung in: James G. March, **Entscheidung und Organisation**, Wiesbaden 1990, S. 297-328.

Kritik. Aber nicht dadurch, dass Systemgrenzen angesichts von extensiven und intensiven Überschreitungen gelehnt würden, sondern dadurch, dass sie anders definiert werden, nämlich als Ausdruck operativer Schließung.

Organisationen können in der Tat durch intensive interne Konflikte und durch starke Außenbindungen gekennzeichnet sein, oder jedenfalls gibt es solche Organisationen. Das hat Konsequenzen für den Begriff. Die Systemgrenzen können dann nicht mehr als schwer überwindbare Sperren begriffen werden. Sie sind nur Konsequenz der Tatsache, dass das System sich intern an der Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz orientiert. Sie sind auch nicht objektiv feststehende Tatbestände wie die Felle oder Federn von Tieren. Sie ergeben sich vielmehr aus der rekursiven Vernetzung der Operationen des Systems, also daraus, dass das System selbst erkennen muss, welche vergangenen und welche zukünftigen Operationen als „eigene“ zu behandeln sind.

Das ist eine Bedingung sowohl des laufenden Überschreitens der Grenzen durch Kausalbeziehungen zwischen Ursachen und Wirkungen als auch der Einhegung interner Konflikte. Keine politische Partei würde sehr weit kommen, wenn sie interne Konflikte, und seien sie noch so heftig ausgefochten, nicht von Konflikten mit anderen Parteien unterscheiden könnte. Und sie muss auch die Möglichkeit haben, ihre Einwirkungen auf den Regierungsapparat oder ihre Resonanz in der öffentlichen Meinung sich selbst zuzurechnen, obwohl die Wirkungen in der Umwelt eintreten, sich also erst durch Überschreiten der Systemgrenzen ergeben.

Die Abstraktionen der Theorie autopoietischer Systeme dienen dazu, solche Tatbestände einzuschließen. Letztlich kommt es darauf an, wer welches System mit Hilfe der Unterscheidung von „innen“ und „außen“ beobachtet. Damit ist die Systemtheorie durchaus nicht dem hemmungslosen Relativismus ausgeüfert. Vielmehr besagt die These autopoietischer Selbstkonstitution, dass es in erster Linie auf die Selbstbeobachtung des jeweiligen Systems ankommt, also auf die Bezüge der Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz. Alle anderen Beobachter müssen dem folgen, wenn anders sie ihr Objekt nicht finden können, sondern nur ihrer Imagination oder ihren Modellkonstruktionen folgen.

Diese Problemlösung hat, wie jede, ihre Kosten. Sie liegen darin, dass die Einheit des Systems nur paradox beschrieben werden kann. Sie ist, um es mit Yves Barel zu formulieren, ein existenzielles Paradox.<sup>81</sup> Von Einheit kann man nur in einem konstruktivistischen Kontext sprechen, das heißt: nur im Unterschied zu etwas anderem. Das durch sie Ausgeschlossene muss eingeschlossen werden. Das Ausschließen muss als Ope-

81 Siehe Yves Barel, *Le paradoxe et le système: Essai sur le fantastique social*, 2. Aufl. Grenoble 1989.

ration des Systems begreifbar sein. Dass Organisationen als existenzielles Paradox zu begreifen sind, ist heute kein ungewöhnlicher Gedanke mehr. Auch andere Theorieansätze begeben sich auf diesen Weg.<sup>82</sup> Dennoch ist weithin ungeklärt, welche Konsequenzen dies hat. Wir werden dem in der Analyse des Begriffs der Entscheidung weiter nachgehen.

**82** So z.B. „kognitivistische“ Ansätze. Siehe Alain Lavallée, *Stratégies de Gestion et Complexité: Une Approche Épistémologique et Cognitive*, Revue internationale de systémique 10 (1996), S. 57-77.

# **Kapitel 3**

## **Mitgliedschaft und Motive**

### I.

Die Theorie der sich mit eigenen Operationen selbst reproduzierenden sozialen Systeme zwingt zu einer scharfen Trennung psychischer und sozialer Operationen, Strukturen, Systeme. Ungeachtet aller kausalen Interdependenzen, die ein Beobachter zurechnen könnte, kann es auf der operativen Ebene keine Überschneidungen geben. Eine Operation vernetzt sich entweder in psychischen oder in sozialen Systemen, auch wenn ein Beobachter dazu neigen mag, beides in einem Ereignis - einer bewussten kommunikativen Handlung - kollabieren zu lassen. Aber die bewusste Disposition über eigene Aufmerksamkeit ist nicht selbst schon Kommunikation, weil die Kommunikation erst im Verstehen durch einen anderen zum Abschluss kommt; und die psychischen Vorbedingungen und Folgen der Disposition über Aufmerksamkeit sind ganz andere als die sozialen.

Dieser Theorieansatz beruft sich auf empirische, gleichsam mikroanalytische Evidenzen. Er bricht jedoch so stark mit Denkgepflogenheiten der soziologischen Tradition<sup>1</sup> und besonders mit ihrer „Handlungstheorie“, das wir ein besonderes Kapitel brauchen, um ihn zu erläutern. Die Leitfrage dabei ist: welcher Ertrag für eine Theorie der Organisation herauspringt.

In der Soziologie der 40er und 50er Jahre hatte man vor allem den Begriff der Rolle als Vermittlungsbegriff zwischen individualpsychologischem und sozialem Geschehen in Anspruch genommen. Rolle war dabei

**1** Noch in neuerer Literatur liest man z.B.: „The business organization consists fundamentally of individuals“ (So Robert Lee/Peter Lawrence, *Organizational Behaviour: Politics at Work*, London 1985, S. 52). Und so wird es den Studenten beigebracht. Zugleich signalisieren die Autoren aber mit „fundamentally“, das sie nicht sicher sind, ob und wie sie das meinen, was sie sagen. Das Paradox, dass eine Organisation aus Individuen, aber nicht nur aus Individuen, bestehen soll, wird zwar reflektiert, zum Beispiel sehr bewusst im Buchtitel von Henry P. Sims, Jr./Dennis A. Gioia et al., *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, San Francisco 1986; aber da es nicht aufgelöst wird, bleibt es bei mehr oder weniger spekulativen Überlegungen darüber, was der reiche Forschungsbestand der kognitiven Psychologie zur Organisationsforschung beitragen könnte.

als an Individuen adressierte soziale *Verhaltenserwartung* definiert, also nicht einfach als Konnex von sachlich (zum Beispiel als Arbeitsvorgang) zusammenhängenden Verhaltensweisen.<sup>2</sup> Damit war ein Schritt zur Unterscheidung von psychischen und sozialen Systemen getan, hinter den die Soziologie nicht zurückfallen sollte. Das wird oft verkannt, wenn die Soziologie einen „methodologischen Individualismus“ oder eine „Handlungstheorie“ akzeptiert mit der Implikation, dass „nur Individuen handeln können“. Ein solches Konzept zeichnet zwar Erfordernisse der Kausalattribution nach, die den Begriff des Handelns definieren; aber es lässt mit einem quasi-naturalen Begriff ungeklärt, wer die kausale Zurechnung vollzieht: das Individuum selbst oder andere Individuen oder ein soziales System, und es lässt damit das Verhältnis von organischen bzw. psychischen Systemen und sozialen Systemen im Dunkeln.

Aber auch das Konzept der Rolle selbst als Nahtstelle von individueller Motivation und sozialer Stabilität<sup>3</sup> hat bedenkliche Schwächen. Einmal lässt sich keineswegs alles soziale Handeln spezifischen, als Einheit erwarteten sozialen Rollen zuordnen. Zum anderen werden individuelle Motivation und soziale Stabilität dadurch so stark integriert, dass alle Eigidynamik des individuellen Bewusstseins nach Konformität und Abweichung klassifiziert werden muss.<sup>4</sup> Das macht zwar den Rückweg zu einer in dieser Hinsicht offeneren Theorie individuellen Handelns verständlich<sup>5</sup>; aber diese Theorie verzichtet dann, wie gesagt, auf eine Behandlung des Verhältnisses von organisch-psychischen und sozialen Systemen.

In den wirtschaftswissenschaftlichen Theorien war man von Anfang an, also seit dem Beginn der Arbeiten an eigener eigenständigen „politischen“ Ökonomie im 17. Jahrhundert, von der *Uniformität* menschlicher Motive ausgegangen, sofern es um Beteiligung am Tausch geht. Mit dem Begriff des Interesses konnte viel von dem, was vordem als Laster gegolten hatte, reformuliert werden. Nur über diese Annahme konnte eine be-

<sup>2</sup> Vor allem Parsons hat immer wieder gegen eine rein behavioristische Definition des Begriffs der Rolle polemisiert. Siehe auch das programmatische „General Statement“ in: Talcott Parsons/Edward A. Shils (Hrsg.), *Toward a General Theory of Action*, Cambridge Mass. 1951, S. 3-44 (19 f.).

<sup>3</sup> Siehe dazu frühe Formulierungen von Parsons in einem aus dem Nachlass herausgegebenen Text: *Aktor, Situation und normative Muster: Ein Essay zur Theorie sozialen Handelns*, dt. Übers. Frankfurt 1986, insb. S. 174 ff.

<sup>4</sup> Siehe die bekannte Kritik von Dennis Wrong, *The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology*, *American Sociological Review* 26 (1961), S. 183-193.

<sup>5</sup> Vgl. Richard Münch, Über Parsons zu Weber: Von der Theorie der Rationalisierung zur Theorie der Interpénétration, *Zeitschrift für Soziologie* 9 (1980), S. 18-53; ders., Theorie des Handelns: Zur Rekonstruktion der Beiträge von Talcott Parsons, Emile Dürkheim und Max Weber, Frankfurt 1982.

sondere wirtschaftswissenschaftliche Theorie (oder heute: eine Theorie des rational choice) von der konkret gegebenen Realität abheben, und zwar zunächst in der Form von stark reduzierten Annahmen über die „Natur“ des menschlichen Handelns.<sup>6</sup> Dies hatte genügt, um die religiöse Einbettung der wirtschaftlichen Kommunikation durch eine psychologische Legitimation des ausdifferenzierten Systems geldwirtschaftlicher Transaktionen abzulösen. Die wirtschaftliche Kalkulation, die zum Vollzug oder zum Unterlassen von geldvermittelten Transaktionen führt, wurde als individualpsychisches Geschehen vorausgesetzt und mehr noch: als Normaleinstellung des auf seinen Nutzen bedachten Menschen unterstellt. Heute kann man dagegen wissen, dass der „*homo oeconomicus*“ ein soziales Konstrukt ist, das im Kontext wirtschaftlicher Transaktionen gerade deshalb erforderlich ist, weil man nicht wissen kann, wie individuelle Bewusstseinsoperationen von Moment zu Moment tatsächlich ablaufen.<sup>7</sup>

Gleichzeitig mit der Entwicklung solcher funktionsspezifischer Motivkonstrukte kam es jedoch, zunächst im Theater und seit dem 18. Jahrhundert vor allem im Roman, zu Formen einer *narrativen* Konkretisierung *individueller* Motive,<sup>8</sup> wobei zunächst gerade das Profitmotive (Robinson Crusoe, Moll Flanders), später dagegen mehr und mehr das Erkennenlassen latenter, nicht kommunikabler Motive (Pamela) die Organisation des „plot“ bestimmte. In dieser Bifurkation von fiktionaler Erzählung und wissenschaftlicher Theorie konnte man zunächst die Vorstellung beibehalten, dass es in jedem Falle um psychisch wirkende Kausal faktoren gehe. Darauf stellte sich im 19. Jahrhundert dann auch das auf den Staat bezogene Verständnis von Politik ein mit der Annahme, in der Politik gehe es um die Lösung von Interessenkonflikten, die übrig blieben, nachdem die Wirtschaft das ihre getan habe.

Auch in der Organisationswissenschaft hat das Problem der psychologisch verstandenen individuellen Motivation lange Zeit im Vordergrund gestanden.<sup>9</sup> Das gilt für die gruppodynamisch verstandene Theorie der

6 Die Vorstellung, Wirtschaftswissenschaft sei eine Art Naturwissenschaft hat bis Karl Marx gehalten. Nach dessen wissenssoziologischer Kritik scheint es den Wirtschaftswissenschaften zu genügen, ihren Anspruch, Wissenschaft zu sein, durch Verwendung mathematischer Kalküle zu begründen.

7 Mit dieser Darstellung widersprechen wir sowohl der psychologischen als auch der „rein analytischen“ Theorie der Modellvorstellung des „*homo oeconomicus*“. Siehe dazu Michael Hutter/Gunther Teubner, Der Gesellschaft fette Beute; *homo juridicus* und *homo oeconomicus* als kommunikationserhaltende Fiktionen, in: Peter Fuchs/Andres Göbel (Hrsg.), *Der Mensch - das Medium der Gesellschaft?*, Frankfurt 1994, S. 110-145.

8 Siehe Ian Watt, *The Rise of the Novel*, Berkeley 1959. Für den Bereich des Theaters siehe Jean-Christoph Agnew, *Worlds Apart: The Market and the Theater in Anglo-American Thought, 1550-1750*, Cambridge Engl. 1986.

9 Vgl. etwa Victor H. Vroom, *Work and Motivation*, New York 1964; J.G. Hunt/

informalen Organisation, für die human relations Bewegung des Londoner Tavistock Institute und auch noch für neuere Bemühungen um „Organisationsentwicklung“.<sup>10</sup> Sofern der Begriff der Rolle verwendet wird; lässt sich die Mitgliedschaftsrolle verstehen als Abstraktion eines Motivationspotenzials,<sup>11</sup> als Erzeugung von Indifferenz, die dann im System durch besondere Regeln und Weisungen spezifiziert werden kann.<sup>12</sup> Gemeint ist damit, dass ein Mitglied einer Organisation verschiedene/fremddeterminierte Verhaltensweisen ausführen kann, ohne an Selbstrespekt einzubüßen und ohne mit der Vorstellung von sich selbst in Konflikt zu geraten. Die Frage ist jedoch, *wie stark* und *wie resistent* eine solche indifferenzbasierte Motivation sein kann, wenn Schwierigkeiten bei der Durchführung auftreten oder wenn vom Individuum mehr verlangt wird als nur Gehorsam.<sup>13</sup> Auch Verantwortung wird als Aspekt der Mitgliedschaftsrolle gesehen (und nicht etwa als logische Komponente jeder Ent-

**J.W. Hill, The New Look in Motivation Theory for Organizational Research, Human Organization 28 (1969), S. 100-109; Barry M. Staw, Motivation in Organizations: Toward Synthesis and Redirection, in: Barry M. Staw/Gerald R. Salancik (Hrsg.), New Directions in Organizational Behavior, Chicago 1977, S. 55-95; Lee/Lawrence a.a.O. (1985), S. 61 ff., sowie die heute bereits klassische Attributionstheorie mit ihrem Versuch, kognitive und motivationale Mechanismen zu verbinden.**

- 10 „Es gilt insofern“, liest man bei Burkard Sievers (Hrsg.), *Organisationsentwicklung als Problem*, Stuttgart 1977, im Einführungskapitel des Herausgebers S. 24> „ein ausgeglicheneres Verhältnis zwischen dem sozialen System der Organisation und den personalen Systemen der Mitglieder zu finden, als einerseits Sinn und Sinnselektionen der Organisation auf der Ebene der personalen Systeme aktualisierbar, nachvollziehbar und beeinflussbar werden, und andererseits die Arbeitssituation so gestaltet wird, dass sie ein Höchstmaß an individueller Selbstaktualisierung und -Verwirklichung ermöglicht.“
- 11 Vgl. Niklas Luhmann, *Funktion und Folgen formaler Organisation*, Berlin 1964, S. 39 ff.
- 12 Zu „zone of indifference“ siehe Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge Mass. 1938, Nachdruck 1951, S. 167 ff.; Herbert A. Simon, *Das Verwaltungshandeln: Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmen*, dt. Übers. Stuttgart 1955, S. 81 ff. Vgl. ferner Chris Argyris, *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*, New York 1957, S. 89 ff.
- 13 Dies ist das Thema von Nils Brunsson, *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester 1985. Siehe auch früher schon Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge Mass. 1970. Einen andersartigen Zugang findet man in Forschungen über die „Eskalation“ von Einsatzbereitschaft trotz negativer Erfahrungen. Siehe Barry M. Staw, *Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action*, *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (1976), S. 27-44; Barry M. Staw/Frederick V. Fox, *Escalation: The Determinants of Commitment to a Chosen Course of Action*, *Human Relations* 30 (1977), S. 431-450.

**Scheidung**, als Unsicherheitsabsorption). Sie lässt sich deshalb kaum von Verantwortlichkeit für Fehler unterscheiden. Als Mitglied muss man es vermeiden, sich durch sich selbst stören zu lassen.

Vor allem im Bereich von Führungstheorien und in Theorien über Innovationen und strukturelle Änderungen hält sich die Vorstellung hartnäckig, dass die Impulse dazu von individuellen Managern ausgehen. Das hegt vermutlich an Entscheidungstheorien, die zur Auswahl einer Alternative ein Subjekt erfordern. Erst in der neueren Literatur best man, der individuelle Manager sei eine Fiktion<sup>14</sup> und man müsse für alle wichtigen Entscheidungen ein Führungsteam voraussetzen.<sup>15</sup> Und entsprechend spricht man heute von „Kontrollillusionen“, die es dem individuellen Manager ermöglichen, sich wohl zu fühlen.<sup>16</sup> Wenn trotz all dem eine Orgarrisationskultur die Zurechnung auf individuelle Manager beibehält, wirkt sich das ärsvinstitutioneller Zwang zu falschen Darstellungen aus, und ein Beobachter zweiter Ordnung wird das korrigieren müssen.

Mit der Abkehr vom Herrschaftsmodell und vom Maschinenmodell {Input/Output-Modell} der Organisation scheint sich auch die Vorstellung von den Mitgliedern der Organisation zu wandeln, auch wenn keine gleichermaßen griffige Ersatztheorie in Sicht ist. Das mag damit zusammenhängen, dass die Gesellschaft heute größere, aber auch schlechter definierte Ansprüche an ihre Organisationssysteme stellt; dass die Probleme nicht mehr primär auf der Linie Zentralisation/Dezentralisation zu liegen scheinen; dass Krisen und Innovationsdruck zunehmen und dass viel an die Adresse der modernen Gesellschaft gerichtete Kritik im Grunde auf ihre Organisationen zielt - so bei der Kritik der politischen Parteien (der apolitischen Klasse") oder bei der Kritik der Modernisierungsambitionen der "Entwicklungshilfe". Seit den frühen 70er Jahren ist, auch in den Forschungsförderungsprogrammen, eine Art „Wertewandel“ zu beobachten, die von den Zielen einer Leistungssteigerung durch Einfluss auf Motivation umstellt auf Förderung der Lebensqualität und der Zufriedenheit mit der Arbeit als einen Wert, den Organisationen mitzubedenken und mitzu-

14 So Karl E. Weick, Organizational Redesign as Improvisation, in: George T. Huber/William H. Glick (Hrsg.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford 1993, S. 346-379 (359).

15 Siehe Sidney Finkelstein/Donald C. Hambrick, Top-Management-Team, Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Management Discretion, *Administrative Science Quarterly* 35 (1990), S. 484-503; Charles A. O'Reilly III/ Richard C. Snyder/Jean N. Boothe, Effects of Executive Team Demography on Organizational Change, in: Huber/Glick a.a.O. S. 147-175. Mit dem Begriff „Demography“ werden hier Variablen zusammengefasst, die Kommunikation erleichtern.

16 So J. D. Dermer/R. G. Lucas, The Illusion of Managerial Control, *Accounting, Organizations and Society* 11 (1986), S. 471-482.

erfüllen haben.<sup>17</sup> Aber auch dabei rechnet man noch mit der Möglichkeit, über organisatorische Maßnahmen genereller Art auf individuelle Einstellungen und Motive, also auf konkrete psychische Systeme in einer berechenbaren Art durchgreifen zu können. Auch diese nur die Präferenzen, aber nicht die kausaltechnologischen Prämissen ändernde Variante hat jedoch weder theoretisch noch empirisch überzeugende Resultate erbracht.<sup>18</sup> Trotz umfangreicher Bemühungen gibt es keine verlässlichen empirischen Belege dafür, dass mehr Partizipation mit mehr Zufriedenheit und mehr Zufriedenheit mit mehr Leistung korrelieren würde; die Zufriedenheit mag ja darauf zurückzuführen sein, dass man einen „sicheren“ Arbeitsplatz hat, an dem nicht zu viel verlangt wird. Darauf wird man mit grundlegenden Veränderungen im Bereich des systemtheoretischen Instrumentariums zu reagieren haben - vor allem mit dem Ziel, die Heterogenität der Operationsweisen organischer, psychischer und sozialer Systeme herauszuarbeiten und im Verhältnis von Individuum und Organisation nicht mehr primär nach (für alle Individuen gleichen!) Bedingungen organisationsgünstiger Motivation zu suchen, sondern eher von strukturellen Kopplungen zwischen operational getrennten, je für sich geschlossenen Systemen auszugehen.

Außerdem muss stärker als bisher beachtet werden, dass Organisationen nicht nur auf die Mitwirkungsmotive der Individuen, sondern auch auf ihr Gedächtnis angewiesen sind. Schon Motive sind ohne Gedächtnis nicht zu denken. Vor allem aber sind die Möglichkeiten, ein organisationseigenes Gedächtnis zu schaffen, recht begrenzt. Sie setzen gut dokumentierbare Sachverhalte voraus. Sehr viele Informationen entstehen jedoch in hochambivalenten, kontextabhängigen Formen und können schlecht „registriert“ werden. Die Mitglieder der Organisation und vor allem das Führungspersonal können hier mit ihrem persönlichem Gedächtnis aushelfen, dessen Auswertung dann freilich subjektiv bleibt und erst durch Kommunikation verfestigt wird. Dabei profitiert die Organisation sowohl vom Vergessen als auch vom Erinnern ihrer Mitglieder, und dies in einer Weise, die schwer objektiviert werden kann. Eine der wichtigsten Aufgaben des „Managements“ dürfte es deshalb sein, ein jeweils persönliches Gedächtnis in ein Organisationsgedächtnis umzuformen, vor allem also: in die Akten zu geben. So entstehen Entscheidungsprämissen, die dann in den weiteren Operationen des Systems verwendet werden und ihnen Richtung geben können.

17 Siehe z.B. J. Richard Hackman/J.L. Suttle, **Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change**, Santa Monica Cal. 1977.

18 Siehe die frühe Kritik von Gerald R. Salancik/Jeffrey Pfeffer, **An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes**, *Administrative Science Quarterly* 22 (1977), S. 427-456.

Bereits im Rahmen der „Kontingenzttheorie“ (Lawrence/Lorsch) hatte man versucht, das Problem der organisatorischen Bedeutung individueller Einstellungen und Motive systemtheoretisch auf die Differenz von System und Umwelt zu beziehen. Es war jedoch ein Missgriff, dies mit Hilfe der Unterscheidung von externer und interner Umwelt zu tun.<sup>19</sup> Nichts Psychisches kann interne Umwelt eines sozialen Systems sein, weil solche Welten sich nur bilden, wenn das Sozialsystem sich selbst auf der Basis seiner eigenen Operationen in Teilsysteme (zum Beispiel Organisationenabteilungen) differenziert. Wir müssen psychische und soziale Systemreferenzen strikt auseinander halten, und dies auch und gerade dann, wenn beide Arten von Systemen auf je eigene Weise zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz (Umwelt) unterscheiden.

Die neueren kultur- und institutionstheoretischen Ansätze drängen den Rückgriff auf Psychisches noch weiter zurück. Was die Einheit einer Handlung ausmacht und wie die Identität eines Handelnden mit Hilfe von Prozessen der Zurechnung von Handlungen bestimmt werden kann, lasse sich nicht durch Auslotung seines psychischen Innenlebens ermitteln: Identifikationen dieser Art seien nur auf Grund von kulturellen Vorgaben möglich und nur dank deren Institutionalisierung konsensfähig.<sup>20</sup> Auch die organisationswissenschaftliche Analyse müsse sich daher an „accounts“ halten und müsse die Absicht aufgeben, die psychischen Realitäten einzubeziehen. Und das ist jetzt nicht mehr nur ein methodisches Problem der unfassbaren Komplexität, sondern wäre ein Vorbeigreifen an den Bedingungen der Konstitution sozialer Realität. Bei „accounts“ denkt man zwar zunächst an eher defensive, auf Fehler oder Schlechtleistung bezogene Darstellungen. Mindestens ebenso wichtig ist es jedoch, herauszufinden, womit man Kompetenz zeigen und Anerkennung finden kann.

Die Theorie getrennter autopoiетischer Operationen führt schließlich zu dem Schluss, dass Organisationen fortbestehen können, *ohne dass ein Individuum*

**19** So Jay W. Lorsch/John J. Morse, *Organizations and Their Members: A Contingency Approach*, New York 1974. Der Begriff „internal environment“ ist „the individual system's environment“ (S. 13), die ihm verhilft, sich auf die Organisation einzustellen. Aber: von der Systemreferenz des Individuums aus gesehen handelt es sich um dessen externe Umwelt oder um Ausschnitte davon. Von der Organisation her gesehen kann es keine interne Umwelt sein, weil für die Organisation das Individuum selbst keine interne, sondern eine externe Gegebenheit ist.

**20** Siehe z.B. John W. Meyer/John Boli/George M. Thomas, *Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account*, in: George M. Thomas et al., *Institutional Structure: Constituting State, Society, and the Individual*, Newbury Park Cal. 1987, S. 12-40, z.B. S. 13: „We see action as the enactment of broad institutional scripts rather than as a matter of internally generated and autonomous choice, motivation, and purpose.“ Und S. 23: „... at the institutional level, action also creates the actor.“

*viduum seinem Selbstverständnis nach davon profitiert.<sup>21</sup>* Unerlässlich ist zwar, dass die Kommunikation in der Organisation Teilnahmemotive errechnet und psychisch gesicherte Gedächtnisleistungen unterstellt, und dass es ihr gelingt, ihrer personalen Umwelt eine entsprechende Kommunikation zu entlocken. Aber die Innenzustände der Individuen oder *das*, was man als ihr Glück bezeichnen könnte, bleibt für die Organisation eine nicht testbare Fiktion, die sie mit ihren eigenen Operationen reproduziert.<sup>22</sup>

Will man diese Hypothese operativer Trennung bei hohen strukturellen Kopplungen in die Organisationsforschung einführen, erfordert das einige terminologische Klarstellungen, die sich zum Teil in der vorhandenen Fachliteratur aufzutreiben lassen, aber noch herauszudestillieren und in ihren Konsequenzen zu erläutern sind. Wir beschränken uns auf vier Begriffe, nämlich Person (IL), Konsens (HL), Motive (IV.) und Integration (V.). Wenn diese Begriffe aufeinander abgestimmt werden, ergibt sich daraus ein Beitrag zum Verständnis der Reibungsflächen zwischen Individuen und organisierten Sozialsystemen, der Distanz hält sowohl zu Bestrebungen, organisationsgünstige Motivation zu erzeugen, als auch zu der Vorstellung, Organisationen sollten Individuen eine Chance bieten zu optimaler „Selbstverwirklichung“. Denn in *beiden* Zielrichtungen neigt die ihnen folgende Organisationstheorie dazu, vom Individuum, wie es als Einzelmensch tatsächlich und konkret existiert, keine Kenntnis zu nehmen.

## II.

In älteren Gesellschaften hatten die Menschen in Familienvorhaushalten gelebt, auch wenn es schon früher nicht selten war, dass der Arbeitsplatz woanders lag (zum Beispiel im Bazar). Und sie starben dort, wo sie gelebt hatten. So waren Leben und Tod eine „platzierte“ Einheit sozialer Befindlichkeit. In modernen Organisationen stirbt man nicht; und wenn es vor kommt, wird der Vorfall organisatorisch unter den Begriff des Unfalls

**21** Siehe George A. Akerlof, *The Economics of Caste and of the Rat Race and Other Woeful Tales*, *Quarterly Journal of Economics* 90 (1976), S. 599-617.

**22** Bei einem Besuch der desolaten Siedlungen, die nach der Stilllegung des walisischen Kohlenbergbaus übrig blieben, wurde mir erzählt, dass die Arbeiter zwar ihre Arbeit verflucht und sich alle Mühe gegeben hätten, ihren Söhnen ein solches Schicksal zu ersparen, sie zum Beispiel Lehrer werden zu lassen, dass sie aber trotzdem verbissen um die Erhaltung ihrer Arbeitsplätze gekämpft hätten. Vgl. WCCPL & NUM (South Wales Area), *Striking Back*, Cardiff 1984, und das Sonderheft des *Journal of Law and Society* 12/3 (1985). Auch Marx hatte dafür nur eine gesellschaftstheoretische Erklärung: Ausbeutung.

subsumiert und entsprechend weiterbehandelt. Schon diese einfache Überlegung zeigt, dass der Begriff des „Menschlichen“ in der Organisationspolitik nur ideologische oder kompensatorische Bedeutung haben kann. Er betrifft nur eine sehr begrenzte Wiedereinführung von etwas, was an sich ausgeschlossen ist. Eine sachangemessene Theorie muss diese Ausgrenzung des Menschen nachzeichnen und dafür Begriffe finden können.<sup>23</sup>

In der Interaktion zwischen Menschen ist der andere Mensch zunächst einmal als Körper gegeben. Aber die Phänomenologie der Körperwahrnehmung (und jetzt: des eigenen wie des fremden Körpers) gibt nicht die Bedingungen der autopoietischen Reproduktion des Lebens, sie gibt nur zugewiesene, interpretierte und laufend nachaktualisierte Bedeutungen; sie gibt nur einen „Text“, der im Laufe der Interaktion zur Entscheidungsgrundlage gemacht wird. Selbst wenn Körper sich berühren, bleibt der Kontakt an der Oberfläche; und selbst wenn Erfahrung und Imagination hinzukommen (zum Beispiel: in gefährlichen Situationen), ist umso mehr ausgeschlossen, dass man über die phänomenale Wahrnehmung hinausgeht.

Das wird niemand bestreiten. Aber in genau gleichem Sinne ist auch das Bewusstsein anderer unzugänglich und nur wie ein Text erschließbar. Dieser Sachverhalt erfordert eine differenzierte Begrifflichkeit, die sich der Kluft bewusst ist, die zwischen unterschiedlichen Operationsweisen autopoietischer Systeme aufreißt und übergreifende Terminologien (Individuum, Mensch, Subjekt) in unanalysierbare Abstraktionen entarten lässt. Gerade in dieser Frage ist es also unerlässlich, Systemreferenzen auseinander zu halten.

Der Begriff *Person* soll uns unter Rückgriff auf einen alten Sprachgebrauch dazu dienen, sowohl Autor, als auch Adresse, als auch ein Thema in *Kommunikationssystemen* zu bezeichnen.<sup>24</sup> Er dient uns also zur Bezeich-

23 Dies versucht im Übrigen auch die Diskurstheorie Lyotards, indem sie vom Satz (phrase) ausgeht und, unter Ausblendung subjektiver Intentionen, auf eine Verkettung (enchaînement) dieser Elemente abstellt. Siehe Jean-François Lyotard, *Le différant*, Paris 1983.

24 Dieser antike Begriff der Person war im Mittelalter mit dem Begriff des menschlichen Individuums vermischt, also mit Seele gefüllt worden. Die komplexer werdenden ökonomischen und politischen Verhältnisse der Frühmoderne und nicht zuletzt die Entstehung des modernen Theaters in der zweiten Hälfte des 16. Jahrhunderts haben dann wieder zur Trennung geführt. Siehe vor allem Thomas Hobbes, *Leviathan* ch. XVI: „So that a *Person*, is the same that an *Actor* is, both on the Stage and in Common conversation; and to *Personate* is to *Act*, or *Represent* himselfe, or an other.“ Ausführlicher Niklas Luhmann, *Die Form „Person“*, *Soziale Welt* 42 (1991), S. 166-175. Vgl. auch Manfred Fuhrmann, *Persona*, ein römischer Rollenbegriff, in: Odo Marquard/Karlheinz Stierle (Hrsg.), *Identität, Poetik und Hermeneutik VIII*, München 1979, S. 83-106. Bei aller Kontinuität

nung einer Form, die eine andere Seite hat, nämlich jene Riesenmenge von faktischen biochemischen, neurophysiologischen, immunologischen, bewusstseinsmäßigen Operationen, die für alle bewussten und kommunikativen Operationen völlig intransparent bleiben und nur an gewissen Regelmäßigkeiten des Verhaltens vermutungsweise erratbar sind. Als eine solche „black box“ gehört das Individuum Mensch zur Umwelt der Gesellschaft, also auch zur Umwelt ihrer Organisationen. Aber die Kommunikation kann sehr wohl einen solchen Umweltkomplex bezeichnen, ihm Namen geben, ihn über die Verwendung von Personalpronomina in die Kommunikation interpenetrieren lassen, das heißt: ihn als funktionsfähige Komplexität voraussetzen.<sup>25</sup> Und es genügt ihr für die Fortsetzung ihrer eigenen Operationen, die *Einheit von Individuum und Person als operative Fiktion zu unterstellen*. Eine Person wird deshalb so behandelt, als ob sie ein menschliches Individuum wäre; und ihre Identität verhilft dazu, die Unkenntnis mit Bezug auf körperliche und mentale Prozesse zu spezifizieren, auf die ein soziales System für die Durchführung eigener Operationen angewiesen ist. Eine Person ist demnach nichts anderes als ein „tokens for (Eigen-)Behaviors“ sozialer Systeme.<sup>26</sup>

Personen entstehen also durch Teilnahme von Menschen an Kommunikation. Sie tragen den Bedürfnissen des Beobachtens Rechnung, indem ihnen Konsistenz der Meinungen und Einstellungen, Zielstrebigkeit des Verhaltens, Eigeninteresse mit Aussicht auf Berechenbarkeit usw. unterstellt wird.<sup>27</sup> Sie leben nicht, sie denken nicht, sie sind Konstruktionen der

der Tradition ist jedoch ein Bruch zu beachten, der sich um die Mitte des 17. Jahrhunderts bei Hobbes, aber auch bei John Hall oder bei Baltasar Gracián abzeichnet als Konsequenz eines Motiverdachts und eines durchschauten Anscheins. Person ist jetzt nicht mehr Repräsentation eines Seins, sondern Präsentation eines Selbst, klug ausgewählte Selbstdarstellung, die sich an soziale Konventionen und Erwartungen anpasst. Damit bricht bereits die Kluft auf, die uns im Text beschäftigt: die Kluft zwischen dem Vermögen des Menschen, seine Erscheinung zu wechseln, und den Sicherheitserfordernissen des sozialen Verkehrs. Darauf reagieren dann heute wieder objektivistische Unterscheidungen, etwa die zwischen Individuum als biologischem und psychologischem System und Person im Sinne der Sozialanthropologie als Bezugspunkt sozialer Beziehungen. So z.B. Alfred R. Radcliffe-Brown, *Structure and Function in Primitive Society*, Glencoe III. 1952, S. 193 f.

25 Interpénétration hier im Sinne von Niklas Luhmann, *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt 1984, S. 286 ff. Der Sprachgebrauch ist umstritten geblieben.

26 im Sinne von Heinz von Foerster, *Objects: Tokens for (Eigen-)Behaviors*, in: ders., *Observing Systems*, Seaside Cal. 1981, S. 274-285.

27 Eine feinsinnige Beobachtung führender englischer Politiker in der Zeit des amerikanischen Bürgerkrieges (Palmerston, Earl Russell, Gladstone) findet man in *The Education of Henry Adams*, Boston 1918 (Erstausgabe 1907), insb. S. 144 ff. Die den Politikern unterstellte Entschlossenheit in der Verfolgung ihrer

Konimunikation für Zwecke der Kommiinikatori. Sie verdanken ihre Einheit der Autopoiesis des sozialen Systems der Gesellschaft, dessen Produkte sie sind. Dabei wird als Kontext der Referenz freilich vorausgesetzt, dass Wahrnehmungen psychischer Systeme an individuellen Menschen (auch an sich selbst) identifizierbare Einheiten ausmachen können; zumindest ist es heute (außerhalb gewisser Kreise) unüblich geworden, nichtwahrnehmbaren Einheiten Personalität zuzubilligen. Aber die Verwendung der Identitätsmarke Person in der Kommunikation setzt weder Anwesenheit noch Wahrnehmung voraus. Man kann sich über Namen auf Abwesende beziehen oder am Telefon Wahrnehmung auf ein Mindestmaß reduzieren, ohne in der Identifizierbarkeit der Person im geringsten verunsichert zu sein. Auch sich selbst kann man an Kommunikation mitwirken lassen, ohne zu wissen oder zu bedenken, was an Operationen des Lebens und des Bewusstseins dabei vorausgesetzt ist. Personalität vermittelt zwischen dem notwendigen Tempo einer stets sequenziellen Kommunikation auf der einen und der unvermeidlichen Intransparenz lebender und erlebender Systeme für sich selbst und für andere auf der anderen Seite.

Außerdem ist im Begriff der Person vorausgesetzt, dass jede Person eine Vielzahl von verschiedenen Rollen spielen kann. Man hat dadurch die Möglichkeit, in jeder gerade aktuellen Situation einen Blick auf mögliche andere Rollen der Teilnehmer zu werfen und die Anwesenheit von Personen zu nutzen, um andere Rollen der Teilnehmer ins Gespräch zu bringen. Und es macht natürlich einen Unterschied, ob es sich um andere Rollen der Personen handelt, die man daraufhin ansprechen kann, oder um das Verhalten beliebiger anderer.

Während wir dazu neigen, nicht-wahrnehmbaren Wesen Personalität abzusprechen,<sup>28</sup> sind wir gehalten, auch völlig unbekannten, nie gesehenen Menschen Personalität zuzusprechen. Auch dies ist, universalgeschichtlich gesehen, keine Selbstverständlichkeit, ist aber unvermeidlich in einer Gesellschaft, die in zahllosen Alltagssituationen einander bekannte und einander unbekannte Menschen zusammenführt und durchmischt und es ausschließt, diesen Unterschied zu einer durchgehenden (zum Beispiel moralischen) Differenz hochzurechnen. Personalität ist demnach

**Ziele ließ sich psychologisch nicht verifizieren, dient offenbar also nur dazu, dem jeweiligen politischen Handeln eine Orientierung zu geben, auf die dann wiederum reagiert werden muss.**

**28** Zu den Ausnahmen zählt der „Spiritismus“. Dessen Lehren besagen, dass auch Verstorbene voll individualisiert fortexistieren und mit Hilfe von Medien kommunikationsfähig bleiben. Siehe Allan Kardec, *The Spirits' Book* (1857), São Paulo 1986; ders., *The Medium's Book* (1861), São Paulo 1975. Solche Annahmen erscheinen weniger absurd, wenn man akzeptiert, dass Personalität ohnehin eine in der Kommunikation für eigene Zwecke eingerichtete Konstruktion ist.

nichts weiter als ein Symbol für die Fähigkeit zur Teilnahme an Kommunikation, und „Symbol“ hier im ursprünglichen, strengen Sinne gemeint als eine Markierung, die den Zusammenhang von etwas Getrenntem *bewirkt*.

Es ist wichtig, diesen Punkt noch etwas genauer zu fassen. Diesen Abschnitt einleitend hatten wir gesagt, dass eine Person sowohl Autor als auch Adresse als auch Thema einer Kommunikation sein kann. Der Begriff bezeichnet die Einheit dieser Dreifaltigkeit, das switching zwischen möglichen Teilnahmepositionen und fordert die Kommunikation dazu auf, in der einen Position auf die jeweils andere Rücksicht zu nehmen: Die drei Komponenten jeder Kommunikation, nämlich Mitteilung, Verstehen und Information werden so in die als Person gefasste Einheit hinzüberkopiert. Auch in Organisationen kann über Personen nicht gesprochen, disponiert, entschieden werden ohne Rücksicht darauf, dass sie auch als Adresse und als Autor mitspielen, davon erfahren und sich melden können.<sup>29</sup> Das System hat, anders gesagt, unter der Bedingung kalkulierter Humanität zu operieren.

### III.

Niemand kann sicher wissen, obwohl jeder Beobachter auf seine Weise konstruieren kann, was im Inneren eines anderen vor sich geht, ob andere Menschen erwartbare Einstellungen bilden und wie beständig sie sein werden. Dieser Ausgangspunkt zwingt zu einer Neubestimmung des Verhältnisses von Kommunikation und Konsens. Die übliche Auffassung ist, dass Kommunikation Konsens erzeugt oder anderenfalls zu Konflikten und Differenzierungen führt. Wir brauchen die Möglichkeit der Erzeugung von psychisch mitvollzogenen Überemstimmungen (geteilten Meinungen, gemeinsamen Erinnerungen usw.) nicht zu bestreiten, aber wenn dieser Effekt eintritt, ist er ein unkontrollierbares Nebenprodukt kommunikativer Operationen. Wie soll, anders als durch Kommunikation, festgestellt werden, ob Konsens oder Dissens besteht? Wie soll dies anders als am Sinn von Kommunikation sichtbar und für weitere Kommunikation verfügbar gemacht werden? Konsens und Dissens können überhaupt nur als kommunikative Artefakte soziale Relevanz gewinnen,

<sup>29</sup> Die Zerstörung genau dieser Trias von Personalität in totalitären Regimes behandelt Vesela Misheva, Totalitarian Interaction: A Systems Approach, *Sociologia Internationalis* 31 (1992), S. 179-196 unter dem Gesichtspunkt der Verkehrung von Positionen des Anwesenden und des Abwesenden in Interaktionssystemen, also der Eliminierung von Grenzen.

und „soziale Relevanz gewinnen“ heißt: das sein, was sie zu sein behaupten.

. Wie auch im Falle von „Person“ und weiter im Falle von „Motiven“ ist die Kommunikation auch in der Frage Konsens/Dissens auf Eigenkonstruktionen angewiesen. Wenn diese Konstruktionen funktionieren, das heißt: in weiteren Kommunikationen ohne kommunizierten Widerspruch durchgehalten werden können, werden sie in der Kommunikation als Realität behandelt; und die Kommunikation hat keine andere Möglichkeit, die Realität ihrer Unterstellungen zu testen als durch Widerspruch der Kommunikation gegen Kommunikation. Die Kommunikation kann immer voraussetzen, dass, wenn sich Dissens zeigt, Konsens darüber besteht, dass sich Dissens gezeigt hat. Aber das ist dann nichts weiter als die Voraussetzung, dass psychische Systeme an der Kommunikation mitwirken, wenn nicht die Kommunikation selbst zum ErHegen kommen soll.

Die weitere Frage kann dann nur noch sein, in welchen Formen die Unterstellung der Gleichsinnigkeit von individuellen Meinungen in der Kommunikation produziert und prozessiert wird. Man könnte im Anschluss an Ludwig von Bertalanffy und Stafford Beer von der Erzeugung von *Äquifinalität* individueller Bewusstseinszustände sprechen.<sup>30</sup> Was immer sie sind: sie werden für Zwecke weiterer Kommunikation als *gleichsinnig* behandelt.

Es gibt dann verschiedene Möglichkeiten, diese Äquifinalität zu testen und zu bestätigen. Die wichtigste liegt im Nichtprotestieren, im Verpassen der Gelegenheit zum Widerspruch und damit letztlich: in der Knappheit des Potenzials für Kommunikation. Auf gleicher Linie liegt die Bindung an Sprache, die Sätze bildet und damit den Sinn der Worte als gegeben hinnimmt. Hinzukommt der Gebrauch von Metaphern und mehrdeutigen Ausdrucksweisen, die es den Teilnehmern erlauben, ihren eigenen Sinn zu meinen und trotzdem zur Autopoiesis der Kommunikation beizutragen. Schließlich mag man an die Möglichkeit denken, Gefühle zu signalisieren oder zu provozieren, ohne damit in die Kommunikation selbst einzugreifen.<sup>31</sup> Das mag als eine Art Warnsignal dienen, als indirekte Kommunikation, die nicht beantwortet werden muss, aber darauf hin-

**30** So Anne Donnellon/Barbara Gray/Michel G. Bougon, *Communication, Meaning, and Organized Action*, *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), S. 43-55. Allerdings schreiben die Autoren die Erzeugung dieser Äquifinalität dann wieder den Mitgliedern selbst zu (*Communication enables members to create equifinal meaning from which organized action can follow* - S. 43) und das wirft uns wieder zurück auf die Frage, wie denn die Kommunikation feststellen kann, es sei denn durch Kommunikation, dass die Mitglieder äquifinal orientiert sind.

**31** Donnellon et al. a.a.O. S. 50 sprechen von „affect modulation“.

weist, dass die Kommunikation sich an der Grenze von Konsens und DisSENS bewegt. Das kann die Kommunikation zur Selbstkontrolle anregen.

Auf solche Weise kommen laufend „Verständigungen“ zu Stande, die jedoch nicht in psychischem Gebundensein verankert sind, sondern lediglich mit kommunikativen Schwierigkeiten rechnen müssen, wollte man sie aufzukündigen, uminterpretieren oder schlicht vergessen. Man kann in der Kommunikation zustimmen, ohne überzeugt zu sein, und erst recht, ohne überzeugt zu sein, dass man auch überzeugt bleiben wird.<sup>32</sup> Individuen, die sich nicht angemessen verstanden oder berücksichtigt fühlen, warten vielleicht nur auf andere Zeiten oder bessere Gelegenheiten, die möglicherweise nie eintreffen werden.

#### IV.

Auf die markante Trennung von psychischen und sozialen Operationen mit ihren jeweiligen Strukturen und Systembildungen muss auch der Begriff *Motiv/Motivation* eingestellt werden. Wie immer Psychologen ihn verwenden, um innerpsychische Mechanismen zu bezeichnen: für den soziologischen Gebrauch kommt es nur auf die Verwendung von Motivzuschreibungen in der sozialen Kommunikation an.<sup>33</sup> Ein solcher Vorschlag ist nicht neu, er kann sich auf namhafte Autoren in den Sozialwissenschaften, vielleicht sogar auf Max Weber berufen.<sup>34</sup> Motive sind danach

32 Siehe F. Fisher/W.L. Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Boston 1981. Vgl. auch Alois Hahn, *Verständigung als Strategie*, in: Max Haller et al. (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft. Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentages, des 11. Österreichischen Soziologentages und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988*, Frankfurt 1989, S. 346-359.

33 Management-Theorien optieren dagegen typisch für die gegenteilige Auffassung und suchen nach direkten Zusammenhängen zwischen Management-Stra tegien, denen auch strukturelle Variationen zur Verfügung stehen, und psychologischen Variablen. Für einen Überblick vgl. Wolfgang H. Staehle, *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 4. Aufl. München 1989, insb. S. 750 ff. Selbst wenn solche Zusammenhänge empirisch feststellbar wären und weitgehend gegen andere Variable (zum Beispiel ökonomische Konjunkturen) isoliert werden könnten, müsste aber immer noch vorausgesetzt werden, dass über Motivation kommuniziert wird. In der empirischen Sozialforschung (vgl. z.B. Geert Hofstede, *Uncommon Sense About Organizations: Cases, Studies, and Field Observations*, Thousand Oaks Cal. 1994, insb. S. 25 ff., Erstpublikation 1972) gelten denn auch die (auf Befragen geäußerten) Präferenzen als Indikator für Motivation.

34 Siehe z.B. C. Wright Mills, *Situated Actions and Vocabulary of Motive*, *American Sociological Review* 5 (1940), S. 904-913; Kenneth Burke, *A Grammar of Motives* (1945) und *A Rhetoric of Motives* (1950), zit. nach der gemeinsamen Aus-

Formen der Kommunikation, explizite oder implizite Zuweisung von Gründen für bestimmte Handlungen - von Gründen oder (heute zunehmend) Hintergründen. Die einfache Motivzuschreibung nimmt typisch die Form einer Absicht an. An solchen „Absichten“ kristallisieren dann Gründe für die Absichten, Rechtfertigungen, vorsorgliche Rechtfertigungen, Verdächtigungen usw., bis man in den Bereich der Incommunicabilität, der Unaussprechlichkeiten gerät, der in der Kommunikation wie ein dunkler Schatten das explizit Gesagte begleitet. Für die kognitive Organisation solcher Motivzuschreibungen hat sich der Ausdruck „Skript“ eingebürgert.<sup>33</sup>

Motive dienen, wie Sprache im Allgemeinen, der Zeitbindung.<sup>34</sup> Sie erzeugen ein Systemgedächtnis, ein Netzwerk von Zusammenhängen zwischen interpretiertem vergangenen Verhalten und auf Zukunft gerichteten Erwartungen. Mit Hilfe von Motiven reguliert das System also einen Zusammenhang von Vergangenheit und Zukunft. Während aber Personen stabile Identitäten bilden, auf die man als auf stets dieselben immer wieder Bezug nehmen kann, müssen Motive ständig erneuert werden - auch das eine typische Eigenart von Gedächtnis. Personen (nicht Menschen!), werden wir sagen, haben einen Charakter, durch den sich regulieren lässt, welche Motive mehr oder weniger plausibel zugeschrieben werden können.<sup>35</sup> Die historische Maschine des Sozialsystems kann die Motive ändern, die Personen zugeschrieben werden. Die Person/Motiv-Symbolik stattet das soziale System mit einer Kombination von Kontinuität

gabe Cleveland Ohio 1962; Anselm Strauss, *Mirrors and Masks: The Search for Identity*, Glencoe 111. 1959, insb. S. 45 ff.; Alan F. Blum/Peter McHugh, *The Social Ascription of Motives*, American Sociological Review 36 (1971), S. 98-109; Andrew J. Weigert, Alfred Schutz on a Theory of Motivation, Pacific Sociological Review 18 (1975), S. 83-102; George K. Zollschan/Michael A. Overington, Reasons of Conduct and the Conduct of Reason; The Eightfold Route to Motivational Ascription, in: George K. Zollschan/Walter Hirsch (Hrsg.), *Social Change: Explorations, Diagnoses, and Conjectures*, New York 1976, S. 270-317; Jonathan H. Turner, Toward a Sociological Theory of Motivation, American Sociological Review 52 (1987), S. 15-27; Austin Sarat/William L.F. Felstiner, Law and Social Relations: Vocabulary of Motive in Lawyer/Client Interaction, Law and Society Review 22 (1988), S. 737-769. Für Rückgriffe auf Dilthey und Simmel siehe auch Alois Hahn, Verstehen bei Dilthey und Luhmann, Annali di Sociologia 8 (1992), S. 421-430.

35 Skripts sind nicht schon Motive, ermöglichen aber ein Verstehen, eine richtige Platzierung und eine verstehbare Kommunikation über Motive. Vgl. Roger C. Schank/Robert P. Abelson, *Scripts, Plans, Goals and Understanding*, Hillsdale N. J. 1977, insb. S. 36 ff.; Robert P. Abelson, Psychological Status of the Script Concept, American Psychologist 36 (1981), S. 715-729.

36 Im Sinne von Alfred Korzybski, *Science and Sanity: An Introduction to Non-aristotelian and General Semantics*, 4. Aufl. Lakeville 1958.

37 Siehe auch unten Kap. 9, Abschnitt II.

**tat** und Diskontinuität aus, also mit einer Möglichkeit für begrenzte und kontrollierbare Änderungen. Und dies in einer organisch-psychischen Umwelt, die unzugänglich bleibt.

Jedes Sozialsystem begrenzt die Art der im System erkennbaren und anerkennbaren Motive. Jedes Sozialsystem benutzt dafür typische Unterscheidungen - in Organisationen zum Beispiel die Unterscheidung von offiziell und privat. Jedes Sozialsystem begrenzt die Motivforschung oder ist, wie in der Kriminalistik, genau darauf spezialisiert (aber dann: im Verhältnis zu Nichtmitgliedern der Organisation). Daraus folgt auch, dass man Motive (also vorzeigbare Gründe, „accounts“) danach unterscheiden kann, *für wen* sie bereitgehalten, *an wen* sie kommuniziert werden können. Es gibt in der Organisation Adressaten, denen gegenüber es sich empfiehlt, Motive mit den Entscheidungsprogrammen der Organisation zu identifizieren (und sich selbst dann mit diesen Motiven).<sup>38</sup> Anderen gegenüber würde genau das einen Mangel an Kompetenz signalisieren, und die vorzeigbaren Motive müssten eher im freizügigen, distanzierten, auch Abweichungen einbeziehenden Umgang mit den Vorschriften liegen. Es ist gerade diese Beweglichkeit im switching zwischen adressaten-spezifischen Motiven, die ein kompetentes Mitglied auszeichnet, und dazu braucht es dann eine weitere Dimension der Freiheit in der Disposition über Motive und vor allem: Undurchsichtigkeit seiner Dispositionen.

Letztlich muss jedes Sozialsystem von der Unerforschlichkeit des bewussten/unterbewussten Innenlebens psychischer Systeme ausgehen - *und genau darauf beruht die Möglichkeit, im sozialen System selbst zu regulieren, wie weit über Motive kommuniziert werden darf und wann und mit welchen Folgen die Schwelle der Diskretion überschritten wird.*<sup>39</sup> Auch Organisationen haben ihre Peinlichkeitsschwellen - und zwar gerade dann, wenn Kommunikation am Arbeitsplatz noch als Kommunikation im Organisationssystem erlebt wird und nicht etwa als „private“ Freundschaft. Typisch dient die Terminologie der „Motive“ denn auch eher der Erklärung von Handlungen (emschließlich Entschuldigungen) als der Kommunikation von Einfluss. Denn „Motiv“ ist nach dieser Sprachregelung etwas, was im Handelnden selbst zu entscheiden ist. Es zeugt von erheblicher Distanz zu den sozialen und psychologischen Realitäten, wenn Manager

38 Siehe dazu Phillip K. Tompkins/George Cheney, *Account Analysis of Organizations: Decision Making and Identification*, in: Linda L. Putnam/Michael E. Pacanowsky (Hrsg.), *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*, Beverly Hills Cal. 1983, S. 123-146, insb. 131.

39 Das dürfte selbst für Intimbeziehungen, selbst für Ehen gelten. Siehe dazu Alois Hahn, *Konsensfiktionen in Kleingruppen: Dargestellt am Beispiel von jungen Ehen*, in: Friedhelm Neidhardt (Hrsg.), *Gruppensoziologie: Perspektiven und Materialien*, Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen 1983, S. 210-233.

meinen und sagen, sie wollten Mitglieder der Organisation „motivieren“.<sup>40</sup>

Seitdem man zwischen Zwecken und Motiven unterscheiden kann, vermutlich seit dem 17. Jahrhundert, kennt die Gesellschaft auch einen Bedarf für Takt. Takt gebietet es, in der Kommunikation die Selbstdarstellung des anderen nicht zu verletzen, ihre Grenzen nicht zu überschreiten, ihre Aussagen, wenn nicht zu bestätigen, so doch stillschweigend auf sich beruhen zu lassen. Zum Takt gehört, dass die angegebenen oder angedeuteten Motive nicht in Frage gestellt werden, dass also in der Kommunikation eine mögliche Differenz von Zweck und Motiv nicht ausgereizt wird.

Takt gilt vor allem als Gebot und Geschick des geselligen Umgangs, und die Literatur dazu stammt im Wesentlichen aus dem 18. Jahrhundert.<sup>41</sup> In Interaktionen kommt die Wahrnehmung zu Hilfe, man kann Sofortreaktionen auf Grenzüberschreitungen erkennen, sie auch als Signale benutzen, womit zugleich kommuniziert wird, dass dies nicht als Kommunikation behandelt werden soll. Bei all dem wird Kooperation des taktvoll Behandelten erwartet: Er darf sich nicht anmerken lassen, dass er sich taktvoll behandelt fühlt; er darf die dazu nötigen Fiktionen nicht auffliegen lassen. Und wenn das geschieht, muss Takt reflexiv eingesetzt werden, um Taktverstöße taktvoll kurieren zu können.

Diese Einsichten werden sich nur mit Modifikationen auf organisierte Zusammenarbeit übertragen lassen. Einerseits geht es hier oft um Durchsetzung von Entscheidungen, sodass es sich nicht empfiehlt, taktvoll angedeuteten Widerstand taktvoll zu honorieren, sondern im Gegenteil: ihn zur Offenlegung zu zwingen. Vor allem aber stellt die Organisation die Ebene offizieller Kommunikation zur Verfügung, auf der es sich von

**40** Dazu treffende Bemerkungen bei Michel Crozier, *L'Entreprise à l'écoute: Apprendre le management post-industriel*, Paris 1989, S. 99: „Dans notre société libérale avancée, on ne "motive" pas les gens, pas plus qu'on ne les „mobilise“, on leur offre des occasions, des possibilités de se mobiliser et on les laisse se motiver eux-mêmes.“ Aber genau diese Version von Sozialität setzt ein auf beiden Seiten einsichtiges Beobachten zweiter Ordnung voraus. Man kann Bedingungen für Selbstmotivierung nur schaffen und anbieten, wenn darin eine Einschätzung des anderen zum Ausdruck kommt, die dieser (wie man meint) akzeptieren kann.

**41** „avoid to make anyone uneasy in communication“, heißt es zum Beispiel bei John Locke, *Some Thoughts Concerning Education* § 143, zit. nach Works Bd. IX, London 1823, Nachdruck Aalen 1963. - um nur einen Beleg zu geben. Zur neueren Diskussion vgl. fast alle Publikationen von Erving Goffman; ferner z.B. Tom Burns, *Friends, Enemies, and the Polite Fiction*, American Sociological Review 18 (1953), S. 654-662; Edward Gross/Gregory P. Stone, *Embarassment and the Analysis of Role Requirements*, American Journal of Sociology 70 (1964), S. 1-15.

selbst versteht, dass Privatmotive herausgehalten werden (was immer der Einzelne bei sich selber denkt). Eine frühe Behandlung dieses Themas setzt deshalb auf „Werktonspflege“ im Sinne der Absicht, „den ganzen mitarbeitenden Menschen willentlich-wesensmäßig in die Betriebskooperation einzubeziehen“<sup>42</sup>, wobei mit dieser Fiktion die Persönlichkeit des anderen anerkannt wird und Fragen seiner Gesinnung ausgeklammert werden. Das würde man heute nicht mehr so formulieren; aber es bleibt dabei, dass die Ebene der sachorientierten Kommunikation es auch ohne Taktakrobatik ermöglicht, den anderen als Person zu behandeln, ohne ihm zu nahe zu treten. Alle Motive werden damit in eine organisatorisch mögliche Einkleidung gezwungen - oder dem Klatsch überlassen.

Mit Begriffen wie „social sensitivity“ oder „interpersonal competence“ behandelt die vorherrschende Literatur die diskutierten Probleme als Fragen der psychologischen Geschicklichkeit, die eventuell trainiert werden müsse.<sup>43</sup> Demgegenüber verlagern wir das Problem ganz auf die Ebene der sozialen Kommunikation. Das schließt natürlich psychologische Untersuchungen, sensitivity training usw. nicht aus. Aber die Ebene der Realisation solcher Kompetenzen ist immer die Ebene der sozialen Kommunikation; denn nur hier kann die Frage auftauchen, ob und wie die Kommunikation Tiefenbohrungen ins Innenleben der Beteiligten vermeidet und sich mit dargestellten Motiven zufrieden gibt. Es geht, anders gesagt, um kommunikative Beachtung einer Differenz, einer eventuell verschiebbaren Grenze; und wer dies allzu gekonnt oder gar trainiert tut und sich dabei ertappen lässt, mag sehr wohl als taktlos erscheinen - als taktloser Darsteller von Takt.

Diese Sachlage findet ihr Abbild in der Behandlung von Zeit. Da man die Umwelt einschließlich der Innenwelt der Mitglieder nicht überblicken, nicht kennen kann, weicht man in die Zukunft aus - die man sowieso nicht kennen kann. Das System bedient sich einer zukunftsorientierten Planung in der Form von Zwecken und Mitteln, heute zunehmend auch in Erwartung unerwartbarer Nebenfolgen, die sich dann, aber von heute aus gesehen erst morgen, zu Korrekturnotwendigkeiten auswachsen mögen. Wir werden uns damit ausführlich beschäftigen.<sup>44</sup> Im Moment soll

42 So Walter Jost a.a.O. (1932), S. 66.

43 Siehe als Beispiel aus einer umfangreichen Literatur etwa J. Richard Suchman, Social Sensitivity in the Small, Task-Oriented Group, Journal of Abnormal and Social Psychology 52 (1956), S. 75-83; Chris Argyris, Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness, Homewood 111. 1962; Abraham Saleznik, Managerial Behavior and Interpersonal Competence, Behavioral Science 9 (1964), S. 156-166.

44 Siehe Kapitel 4 (Zeitverhältnisse) und Kapitel 8 (Abschnitt Zweckprogrammierung).

nur festgehalten werden, dass die Sachorientierung (Umweltorientierung) und die Zeitorientierung (Zukunftsorientierung) auf dem gemeinsamen Nenner des Nichtwissens in ein kompensatorisches Verhältnis rücken. Und das bietet den Vorteil, dass man sich auf Intentionen, auf (gute) Absichten, auf Willen und auf Vertrauen berufen kann, also auf die  *gegenwärtige Einheit* des Systems im Hinblick auf Zufcun/fcsgestaltung.

## V.

Schließlich muss auch der Begriff der *Integration* in diesen Theorierahmen eingefügt werden. Die in der Soziologie übliche Auffassung der Integration als Konsens (und insofern als gut!) löst sich auf.<sup>45</sup> Auf die empirischen Operationen des bewussten handling von Aufmerksamkeit bezogen ist Konsens nichts anderes als eine konsistenzgeprüfte Konstruktion, also nichts „Intersubjektives“. Der Eindruck von Konsens entsteht im Rückblick, wenn die Koordination des Verhaltens funktioniert hat.<sup>46</sup> Im Kommunikationssystem gibt es Konsens (ähnlich wie Motive) als explizit oder implizit kommunizierte Annahme. Aber das hat mit Integration nichts zu tun, zumal die Kommunikation (und erst recht: die Forderung) von Konsens ein probates Mittel ist, Dissens an den Tag zu bringen. Siehe Habermas!

Stattdessen wollen wir unter „Integration“ die *wechselseitige Einschränkung der Freiheitsgrade von Systemen* verstehen.<sup>47</sup> Als Maß für die ein-

**45** Diese Auflösung beginnt bereits mit der Unterscheidung von **Sozialintegration** und **Systemintegration**, die David Lockwood bei Parsons vermisst hatte. Siehe: Social Integration and System Integration, in: Zollschau/Hirsch a.a.O. (1976), S. 370-383. Aber „Systemintegration“ ist ein überflüssiger Begriff und „Sozialintegration“ bleibt erläuterungsbedürftig. Anthony Giddens, The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration, Berkeley 1984, S. 28, sucht einen Ausweg, der nichts mehr mit der ursprünglichen Intention der Unterscheidung zu tun hat: „Social integration means systemness on the level of face-to-face interaction. System integration refers to those who are physically absent in time or space.“ Aber diese Unterscheidung lässt die Frage der gesellschaftlichen Integration unspezifiziert, denn das Gesellschaftssystem würde beide Arten von Integration erfordern - als Systemintegration!

**46** „consensus was created by playing the game“, liest man bei Barbara Czarniawska-Joerges, Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective, Newbury Park Cal. 1992, S. 148.

**47** Ähnlich, aber ohne weitere theoretische Ausarbeitung, Robert Anderson, Reduction of Variants as a Measure of Cultural Integration, in: Gertrude E. Dole/ Robert L. Carneiro (Hrsg.), Essays in the Science of Culture In Honor of Leslie A. White, New York 1960, S. 50-62. Damit wäre eine Definition vereinbar, die Walter L. Bühl, Ökologische Knappheit: Gesellschaftliche und technologische Bedingungen ihrer Bewältigung, Göttingen 1981, S. 85 vorschlägt: „'Integration'

schränkbaren Freiheitsgrade kann man das annehmen, was mit der Auto'-poiesis der Systeme kompatibel wäre, also für Individuen die Möglichkeit, Leben und Bewusstsein fortzusetzen. Das allerdings bleibt, wie jeder Rekurs auf „nackte“ Autopoiesis, eine Leerformel. Verwendbar wird dieser Integrationsbegriff erst, wenn man hinzunimmt, dass Einschränkung der Komplexität (des autopoietisch Möglichen) Voraussetzung ist für eine Steigerung der Komplexität. Denn eine Mindestschwelle der interne Ks. lationierungen, unterhalb derer jedes operative Element mit jedem anderen verbunden ist, kann ein System nur überschreiten, wenn es bestimmte, mathematisch mögliche Kombinationen ausschließt.<sup>48</sup> Das erfordert Selektionen, und auf der Ebene *dieser* Selektionen kann, ja muss ein System mit seiner Umwelt abgestimmt sein, obwohl, ja weil das System die Selektionen des Aufbauens und Abbauens von Strukturen nur mit Hilfe eigener Operationen durchführen kann und in der Bezugnahme auf Umwelt auf eigene Konstruktionen angewiesen ist.

Zu den bemerkenswerten Eigenarten der Integration in Organisationen, zwischen Organisationen und im Verhältnis von Organisationen zu den organisch-psychischen Systemen ihrer Mitglieder gehört, dass sie Zeit in Anspruch nimmt. Es geht also nicht nur um so etwas wie strukturelle Kompatibilität - etwa: von Anforderungen und Eignungen -, sondern auch um Integration mit zeitlichen Verzögerungen. Man muss deshalb nicht nur Ist-Zustände, sondern auch Möglichkeiten in Betracht ziehen, was Möglichkeiten der kontinuierlichen Stabilität, aber auch Möglichkeiten der Verbesserung bzw. Verschlechterung einschließt. Der ökonomischen Theorie fällt es aber schwer, den möglichen Wechsel von Präferenzen (und in diesem Sinne Zukunft) in ihre Modelle einzubeziehen. So kommt es zu der Vorstellung, „Mobilisierung“ könne der Integration dienen;<sup>49</sup> aber dabei sind Individuen nur als Personen gesehen, und es wird nicht ausreichend berücksichtigt, wie die Individuen selbst als organische (alternde) und psychische Systeme ihre Mobilisierung aufnehmen. Jedenfalls: die „Aussichten“ spielen eine wichtige Rolle, sowohl in der

meint den Grad der funktionalen Verbundenheit der differenzierten Teile oder Komponenten, sodass die eine Komponente nicht ohne die andere wirksam werden kann.“ Nur setzt diese Definition als Rahmen noch das Teil/Ganzes-Schema voraus und unterscheidet nicht deutlich zwischen „Komponenten“ (Operationen?) und Teilen (Teilsystemen?).

<sup>48</sup> Vgl. Niklas Luhmann, Complessità sociale, Enciclopedia delle scienze sociali, Roma 1992, S. 126-134; ders., Haltlose Komplexität, in ders., Soziologische Aufklärung Bd. 5, Opladen 1990, S. 59-76.

<sup>49</sup> So auf der Ebene der Gesellschaftstheorie Edmund Dahlström, Developmen' Direction and Welfare Goals: Some Comments on Functionalistic Evolutionary Theory about Highly Developed Societies, Acta Sociologica 17 (1974), S. 3-21 (9 f.).

Motivation (psychisch *und* sozial) als auch in der Beurteilung und Behandlung von Personen, Stichwort „Personalentwicklung“. Damit bekommt, wie wir im folgenden Abschnitt noch ausführlich sehen werden, die Karriere eine zentrale Funktion in der Integration von Individuen und Organisationen.

Schließlich ist zu beachten, dass der Begriff der Integration eine Variable bezeichnet, nicht aber einen positiv zu bewertenden Zustand.<sup>50</sup> Hohe Integration („tight coupling“) ist ein Merkmal von technischen Systemen, von Konflikten,<sup>51</sup> aber auch ein Effekt von Ausschließungen, bei denen eine Ausschließung (zum Beispiel aus Schulerziehung oder aus Geldeinkommen) andere Ausschließungen fast zwangsläufig nach sich zieht. Zu «tarke Integration verhindert den Aufbau eigener Komplexität in Systemen, verhindert also Lernvorgänge. Auch das sollte nicht sogleich negativ'oder positiv bewertet werden, denn auch Lernen mag katastrophale Folgen haben. Den Begriff der Integration als Variable zu behandeln, heißt mithin: ihn für empirische Forschungen und für sehr unterschiedliche Systemkontexte offen zu halten.

## VI.

Der einzige reale (= widerstandsgetestete) Integrationsmodus in einem mit Organisationen durchsetzten Zeitalter ist nach all dem die Karriere. Das gilt für Individuen im Verhältnis zur modernen Gesellschaft, es gilt aber nur deshalb, weil es in dieser Gesellschaft Organisationen gibt, die am Zustandekommen von erfolgreichen oder misserfolgreichen Karrieren mitwirken. Es geht nicht nur um Karrieren beruflich arbeitender Mitglieder in Organisationen - man denke auch an Schulen oder an die Reputationskarrieren von Künstlern, „Entertainern“, Sportlern, Wissenschaftlern.<sup>52</sup> Aber ohne den Selektionsmodus von Organisationen kämen keine

<sup>50</sup> Das schließt es zum Beispiel aus, Karl W. Deutsch zu folgen, der Integration am Grad der Bedürfnisbefriedigung ablesen möchte und „government“ als die Instanz ansieht, die letztlich darüber entscheidet, dann aber Kosten der Integration gegenrechnen muss. Siehe: The Price of Integration, in: Philip E. Jacob/James V. Toscano (Hrsg.), The Integration of Political Communiües, Philadelphia 1964, S. 143-178.

<sup>51</sup>"Speziell hierzu Niklas Luhmann, Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt 1984, S. 488 ff.

<sup>52</sup> Anregungen zu einem allgemeinen Begriff der Karriere, der nach sozialen Bedingungen der Selbst-Entwicklung fragt, stammen vor allem aus der Soziologenschule von Chicago. Vgl. für verschiedene Varianten Norman H. Martin/Anselm L. Strauss, Patterns of Mobility within Industrial Organizations, Journal of Business 29 (1956), S. 101-110; Everett C. Hughes, Men and Their Work, Glencoe M. 1958; Anselm Strauss, Mirrors and Masks: The Search for Identity, Glen-

Karrieren zu Stande. Ein Leben ohne Karrieren bleibt möglich - als Exklusion aus der Teilnahme an allen Funktionssystemen.

In Organisationstheorien, die den Sinn von Organisation in Begriffen wie Rationalität, Effizienz, Kontrolle, Lernfähigkeit zusammenfassen; wird eine Karriereorientierung eher negativ beurteilt, wird gleichsam als Konzession an persönliche Ambitionen gesehen, die man als Realität hinnehmen muss - oder auch ausnutzen kann.<sup>53</sup> Auch die Theorie der informalen Organisation hatte Karrieren und Karriereorientierungen als Gefährdung der Gruppenkohäsion mit Sorgen betrachtet.<sup>54</sup> Diese Beurteilung hängt jedoch von der Vorrangigkeit einer normativen Beschreibung des Sinns von Organisationen ab. Geht man stattdessen vom Paradox der Einheit des Verschiedenen aus und registriert man die Erfahrung, dass Prinzipien schneller wechseln als Realitäten und sich in der Praxis als inkonsistent erweisen, rückt die Karriereorientierung in ein anderes Licht. Dann erscheint sie plötzlich als ein stabiles Moment, dass es sowohl den Individuen als auch den Organisationen ermöglicht, die Entscheidungskontingenzen der Organisationen zu ertragen und zu nutzen. Man geht dann von flexiblen Personen aus, die sich *nicht* mit bestimmten Ideen, Zielen, Projekten, Reformvorhaben identifizieren, sondern nur mit ihrer eigenen Karriere; das heißt: von Personen, die alle möglichen Wechselfälle als Mitglieder von Organisationen überdauern werden; von Personen, denen eine Identifikation mit bestimmten Projekten *nur zugeschrieben wird* mit dem Ziel, sie in ihrer Karriere zu fördern bzw. auszuschließen. Und Karriere ist als Form für strukturelle Kopplungen genau deshalb stabil, weil sie nichts anderes ist als in Form gebrachte Kontingenz.

Der Begriff der Karriere darf nicht auf ihre eigene Ambition des Weiterkommens und Höherkletterns eingeschränkt werden.<sup>55</sup> Es gibt Karrie-

coe III. 1959; Howard S. Becker, *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*, New York 1963; Julius A. Roth, *Timetables: Structuring the Passage of Time in the Hospital Treatment and Other Careers*, New York 1963; Wilbert E. Moore, *Man, Time and Society*, New York 1963, S. 61 ff.

53 Zum „Ausnutzen“ gehört insbesondere die Kalkulation, dass Karriereaussichten zum Verbleiben in der Organisation motivieren können, da man bei einem Wechsel des Arbeitgebers neu starten muss. Siehe im Übrigen die Kontrastierung „career versus organizational roles“ bei Harvey Leibenstein, *Economic Theory and Organizational Analysis*, New York 1960, S. 276 ff.

54 Siehe für viele Robert Dubin, *Stability of Human Organization*, in: Mason Haire (Hrsg.), *Modern Organization Theory*, New York 1959, S. 218-253 (233 ff., 243 f.). Hier muss man allerdings gegenrechnen, dass es in stärker karriereorientierten Verwaltungsorganisationen auch weniger informale Gruppenkohäsion gibt als in Produktionsorganisationen.

55 Siehe zu einem erweiterten Begriff Jeff Hearn, *Toward a Concept of Non-Career, Sociological Review* 25 (1977), S. 273-288; Niklas Luhmann/Karl Eberhard Schorr, *Reflexionsprobleme im Erziehungssystem*, 2. Aufl. Frankfurt 1988; S.

ren, die nach unten führen, und es gibt Karrieren, die einen Stillstand erreichen - und vielleicht auch genießen lassen. Unerlässlich ist nur, dass es Graduierungen gibt und demzufolge ein Zeiterleben, das in den Horizonten der Vergangenheit und der Zukunft bessere und schlechtere Möglichkeiten ausmacht.

Aber das ist nicht alles. Zu den distinguierenden Merkmalen einer Karriere gehört auch das Zusammenwirken von Selbstselektion und Fremdselektion beim Erreichen einer jeden Position, deren Gesamtheit die Karriere ausbildet.<sup>56</sup> Im krassen Unterschied zur alten Welt: Geburt ist kein Merkmal der Statusbestimmung, also kein Merkmal einer Karriere (aber natürlich Merkmal ihres Gedächtnisses; die Ungeborenen können nicht erinnert werden). Auch kann, weil die Karrieristen durch Selbstselektion beteiligt sind, Karriere nicht aufgezwungen, nicht als Resultat von Herrschaft begriffen werden; wohl aber in einer gewissen Affinität zum alten Begriff des Schicksals, bei dem der „Held“ am Ende einsehen muss, wie sehr er selber mitgewirkt hatte, etwa dadurch, dass er dem Schicksal auszuweichen versucht wie Ödipus. Aber während in Schicksalserzählungen (bei Jane Austen, bei Hegel) die Selbstbeteiligung nur am Ende einsichtig wird, ist sie im Kontext Karriere auf Zukunft angelegt und selbst ein Antriebsmotiv. Karriere ist sozusagen sich selbst in sich selbst reflektierendes Schicksal.

Selbstselektion heißt: dass man einen eigenen Antrieb kommunizieren muss - sei es positiv (man zeigt Interesse), sei es negativ. Karrieren mögen in Tagträumen simuliert werden, aber karrierewirksam wird das eigene Interesse nur durch Kommunikation. Fremdselektion heißt: dass es nicht allein von der Selbstselektion abhängt, wie die Karriere verläuft. Ein externer Faktor - und praktisch immer, direkt oder indirekt, eine Organisation - wirkt mit. Das besagt auch, dass die Interpretation der Karriere offen bleibt für Selbstzurechnung und für Fremdzurechnung: man kann Erfolge und Misserfolge sich selbst oder den anderen zurechnen und dafür wird es nicht unerheblich sein, ob es um die Zurechnung von Erfolgen oder von Misserfolgen geht.<sup>57</sup>

Das notwendige Zusammenwirken von Selbstselektion und Fremdselektion schüttet Berechnung und Voraussage von Karrieren aus. Karrieren

277 ff.; Giancarlo Corsi, *Die dunkle Seite der Karriere*, in: Dirk Baecker (Hrsg.), *Probleme der Form*, Frankfurt 1993, S. 252-265.

56 Für eine empirische Untersuchung, die mit dieser Unterscheidung arbeitet, vgl. Niklas Luhmann/Renate Mayntz, *Personal im öffentlichen Dienst: Eintritt und Karrieren* (Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts Bd. 7), Baden-Baden 1973, S. 119 ff.

57 Hierzu und zu weiteren Faktoren Luhmann/Mayntz a.a.O. (1973), insb. S. 239 ff., und ausführlicher Niklas Luhmann, *Zurechnung von Beförderungen im öffentlichen Dienst*, *Zeitschrift für Soziologie* 2 (1973), S. 326-351.

operieren in einem Raum selbsterzeugter Ungewissheit. Wahrscheinlichkeitsberechnungen (aber sie besagen nie etwas für den Einzelfall) sind möglich. Auch kann ein Einzelner seine Aussichten kalkulieren, wenn er einen der beiden Faktoren marginalisiert: Er bewirbt sich oft, wird aber nie auch nur zu Vorstellungsgesprächen eingeladen; oder umgekehrt: der Personalmarkt ist praktisch leer gefegt, die rekrutierenden Stellen müssen jeden nehmen, der kommt. Die Aufmerksamkeit für Information kann dann auf die eine oder die andere Seite konzentriert werden. Aber das sind Grenzfälle, die nur zeigen, dass bei einer karriereabhängigen Integration in der Lebensperspektive des Einzelnen ebenso wie bei den seltigeren Instanzen langfristig Kontingenz und Unsicherheit dominieren. Die Bedingungen von Vorhersehbarkeit werden selber unvorhersehbar, sobald man den Tageshorizont ausweitet.

Ferner wird man beachten müssen, dass offene Stellen und geeignete und interessierte Bewerber nicht von selbst zueinander finden. Vorausgehen muss ein Fluss von Informationen über Stellen zu den möglichen Bewerbern und über in Frage kommende Kandidaten zu den Stellen, die über die Besetzung von Stellen entscheiden. Auch dieser Informationsfluss hat eine soziale Struktur, er hängt zum Beispiel wesentlich von persönlichen Kontaktnetzen ab, wobei der Informant ja seinerseits darüber informiert sein muss, dass jemand an einem Wechsel interessiert ist.<sup>58</sup> Vom Einzelfall her gesehen erscheint auch aus diesem Grund die Karriere als Ergebnis von Zufällen, die bewirken, dass der Informationsfluss bestimmte Personen/Stellen erreicht und andere ausschließt.

Solche sozialstrukturellen Analysen lassen es als fraglich erscheinen, ob und wie weit Persönlichkeitsmerkmale auf kognitiver und motivationaler Ebene ein guter Indikator für Karriereerfolge sind.<sup>59</sup> In statistischen Analysen mag sich das abzeichnen. In der Praxis wird es dagegen vor allem auf Unterschiede zwischen den Personen ankommen, die sich gleichzeitig

**58** Zur Bedeutung persönlicher Kontakte im Vergleich zu formalen Vermittlungsstellen, Anzeigen etc. vgl. Mark S. Granovetter, *Getting A Job: A Study of Contacts and Careers*, Cambridge Mass. 1974. Die Studie erfasst allerdings nur Fälle des Wechsels zwischen Organisationen. Bei Karrieren innerhalb von Organisationen, aber auch bei politischen Karrieren im Verhältnis von Parteien, Parlamenten und öffentlicher Verwaltung wird man engere Zusammenhänge zwischen Information und Förderung vermuten dürfen.

**59** Siehe die relativ geringen Unterschiede bei Luhmann/Mayntz a.a.O. S. 164 ff. Wenn man kognitive und motivationale Merkmale kombiniert, kommt man zu besseren Resultaten. Siehe Charles O'Reilly III/Jennifer A. Chatman, *Working Smarter and Harder: A Longitudinal Study of Managerial Success*, *Administrative Science Quarterly* 39 (1994), S. 603-627. Andererseits ist dieses Ergebnis trivial, da auch ohne empirische Untersuchung einsichtig sein dürfte, dass Intelligenz ohne Motivation ebenso wenig hilfreich ist wie Motivation ohne Intelligenz.

um gute Zensuren oder gute Positionen bewerben. Diese strukturell bedingte Unsicherheit hat unter anderem zur Folge, dass dem Beginn einer Karriere und damit den Schulleistungen und Schulabschlüssen ein übermäßiges Gewicht beigelegt wird<sup>60</sup>, obwohl sie in den organisationsinternen Karrieren dann wenig zählen. Die Eigendetermination von organisationsinternen Karrieren ist so stark, dass weder soziale Herkunft noch Schul- oder Universitätszensuren durchschlagen.<sup>61</sup> Trotzdem werden Anfangserfolge für wichtig gehalten, weil der Zugang zu weiteren Möglichkeiten in der Karriereeinschätzung von ihnen abhängt. Das heißt: die durch Karriere vermittelte Integration belastet die Jugend und führt zu einem Ausufern der Ausbildungsphase im Lebenslauf mit dramatischen Erfolgs- und Enttäuschungserlebnissen. Und diese wirken dann ihrerseits auf die Bereitschaft zur Selbstselektion positiv bzw. negativ zurück.

Karrieren sind auch insofern selbstverstärkend, als sie den „Lebenslauf“ mitbestimmen. Ein Lebenslauf ist eine Kommunikation, sei es mündlich, sei es schriftlich, über die Vergangenheit einer Person, die deren Zukunft zwar nicht determiniert, aber erwarten lässt. Das dient der Verankerung der stets ungewissen Zukunft in einer genau dafür konstruierten Vergangenheit. Individuen müssen daher ihren Lebenslauf kommunizieren, müssen sich mit Lebenslauf darstellen können. Ihre bloße Präsenz würde für Zwecke der Selbst- oder Fremdselektion nicht genug Information hergeben. Manche Stationen erfordern einen „lückenlosen“ Lebenslauf. Wer über zehn Jahre seines Lebens nicht Rechenschaft zu legen weiß, wird dann wenig Chancen haben. Hin und wieder wird die Karriere also als Einheit gewürdigt, sie tritt gleichsam in sich selber ein als Bedingung für die Richtung ihrer eigenen Fortsetzung. Auch das setzt voraus, dass es bewegliche und unbewegliche sowie aufwärts- und abwärtsgerichtete Karrieren geben kann.

Ein solcher Eintritt der Karriere in sich selbst ist nur möglich, weil es einen karriererelevanten Faktor gibt, der sich der Karriere und ihrer Regie nicht fügt: das Älterwerden der Teilnehmer.<sup>62</sup> Ein Lebenslauf muss mit

**60** Zu Beginn einer Welle von Reformen des Erziehungssystems hat vor allem Helmut Schelsky, Schule und Erziehung in der industriellen Gesellschaft, Würzburg 1957, hierauf hingewiesen.

**61** Zumindest gibt es hierfür empirische Anhaltspunkte. Siehe für Spitzenpositionsinhaber des deutschen öffentlichen Dienstes Luhmann/Mayntz a.a.O. (1973), S. 140 ff.; ferner Wolfgang Pippke, Karrieredeterminanten in der öffentlichen Verwaltung: Hierarchiebedingte Arbeitsanforderungen und Beförderungspraxis im höheren Dienst, Baden-Baden 1975, S. 97 ff., 110 ff., 140. Zur Abnahme der Bedeutung von Herkunft (in relativ kurzfristigen Forschungsperspektiven) vgl. auch James Q. Wilson, Generational and Ethnic Differences Among Career Police Officials, American Journal of Sociology 69 (1964), S. 522-528; Christopher Otley, The Social Origins of British Army Officers, Sociological Review 18 (1970),

Daten versehen werden, muss dem Prozess des Alterns seines Heidon Rechnung tragen und von da aus Frühreife oder auch Verspätungen mitkommunizieren. Wie weit das Alter selbst ein Schema der Normalität beinhaltet, etwa als normales Alter für Schulabschluss, für Berufseintritt, für Heirat, für Pensionierung ist jedoch wiederum variabel und hängt von der gesellschaftlichen Toleranz für Diversität ab, die anscheinend im Zuge nehmen begriffen ist.<sup>63</sup> Ungeachtet dessen kann die Gesellschaft das Altern selbst nicht verhindern, sondern nur unterschiedlich bewerten;<sup>64</sup> und<sup>\*</sup> deshalb kann das Lebensalter in der Reflexion von Karrierekontingenzen nicht ignoriert werden, weil es zwangsläufig mitwirkt an dem, was schon bzw. noch möglich ist.

All dies zusammengefasst zeigt, dass es um ein voll und ganz differenzorientiertes Integrationsprinzip geht. Es gibt Bewertungen, aber kein natürliches telos. Die „Natur“ der Karriere ist ihre selbsterzeugte Unwissenheit. Das legt die Annahme nahe, dass diese Struktur sich auf die Konstruktion der Personen und der Motive auswirkt, die mit Hilfe des Schemas „Karriere“ beobachtet werden. Karrieren leisten also nicht nur eine (gelingende oder misslingende) Verteilung von Personen auf Rollen oder Ämter, sondern zugleich eine (ebenso ambivalente, teils positive; teils negative) Motivation.<sup>65</sup> Außerdem legt die Karriere einen Typus von Individualität nahe, in dem das Individuum sich nicht durch besondere Wesensmerkmale definiert, sondern sich dadurch individualisiert, dass es beobachtet, wie es beobachtet wird. Auf dieser Ebene einer Beobachtung zweiter Ordnung können Selbstselektion und Fremdselektion zusammen-

S. 213-239; Maurice A. Garnier, *Changing Recruitment Patterns and Organizational Ideology: The Case of a British Military Academy*, *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), S. 499-507; Gerald Bernbaum, *Headmasters and Schools: Some Preliminary Findings*, *Sociological Review* 21 (1973), S. 463-484.

62 Siehe zu dieser „anderen Seite“ der Form „Karriere“ Corsi a.a.O. (1993), S. 260 ff.

63 Ein Urteil des Bundesarbeitsgerichtes (Aktenzeichen 7 AZR 135/93) hat sogar entschieden, dass das Erreichen des Pensionsalters mit dem 65. Lebensjahr kein Grund für den Arbeitgeber ist, das Arbeitsverhältnis zu beenden, wenn der Beschäftigte an weiterer Beschäftigung (Selbstselektion!) interessiert ist. Zum Entsetzen aller an Berechenbarkeit interessierten Organisationen, Arbeitgeber und Gewerkschaften eingeschlossen, siehe den Bericht der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 29. Oktober 1993, S. 5.

64 Siehe hierzu Keith Thomas, *Vergangenheit, Zukunft, Lebensalter: Zeitvorstellungen im England der frühen Neuzeit*, dt. Übersetzung Berlin 1988.

65 Zu dieser „Doppelfunktion“ von Karrieren (aber mit einem psychologisch konzipierten Motivationsbegriff) siehe Renate Mayntz, *Die Funktionen des Beförderungssystems im öffentlichen Dienst*, *Die öffentliche Verwaltung* 26 (1973), S. 149-153; neu gedruckt in: Andreas Remer (Hrsg.), *Verwaltungsführung: Beiträge zu Organisation, Kooperationsstil und Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung*, Berlin 1982, S. 375-383.

geführt werden. Auf beiden Seiten, im Kontext Selbstselektion und im Kontext Fremdselektion, muss beobachtet werden, wie man „ankommt“ - ob man günstig oder ungünstig eingeschätzt wird und ob das Angebot an Auszeichnungen, Belohnungen, Stellen usw. auf dem Markt als attraktiv oder als unattraktiv beobachtet wird. In der Draufsicht aus der Perspektive eines Beobachters dritter Ordnung, der Beobachtungen beobachtende Beobachter beobachtet, geht es dabei um Realitätskonstruktionen hochflexibler Art, die sich den strukturellen Kontingenzen der modernen Gesellschaft einpassen, und in diesem Sinne um die Einheit von Glück und Unglück in einer Welt des self-management, die man nicht mehr ohne weiteres als die beste aller möglichen Welten ansehen wird.

Schließlich bedarf die Karriere, darüber darf das Zusammenspiel von Selbstselektion und Fremdselektion nicht hinwegtäuschen, einer öffentlichen Symbolisierung. Man muss in für andere verständlichen Ausdrücken sagen können, wer man ist; das heißt: wie weit man es gebracht hat. Das mag über bestandene Examina oder über erreichte (titulierte) Positionen geschehen, aber auch über Signale der Einkommenshöhe oder über Namenserwähnung in den Massenmedien oder im Klatsch. Nur über einen solchen Mehrwert leistet die Karriere einen Beitrag zur Selbst-Entwicklung, zur Festigung einer Identität, die man auch Unbeteiligten vorzeigen kann. Das heißt nicht zuletzt, dass Karrieren nicht einfach erfunden werden können, sondern eine gesellschaftliche Institutionalisierung voraussetzen. Aber eine solche Institutionalisierung legt, und das unterscheidet sie von festen gesellschaftlichen Rangplatzierungen, die Selektionsweisen der Karriere nicht fest. Sie garantiert nur, dass Erfolge und Misserfolge, wenn sie eintreten, kommunizierbar bleiben.

## VII.

Die Theorie der individuell motivierten Mitgliedschaft und die Vorstellung, der Eintritt in Systeme werde durch Verträge vollzogen, die das Mitglied dazu brächten, eigene Präferenzen zurückzustellen und sich den Bedingungen und Weisungen in der Organisation zu fügen, lagen Annahmen zu Grunde, die der Überprüfung bedürfen. Das Konzept stand in guter Übereinstimmung mit der liberalen und zugleich humanistischen Gesellschaftstheorie, die davon ausging, dass Formen gefunden und „institutionalisiert“ werden müssten, die es den Individuen ermöglichen, durch freie Entscheidung in Bezug auf Berufs- und Arbeitgeberwahl sich selbst zu Individuen zu machen. Voraussetzung war dabei, dass der Freiheitsgebrauch dem Individuum selbst zugerechnet würde. Schicksal war selbst verdientes Schicksal.

Als Gesellschaftstheorie war dieses Konzept des sich durch Freiheitsgebrauch entwickelnden Individuums schon im 19. Jahrhundert umstritten gewesen - aber nicht als Idee, sondern nur in Bezug auf die tatsächlichen Verhältnisse in der kapitalistischen Gesellschaft. In der Organisationstheorie hat es bis in die zweite Hälfte dieses Jahrhunderts gehalten Hotz erheblicher Unterschiede haben Kontroversen dieser ideologisierten Art die eigentliche Frage nie ernsthaft gestellt, geschweige denn beantwortet; nämlich *wie* eigentlich das Individuum von seiner Freiheit Gebrauch machen oder in einer künftigen („klassenlosen“) Gesellschaft Gebrauch machen könne. Da das Individuum ohnehin undurchsichtig ist und in der Kommunikation sich teils tarnt, teils verrät, und nur begrenzt das zum Ausdruck bringen kann, was es zum Ausdruck bringen will, waren der Zurechnung auf „freien Willen“ keine Schranken gezogen - es sei denn bei offensichtlichem Zwang.<sup>66</sup> Freiheit wurde folglich durch den Gegenbegriff des Zwanges (und nicht durch die kognitive Vorstellung von Alternativen) definiert.

Freiheit diente damit als Leerformel (und: da sie nur eingeschränkt denkbar ist: als Paradox), um bestimmte soziale Strukturen - sei es zu empfehlen, sei es abzulehnen. Die Diskussion wurde vor allem gesellschaftspolitisch geführt, aber reflexartig dann auch auf der Ebene von Organisationen. So hat man sich in den 50er bis zu den 70er Jahren anhaltend um Reformen bemüht, die das Prinzip der Hierarchie abschwächen oder sogar ganz ersetzen wollten,<sup>67</sup> ohne zu berücksichtigen, wie oppresiv Gruppen sein können, durch die man die Hierarchie ersetzen wollte. Denn in Gruppen bleibt dem Einzelnen praktisch nur jene klösterliche Kombination von Melancholie und Disziplin, während er den Vorgesetzten, wenn es nur einer ist, immer noch remorquieren kann.

In der neueren, zum „Institutionalismus“ tendierenden Organisationstheorie findet man Tendenzen, den klassischen Kontraktualismus durch Betonung von symbolischen Komponenten der Entscheidungen und ihrer strukturierenden Prämissen zu ergänzen, wenn nicht zu ersetzen. Dann könnte man immer noch „Verträge“ als Symbole für Entscheidungsfreiheit ansehen, aber das Verhältnis von Individuum und Organisation wäre nicht mehr auf Freiheit, auch nicht auf freie Freiheitsverzichte gegründet, sondern auf die Interpretation von Sinn.<sup>68</sup> Was unter „Symbol“ verstanden wird, bleibt im Allgemeinen unerläutert. Die Frage wäre, um welche

<sup>66</sup> Dazu kritisch Larry M. Preston, *Freedom and the Organizational Republic*, Berlin 1992.

<sup>67</sup> Siehe aus dem Forschungsbereich des Tavistock Institutes, London, zum Beispiel Philip G. Herbst, *Alternatives to Hierarchies*, Leiden 1976.

<sup>68</sup> Vgl. z.B. Martha S. Feldman/James G. March, *Information in Organizations as Signal and as Symbol*, *Administrative Science Quarterly* 26 (1981), S. 171-186;

Unterscheidungen es geht, wenn deren Einheit symbolisiert wird. Die Wiederbelebung des Symbolbegriffs im 19. Jahrhundert hatte deutlich die Symbolisierung des Allgemeinen im Besonderen vor Augen (und nicht mehr die Symbolisierung der Transzendenz in der Immanenz). Heute scheint es, wenn man den Begriffsverwendungen trauen darf, eher um die Unterscheidung von Individuum und Gesellschaft zu gehen. Die Bereitstellung von symbolischen Identifikationen wäre dann ein funktionales Äquivalent für Karrieren - oder auch deren notwendiges Korrelat insofern, als die Karriere die soziale Anerkennung des Individiums symbolisiert.

Das führt aber nur auf die weitere Frage, ob auch Freiheit symbolisiert werden kann, vielleicht als unerlässliche Voraussetzung dafür, dass das Individuum als solches erscheinen kann. Wie kann, so könnte man weiterfragen, ein Individuum Situationen mit Hilfe kultureller Vorgaben so interpretieren, dass für es selbst Alternativen sichtbar werden? Wie kann, zum Beispiel an Hand detaillierter Milieuerfahrungen oder mit Hilfe von professioneller Kompetenz eine gegenwärtige Lage so aufgefasst werden, dass sie, obwohl durch die Vergangenheit determiniert und obwohl sie so ist, wie sie ist, Wahlmöglichkeiten sichtbar werden lässt. Symbolische Aufbereitung der Erfahrungswelt muss ja nicht heißen, dass alles im Schema von Konformität und Abweichung beobachtet werden muss mit der Folge, dass individuelle Freiheit sich nur als Abweichung kenntlich machen kann.

Auch der „formal freie Vertrag“ ließe sich als Ausübung von Freiheit interpretieren in dem Maße, als verstanden wird, worum es geht. Und schließlich könnte man Karrieren bei aller mitwirkenden Fremdselektion für Selbstsymbolisierung nutzen; denn letztlich wirken viele andere mit und es sind Zufälle, die Türen öffnen oder schließen; aber die Person, die die Karriere durchläuft und mit der das Individuum sich identifiziert, bleibt immer dieselbe.

Eine solche Reformulierung des Freiheitsproblems ändert die Sicht auf das Verhältnis von psychischen und sozialen Systemen. Im liberalen Verständnis war Freiheit als Naturausstattung des Menschen vorausgesetzt gewesen. Man folgte Hobbes und Locke. Entsprechend kamen soziale Faktoren als Einschränkung von Freiheit, vor allem durch Recht, in Betracht. Versteht man dagegen Freiheit als heuristische Konstruktion von Alternativen, müssen mindestens zwei soziale Einflüsse unterschieden werden. Einerseits geht es um Kommunikation und um das Verständnis für die Möglichkeit einer Wahl. Zum anderen ist zu unterscheiden, ob die

James G. March/Guje Sevón, Information, and Decision Making, in: Lee Sproutl/J. Patrick Crecine (Hrsg.), Advances in Information Processing in Organizations 1 (1984), S. 95-107.

Wahl und ihre Kriterien gebilligt werden oder nicht. Die Institutionalisierung der Form des Vertrages macht Wahlfreiheit kommunizierbar und verständlich, wobei offen bleibt und ad hoc entschieden werden kann, ob auch die Annahme bzw. die Ablehnung eines Vertragsabschlusses (der Eintritt in die Organisation, die Rekrutierung eines Mitglieds) gebilligt wird und wie man sich verhält, wenn man voraussehen kann, dass die Entscheidung missbilligt werden wird.

Wenn Freiheitsgebrauch individuell zurechenbar sein muss, begrenzt dies das Spektrum auf relativ konkrete, lokale Optionen - etwa eines Biern, der nach dem Wetter sieht, bevor er seinen Arbeitstag plant, eines Arztes, der untersucht, bevor er operiert oder die Operation vertagt. Damit sind dem Freiheitsverständnis enge Grenzen gezogen. Wer auch die Entscheidungsprämissen andern will oder die Spielregeln oder „das System“, hat nur die Freiheit, dies zu kommunizieren, und typisch in einer Weise, die voraussetzt und sichtbar macht, dass andere es tun sollten. Bei zunehmender Komplexität nimmt man Freiheit, auf gesellschaftlicher Ebene ebenso wie in Organisationen, als Lizenz für appellatives oder provokantes Kommunizieren in Anspruch.<sup>69</sup> Die Konsequenzen zeigen sich an dem Eifer, mit dem über Reformen diskutiert wird.<sup>70</sup>

### VIII.

Das Konstrukt der „Mitgliedschaft“ ermöglicht eine Bündelung heterogener Motivunterstellungen. Aufs Einfachste reduziert, kann man folgende Komponenten unterscheiden:

- (1) eine Variante von ökonomischer Nutzenkalkulation, die aber offen und der individuellen Bestimmung überlässt, welche Präferenzen verfolgt werden;
- (2) eine Variante von Normbindung (hier: qua Vertrag), die aber offen und der individuellen Bestimmung überlässt, ob man sich faktisch normkonform oder verdeckt abweichend verhält;
- (3) Ein Karriereinteresse, das aber offen und der individuellen Bestimmung überlässt, ob überhaupt und wie stark man sich um eine Karriere bemüht (wobei aber auch Verzicht oder Gleichgültigkeit noch im Schema von „Karriere“ beobachtet werden).

Offensichtlich sind dies, was die tatsächliche Bewusstseinslage der Individuen betrifft, soziale Konstruktionen, die nicht dazu bestimmt sind, den Realitäten „psychologisch“ gerecht zu werden. Sie funktionieren nur als

**69** „our freedom has been reduced to pointing behavior“, wie Preston a.a.O. S. 31 dies formuliert.

**70** Näher dazu in Kapitel 11.

„kommunikationserhaltende Fiktionen“.<sup>71</sup> Sie alle weisen aber Unbestirnrntheiten auf die markieren, in welchen Hinsichten die psychischen Systeme und die Organisationen einander wechselseitig irritieren. In diesem Sinne ist die Mitgliedsrolle eine Gesamtformel für strukturelle Kopp lungen, deren Irritationen dann in den psychischen Systemen und in den Organisationen auf sehr verschiedene, nicht-integrierbare, immer wieder überraschende Weise verarbeitet werden.

Wenn wir Mitgliedschaft mit Motivation gleichsetzen, und uns in der Wahl der Systemreferenz auf die einzelne Organisation beschränken, entgehen uns jedoch möglicherweise wichtige Veränderungen. Wir setzen dann einen Geldbedarf voraus, aber nur in der abstrakten Weise mit der Annahme, dass bei einer funktionierenden Geldwirtschaft Geld immer von Interesse ist und jeder, der konsumieren muss und will, für ein entsprechendes Einkommen zu sorgen hat. Wenn man die Systemreferenz wechselt und vom Wirtschaftssystem ausgeht, wird die Mitgliedschaftsmotivation eine Variable, deren Bedeutung davon abhängt, wie stark die Lebensweise der Individuen von Geldausgeben/Geldeinnehmen abhängt.

Obwohl schon seit langem viele Güter des täglichen Lebens auf dem Markt beschafft und bezahlt werden mussten, scheint die Marktabhängigkeit deutlich zuzunehmen, und zwar auch in privatesten Bereichen. Wenn die Hausfrau auswärts arbeitet, wird die Hausarbeit zum Problem - und kann in erheblichem Umfange dem Markt zugeschoben werden: neue elektrische Haushaltsgeräte, vorbereitetes und eingefrorenes Essen, Wegwerfwindeln und Babysitters; ferner ist an die Scheidungs- und Scheidungsfolgekosten zu denken, die mehr und mehr zum normalen Familienetat gehören oder in Ausnahmefällen auch an die Kosten für künstliche Befruchtung oder Leihmutterschaft. Alles in allem steigt auch die Verschuldung der Privathaushalte und damit der Aufwand für Zinsen und Kredittilgung. Und was soll man tun, wenn das Auto ersetzt werden muss?

Eine solche Rundumabhängigkeit vom Markt mag auf eine für die Organisation unsichtbare Weise die Motivationslage verändern. Die Instrumente hierarchischer Herrschaft, Weisung und Kontrolle, verlieren an Gewicht gegenüber dem Interesse, den Arbeitsplatz zu behalten oder zu einem besseren überzuwechseln. Und dies nicht nur für die unterste Schicht, von der Marx meinte, ihr physisches Überleben hänge vom Akzeptieren der Fabrikarbeit unter allen Bedingungen ab, sondern auf allen Ebenen der Hierarchie und der Gehaltskala. Wir werden noch wiederholt Gelegenheit haben, darauf hinzuweisen, dass dies nicht so weit trägt, dass man Hierarchie abschaffen könnte. Sie behält viele Funktionen, zum

<sup>71</sup> im Sinne von Hutter/Teubner a.a.O. (1994).

Beispiel im Bereich der Unsicherheitsabsorption. Aber man kann vermuten, dass ihre Funktion als Motivationsmittel, also als „Herrschaft“, die sich gegen Widerstand durchsetzen kann, abgenommen hat und deshalb auch in der Selbstbeschreibung der Organisationen nicht mehr so betont werden muss wie zu Max Webers Zeiten. Macht in Organisationen ist eher eine vereinfachte Form der Beobachtung von Zukunft, der Fixierung von Ungewissheit.

## IX.

Nach diesen Bemühungen um eine Anpassung der Begriffe Person, Konsens, Motiv, Integration, Freiheit und Karriere an die Theorie operativ geschlossener, autopoietischer Systeme ist noch einmal auf den Begriff der Mitgliedschaft zurückzukommen. Es spricht nichts dagegen, ihn nach wie vor als Begriff für eine Rolle zu verwenden, die Mitglieder vor Nichtmitgliedern auszeichnet. Damit kann aber nicht gesagt sein, dass diese Rolle eine Teilfusion von psychischen und sozialen Operationen zustandebringe. Das ist, strikt empirisch gesehen, unmöglich. Wir ersetzen daher diese übliche *soziale* Interpretation des Begriffs der Rolle („sozial“ im Sinne von „sozialer Integration“) durch eine *sachliche* und eine *zeitliche* Interpretation.

Sachlich ermöglicht die Mitgliedschaft eine *doppelte Rahmung* der kommunikativen Operationen des Systems. Nach außen grenzt sich das System durch die Unterscheidung von Zugehörigkeit/Nichtzugehörigkeit ab. Nichtzugehörigkeit markiert prinzipielle Indifferenz, die nur ausnahmsweise nach Maßgabe der Eigendynamik des Systems in Relevanz umgewandelt wird. Intern entsteht durch die geringe Spezifikation der Mitgliedschaftsanforderungen ein Medium, das weiterer Spezifikation bedarf; also ein Medium, das Formen benötigt, um Operationen erzeugen zu können; oder nochmals anders: ein Medium, das weitere interne Unterscheidungen als Rahmen ermöglicht, in denen dann das Verhalten mit einem Rest an Spontaneität, aber erwartbar, festgelegt werden kann.

Es fällt auf, dass in der Form doppelter Rahmung eine Struktur realisiert wird, die in ähnlicher Weise auch für Kunstwerke typisch ist.<sup>72</sup> Das Gemälde hat einen Rahmen, der es gegen seine jeweilige Umgebung abgrenzt. Theateraufführungen finden auf einer besonderen Bühne statt (im Unterschied zu den geistlichen Spielen des Mittelalters). Textkunstwerke findet man in Büchern. Die äußere Rahmung ist jeweils Voraussetzung dafür, dass intern ein Medium entsteht, das man im späten 16. und 17.

72 Vgl. David Roberts, **Die Paradoxie der Form in der Literatur**, in: Dirk Baecker (Hrsg.), **Probleme der Form**, Frankfurt 1993, S. 22-44.

Jahrhundert als „schönen Schein“ bezeichnet und gegen kritische Anwürfe gerechtfertigt hat. Diese Parallele Organisation/Kunstwerk mag überraschen<sup>73</sup>, und sie soll auf keinen Fall kurzsinnig zu einer ästhetischen Theorie der Organisation führen. Sie lenkt jedoch, in der Kunststheorie ebenso wie in der Organisationstheorie, die Aufmerksamkeit auf das Phänomen selbsterzeugter Ungewissheit - und damit auf die Zeit, die man braucht, um diese Ungewissheit schrittweise abzuarbeiten.

Zeit insofern, als die kommunikativen Operationen des Sozialsystems eine zeitliche Abfolge von Ereignissen (hier: Entscheidungen) bilden müssen. Gleichzeitigkeit verschiedener Entscheidungen ist damit natürlich nicht ausgeschlossen, denn auch Gleichzeitigkeit ist eine zeitliche Modalität. Was gleichzeitig geschieht, geschieht unbeobachtbar, geschieht also auf der anderen, der unmarkierten Seite der Form „Sukzession“; aber es kann in eine Sequenz nur aufgenommen werden, wenn erinnert wird oder wenn antizipiert wird, dass später erinnert werden wird, was im Moment gleichzeitig und deshalb unbeobachtbar geschieht. In diesem Zeitbezug dient die Mitgliedschaftsrolle der Organisation als Teil ihres Gedächtnisses. Sie erinnert vor allem daran, dass die betreffende Person durch Entscheidung Mitglied des Systems ist und dass, solange diese Entscheidung nicht widerrufen ist, jederzeit darauf zurückgegriffen werden kann. Sie erinnert außerdem an die Positionierung der Rolle im Stellenkonnex des Systems, also daran, zu welcher Abteilung sie gehört. Das funktioniert, und deshalb „Rolle“, auch unabhängig von persönlicher Bekanntschaft, also auch bei Erstbegegnungen in komplexen Systemen. In gewissem Umfang vermag die Mitgliedschaft auch das Interaktionsgedächtnis des Systems zu organisieren, obwohl dies, sofern keine schriftlichen Unterlagen vorhegen, kaum in einer für das gesamten System einheitlichen Weise und zumeist nicht unabhängig von personal zurechenbaren Vorfällen. Und es funktioniert in den laufenden Konsistenzprüfungen des Systems (wie bei jedem Gedächtnis) auch unabhängig von Datierungen, also auch dann, wenn die Kommunikation sich nicht an das Datum des Eintritts des Mitglieds ins System oder an die Zeitpunkte bestimmter Vorfälle erinnern kann.

Das System kann von seinem Kurzzeit-/Langzeitgedächtnis Gebrauch machen, ohne dass die Inhalte explizit aufgerufen werden und ohne dass sie ein Bewusstsein passieren und auch hier erinnert werden.<sup>74</sup> Das gilt

73 Man findet in der Literatur eher Vergleiche zwischen dem Marktsystem der Wirtschaft und dem modernen Verständnis fiktionaler Kunst. Siehe vor allem Jean-Christoph Agnew, *Worlds Apart: The Market and the Theater in Anglo-American Thought*, Cambridge Engl. 1986.

74 Zu einem konversationsanalytischen Beispiel, die Ausdrucksweise betreffend, auf die in der Kommunikation reagiert werden kann, ohne dass man dies merkt,

vor allem für Negativa, also hier für das Nichtentlassensein, für das Nochmitgliedsein einer Person mit all den Annahmen und Zumutungsmöglichkeiten, die hier einklinken.

Wie immer ermöglicht auch hier das Gedächtnis, unwichtige Details zu löschen, also zu vergessen. Man wird sich nach einiger Zeit nicht mehr an die Eintrittsmotive oder an die Konkurrenzlage bei der Personalentscheidung erinnern (aber gerade dies mag im psychischen Gedächtnis anders sein als im Organisationsgedächtnis). Erinnert wird, was Zukunftswert hat und daher laufend durch Folgeentscheidungen re-imprägniert wird. Die Differenz Vergessen/Erinnern wird mithin laufend fortgeschrieben und dies aus oft sehr verschiedenartigen Anlässen. Sie dient, als Differenz, der laufenden Verknüpfung von je aktueller Vergangenheit und je aktueller Zukunft. Das kann bei hoher thematischer Verschiedenheit am besten durch eine davon unabhängige Identität erreicht werden, und eben dies leistet das Merkmal, Mitglied eines Systems zu sein.

## X.

Solange die Arbeitsbereitschaft vertraglich gesichert erschien, solange die Organisation konzipiert war als ein System, das von seinen Mitgliedern eine „zone of indifference“ (Barnard) kauft und solange Überwachung und Sanktion die Mittel waren, mit denen eine solche Verständigung zeitbeständig gewährleistet und gegen Ausrutscher abgesichert wurde, solange schienen Theorie und Praxis ein durchführbares Konzept anzubieten. Seit Jahrzehnten sieht man jedoch auch, dass die Möglichkeiten damit nicht ausgeschöpft sind. Die Leitung einer Organisation erwartet mehr freiwilliges Engagement. Die Mitglieder erhoffen mehr Befriedigung und „Selbstverwirklichung“ in ihrer Arbeit. Die begleitende Organisationsforschung hat diese Desiderate aufgenommen und „wissenschaftlich“ bestätigt. Mehr Gelegenheit zu personaler Eigenleistung, mehr Konsens, mehr Motivation, mehr Integration - warum sollte das nicht möglich sein, wenn man nur herausfinden könnte, unter welchen organisatorischen Bedingungen diese Erwartungen sich kombinieren und realisieren lassen. Das Beispiel der japanischen Produktionsorganisation, wo diese Erwartungen in der Form von kulturellen Selbstverständlichkeiten schon erfüllt zu sein scheinen, hat diesen Trend noch verstärkt. Wenn Selbstverständlichkeiten dieser Art in Tradition und Kultur verankert sind, braucht man sie freilich nicht erst zu formulieren. Man braucht sie nicht in ein Leistungsprogramm zu übersetzen oder in ein Ideal, mit dem verglichen die

vgl. Peter Fuchs, **Moderne Kommunikation: Zur Theorie des operativen Displacements**, Frankfurt 1993, S. 48 ff.

Organisation einen Reformbedarf aufweist. Die Frage ist jedoch, was geschieht, wenn man solche Perspektiven formuliert, wenn man entsprechende Einstellungen anregt oder mit sozialen Pressionen durchzusetzen versucht; oder auch nur: wenn man nach Bedingungen sucht, unter denen sie, wie man hofft, realisiert werden können. In solchen Fällen kommt es zu einer paradoxen, sich selbst dekonstruierenden Kommunikation.

Das Paradox liegt nicht, wie man bei oberflächlicher Betrachtung vermuten könnte, in einem Widerspruch von individueller Selbstmotivierung und hierarchischer Aufsicht und Kontrolle.<sup>75</sup> Das sind zwar unterschiedliche Variable, die sich jedoch auf verschiedene Weise mit unterschiedlichen Ergebnissen kombinieren lassen. Siehe zahllose Überlegungen zu einem angemessenen „Führungsstil“ oder den Vorteilen einer „kommunalen“ Organisation, die Führung als orientierungsnotwendig akzeptiert. Vielmehr hegt das Paradox in der Kommunikation selbst, in einem „performativen Widerspruch“ zwischen dem, was sie verlangt, und der Tatsache/dass sie es verlangt. Es geht um ein Paradox des Typs der Aufforderung: sei natürlich! sei spontan! tu das Erwartete freiwillig!

Das Paradox tritt nicht nur dann auf, wenn man explizit zu Selbstmotivierung und Konsens auffordert. Das ist nur der Extremfall. Es bestimmt auch dann die Kommunikation, wenn die Kommunikation so angelegt ist, dass das Desiderat erraten werden kann. Das gilt bei allen Reformen, aber auch bei wissenschaftlichen Untersuchungen, die davon ausgehen, dass mehr Selbstmotivation, mehr Konsens, mehr Aufmerksamkeit für unge nutzte Gelegenheiten, für Störungen, für Qualitätsmängel („Total Quality Management“ durch alle) zu besseren Ergebnissen führen würde. Das wird als offensichtlich vorausgesetzt, wird als „Wahrheit“ verkauft; man könnte sagen: als eine schöne Wahrheit (im Sinne von Baltasar Gracián), die es aber nötig hat, kommuniziert und gefördert zu werden. Genau dadurch kommt es aber zu dem Problem, das zunächst die Familientherapeuten und heute auch die Organisationsberater beschäftigt, dem Problem eines ruinösen Widerspruchs zwischen Informationsgehalt (report) und Mitteilung (command) der Kommunikation.<sup>76</sup>

Was die Konsequenzen betrifft, muss man nicht gleich auf „Schizophrenie“ setzen<sup>77</sup> oder mit postmodernen Philosophen und Literatur-

75 So jedoch Janice A. Klein, **The Paradox of Quality Management: Commitment, Ownership, and Control**, in: Charles Heckscher/Anne Donnellon (Hrsg.), **The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change**, Thousand Oaks Cal. 1994, S. 178-194.

76 Vgl. Jürgen Ruesch/Gregory Bateson, **Communication: The Social Matrix of Psychiatry**, New York 1951, Neuauflage New York 1968, sowie die daran anschließenden Therapieschulen von Palo Alto und Milano.

77 So Gregory Bateson/Don D. Jackson/Jay Haley/John Weakland, **Toward a**

**Wissenschaftlern** auf „Dekonstruktion“ der Ausgangsannahmen. Es mag uns genügen, die Art der Paradoxieauflösung, die das System wählen wird, für unvorhersehbar zu halten. Am wahrscheinlichsten ist vielleicht, dass das System ins Oszillieren gerät zwischen Verfolgen der anspruchsvollen Ziele und Misstrauen gegen die, die das empfehlen. Oder dass sich im System verschiedene Meinungen bilden und eine Kluft aufreißt zwischen Anhängern und Gegnern, Eiferern und Kritikern, mit der man leben kann, solange sie sich nicht zu einem Dauerkonflikt verhärtet. Oder dass man mit Ambivalenzen reagiert, etwa sich Erfolge bestätigt, wo jeder weiß, dass sich nichts geändert hat. Und schließlich hilft die Zeit mit dem wohltätigen Schleier des Vergessens, mit neu andrängenden Problemen und neuen Modeterminologien (wie etwa „Kultur“).

Fragt man die Systemtheorie, weshalb dies so ist, so könnte sie antworten, dass psychische und soziale Systeme durch verschiedene Operationen gebildet und operativ geschlossen werden. Daran kann Kommunikation, die selbst immer nur soziale Systeme erzeugt, nichts ändern. Es gibt keine Einheit eines psychisch-sozialen Systems. Der Kommunikation steht es frei, dies in der Terminologie von Person/Konsens/Motivation/Integration zu thematisieren, aber das bleibt dann ein Sinngehalt der Kommunikation, der psychisch sehr verschieden und in einer durch Kommunikation nicht kontrollierbaren Weise erlebt werden kann. Soll auch diese Differenz noch als Einheit bezeichnet werden, ist auch das möglich - aber nur als Paradox der Einheit von Differenz, der Einheit von Innen und Außen, der Einheit von Selbstreferenz und Fremdreferenz.

## XI.

Die Grenze zwischen psychischen und sozialen Operationen mag auf der operativen Ebene eindeutig, scharf und unüberwindbar gezogen sein. Das verhindert jedoch nicht, sondern provoziert geradezu, dass dies in den jeweiligen Systemen reflektiert wird. Die undurchschaubare Differenz irritiert sowohl die psychischen als auch die sozialen Systeme. Wir lassen die psychischen Belastungen beiseite<sup>78</sup> und konzentrieren uns auf die Formen, die sich in der Kommunikation als Reaktion darauf bilden. Sie sind

**Theory of Schizophrenia, Behavioral Science 1 (1956), S. 251-264.**

**78** Man könnte sich eine Weiterbehandlung denken mit Hilfe Freud'scher Begriffe, etwa dem der Verdrängung ins Unbewusste. Dem würde aber das leicht zu beobachtende Raffinement im Umgang mit diesem Problem widersprechen. Vielleicht könnte ein Begriff wie gezielte Unaufmerksamkeit bessere Dienste leisten. Das Individuum hält sich selbst an protektive Routinen. Es „internalisiert“ soziale Gebote der Höflichkeit und der Schonung der Selbstdefensiven der anderen.

für die Einschätzung gerade der organisierten Kommunikation, sei sie formal, sei sie informal, von erheblicher Bedeutung, und ohne diesen Sachverhalt zu kennen und beurteilen zu können, wird man Organisationen nicht wirklich verstehen können.

Die Lösung dieses Problems liegt gesellschaftsweit und auch in Organisationen in einem Verhalten, dass man im Anschluss an systemtherapeutische Theorien paradoxe Kommunikation nennt. In den Reformambitionen, von denen wir soeben gesprochen hatten, wird das Problem durch Einbeziehung von Zukunft aufgelöst. Die Organisation ist gegenwärtig noch nicht in dem Zustand, in dem sie die Möglichkeiten der Personentwicklung, des Konsenses, der Motivation und der Integration ausschöpft. Also muss sie geändert werden. Wenn man aber dies kommuniziert, kehrt die Paradoxie in die Kommunikation zurück und dekonstruiert deren Ziele. Doch auch abgesehen von großen Plänen dieser Art tritt dasselbe Problem in der Alltagskommunikation auf immer dann, wenn sie überzeugen, überreden oder motivieren will.<sup>79</sup> Eine solche Kommunikation lässt erkennen, dass sie nicht (oder nicht ganz) den bewusst mitwirkenden Auffassungen entspricht, aber sie verhindert zugleich, dass diese Diskrepanz ihrerseits zum Gegenstand der Kommunikation gemacht wird. Sie bleibt „höflich“.<sup>80</sup> Sie kann Haupttöne und Nebentöne zugleich erklingen lassen, sie formuliert eine eindeutige Mitteilung, fügt aber zugleich Vorbehalte, Warnungen oder Einschränkungen an, die dem Hauptsinn widersprechen und ihn mehr oder weniger neutralisieren.<sup>81</sup> Sie operiert präzise und mehrdeutig. Der Adressat mag verstehen oder nicht verstehen, wie es gemeint ist; aber gerade wenn er versteht, versteht er auch, dass es nicht angebracht ist, den Widerspruch aufzuklären und ihn in ein Entweder/Oder zu überführen. Denn der unterschwellige Sinn solcher Kommunikation ist gerade die Vermeidung von binärer Logik. Auch

79 Man erkennt hier im Übrigen den Vorteil eines reinen Machtgebrauchs im Herr/Knecht-Schema. Die Anweisung „tu dies“ kann paradoxiefrei kommuniziert werden. Nur der Knecht, der den Eindruck erwecken muss, als sei er damit einverstanden und werde die Anweisung als seine eigene Handlung ausführen, kommuniziert höflich, also paradox.

80 Vgl. hierzu Niklas Luhmann, Takt und Zensur im Erziehungssystem, in: Niklas Luhmann/Karl Eberhard Schorr (Hrsg.), Zwischen System und Umwelt: Fragen an die Pädagogik, Frankfurt 1996, S. 279-294.

81 Chris Argyris, Crafting a Theory of Practice: The Case of Organizational Paradoxes, in: Robert E. Quinn/Kim S. Cameron (Hrsg.), Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management, Cambridge Mass. 1988, S. 255-278 (258) gibt dafür die Beispiele: „You are running the show, however ...“; You make the decision, but clear with „That's an interesting idea, but be careful....“. Argyris' Formel dafür ist „designed inconsistency“. Ausführlicher Chris Argyris, Strategy, Change, and Defensive Routines, Boston 1985.

wäre ein solcher Versuch vergeblich, denn die Kommunikation hält genügend Ausweichstrategien, genügend defensive Mechanismen bereit, und auch das kann man wissen.

In der älteren Theorie der geselligen Kommunikation wurden solche Probleme unter dem Stichwort der Aufrichtigkeit/Unaufriichtigkeit abgehandelt, wobei mitgemeint war, dass Aufrichtigkeit inkommunikabel ist. Man mag die eigene Aufrichtigkeit betonen, ja beteuern, nur um damit den Verdacht zu wecken, dass das Gegenteil auch möglich, ja vielleicht sogar wahrscheinlich ist. Die Kommunikation schützt sich selbst vor Auflösung ihrer Paradoxie und verlagert das Problem in eine Art Verdachtskultur. Jeder Teilnehmer sieht sich, und dies wieder psychisch, aber mit sozialen Folgewirkungen, gehalten, mit Ungewissheit zu rechnen und mit dieser Hypothek in der Kommunikation fortzufahren. Es scheint mithin eine Art Konspiration psychischer und sozialer Systeme zu geben, die dazu führt, dass die Kommunikation mit Selbstschutzmechanismen ausgestattet wird und die Individuen davon wissen oder nicht wissen, davon profitieren oder darunter leiden, in jedem Falle aber auch selbst in ihrer eigenen Gedankenwelt gegen Fremddetermination geschützt sind.

Zu den Folgewirkungen gehört, dass Informationen typisch nicht so genommen werden, wie sie sich geben, sondern einen zweiten Blick aushalten müssen. Sie werden nochmals gefiltert unter dem Gesichtspunkt: von wem kommen sie? Kann man ihnen trauen? Was lassen sie ungesagt? Was steckt dahinter? Wahrscheinlich ist dies einer der Gründe, weshalb man gerade in den höheren Etagen der Organisationen so viel mündliche Kommunikation unter Anwesenden findet. Die Zweifelnden suchen in ihrer eigenen Wahrnehmung der anderen zusätzliche Sicherheit.

In den extrem formalen Begriffen des Formenkalküls von Spencer Brown<sup>82</sup> kann man hier einen Wiedereintritt der Form in die Form (der Unterscheidung in das Unterschiedene) erkennen. Die Kommunikation kann die krausen Gedanken und erst recht die Wahrnehmungen der Individuen nicht selbst prozessieren; aber sie kann auch nicht ignorieren, dass es sie gibt und dass sie die Kommunikation irritieren können. Für die Differenz muss in der Kommunikation eine kommunikable Form gefunden werden, und genau das geschieht durch die paradoxe Kommunikation, durch die Kommunikation der Nichtkommunikation, durch die Kommunikation von Kommunikationssperren.<sup>83</sup> Das „re-entry“ ist natürlich selbst ein Paradox, und je nach der Unterscheidung, die in sich selbst **Wiedereintritt** und somit dieselbe und nicht dieselbe ist, nimmt es als Paradox verschiedene ihrerseits paradoxe, aber auf den Operationsbereich ab-

82 Siehe George Spencer Brown, *Laws of Form*, Neudruck New York 1979.

83 Eine andere, funktional äquivalente, aber eher „verräterische“ Lösung dieses Problems liegt in der Form des *Geheimnisses*.

gestimmte Formen an. Die Fruchtbarkeit dieser Transformation liegt darin, dass sie in sehr verschiedenen Formen Ausdruck finden und dadurch handhabbare Beiträge zur Autopoiesis der jeweiligen Systeme leisten kann.

## XII.

Ein letzter Gesichtspunkt, der in der bisherigen Diskussion kaum auftaucht, betrifft die Funktion sinnlicher Wahrnehmung, vor allem des Sehens und Hörens. Man macht sich selten klar, aber die Theorie operativ geschlossener Systeme zwingt zu dem Schluss, dass soziale Systeme, also auch Organisationen, nicht wahrnehmen können. Sinnliche Wahrnehmung setzt eine enge strukturelle Kopplung von Gehirn und Bewusstsein voraus. Das Gehirn führt komplexe neurophysiologische Berechnungen durch und zwar sowohl schnell als auch parallel. Das Bewusstsein versetzt deren intern produzierte Resultate nach außen in die Umwelt. Es setzt voraus, dass die Welt draußen so ist, wie sie wahrgenommen wird, und darf, um diese Fiktion durchhalten zu können, von der Arbeit des eigenen Gehirns nichts wissen. Diese Externahsierungsleistung des Bewusstseins ist sozialen Systemen nur indirekt zugänglich, nämlich nur in der Form ihrer eigenen Operationen, nämlich nur insoweit, als auf Grund von Wahrnehmungen kommuniziert wird.

Angesichts der Komplexität und der laufenden Verschiebung des Wahrnehmungsfeldes einer Vielzahl von gleichzeitig erlebenden Individuen ist diese Umsetzung von Wahrnehmungen in Kommunikationsanstösse nur in extrem geringem, hochselektivem Umfang möglich. Genau darin hegt zugleich die Chance der Kommunikation, zu kontrollieren, welche Wahrnehmungsprodukte sie aufnimmt und in der weiteren Kommunikation mit Effekten ausstattet. Die Wahrnehmung selbst kann das nicht entscheiden. Besonders für Organisationen ist es charakteristisch, dass sie die Wahrnehmungsfelder der Individuen standardisieren, zum Beispiel durch Schrift<sup>84</sup>, und damit regulieren, welche Wahrnehmungen eine Chance haben, in Kommunikation transformiert zu werden.

Zu den Freiheitsgraden dieser strukturellen Kopplung von Wahrnehmung und Kommunikation gehört, dass sie über zwei verschiedene Formen verfügt und zwischen ihnen oszillieren kann. Individuen können über Wahrgenommenes berichten, zum Beispiel Protokolle anfertigen. Sie

**84** Neben Schrift ist natürlich auch an akustische Signale, Geräusche und Gerüche zu denken. Sie dienen vor allem als Alarmzeichen, die Aufmerksamkeit auslösen, oder auch als verabredete Zeichen, die vorprogrammiertes Handeln in Gang setzen.

können aber auch wahrnehmbare Artefakte herstellen und diese für Wahrnehmung durch andere bereitstellen. Damit ist schon auf der Ebene der Umsetzung von Wahrnehmung in Wahrnehmbares eine ausreichende Normalität und Dauerpräsenz garantiert, von der die Autopoiesis der Kommunikation profitiert, ja ohne die sie gar nicht möglich wäre.

Dieses Umsetzen von Wahrnehmung in Wahrnehmbares hat in der Form von Kunstwerken eigene Autonomie erreicht.<sup>85</sup> Im übrigen bleibt es jedoch von laufender sprachlicher, mündlicher oder schriftlicher Kommunikation abhängig. Woher sonst sollte ein wahrnehmendes und Wahrnehmbares produzierendes Individuum Anhaltspunkte dafür gewinnen, was in der Kommunikation interessiert und was wie verstanden werden kann? Im Ergebnis führt dieser Zusammenhang von Wahrnehmung und Kommunikation zu einer evolutionären Steigerung, bei der die Standardisierung der Kommunikation als Ausschnitt aus den Wahrnehmungsmöglichkeiten der Individuen mit einem hohen Maß an individuell zurechenbarer Verantwortung für die Transformation zusammengeht. Im Bereich des Wahrnehmbaren können nur Individuen mit Gehirn und Bewusstsein agieren; aber die Selektion eines Beitrags zur Kommunikation setzt das rekursive Netzwerk des sich selbst erneuernden Kommunikationssystems voraus. Dieser Zusammenhang hat den Irrtum begünstigt, dass Individuen nicht nur wahrnehmen, sondern auch kommunizieren können. Achtet man jedoch auf die Selektivität der einzelnen Operationen, wird die Diskrepanz überdeutlich. Kein Individuum kann das Verstehen eines anderen Individuums selber leisten, und kein Individuum kann bestimmen, welchen Informationswert die von ihm erzeugten Beiträge in der Kommunikation selbst haben. Individuen erzeugen auf der Ebene des Wahrnehmens ein Parallelgeschehen zur laufenden Kommunikation: hörbare Worte und lesbare Schriftzeichen. Was aber damit geschieht und vor allem: welche Ja- oder Neinreaktionen in der Kommunikation dadurch erzeugt werden, kann nur die Kommunikation selbst klären.

Erst wenn man die Analyse der strukturellen Kopplungen zwischen Wahrnehmung und Kommunikation im Hinblick auf die Selektivität der einzelnen Operationen und ihre Rekursionen im jeweils eigenen System sorgfältig genug durchführt, erkennt man den genauen Ort der strukturellen Kopplung von individuell-bewusster Wahrnehmungsverarbeitung und Kommunikation. Individuen entlasten gewissermaßen die Kommunikation von dem diffusen, räumlich komplexen, zeitlich unruhigen und andererseits „unentschiedenen“ Prozess des Wahrnehmens und übersetzen dann nur noch einige ausgewählte Ergebnisse in Zeichen, die andere Individuen als Kommunikation wahrnehmen können. Dies allein ist

**85** Hierzu ausführlich Niklas Luhmann, **Die Kunst der Gesellschaft**, Frankfurt 1995, insb. Kap. 1.

schon eine evolutionäre Errungenschaft, ohne die Kommunikation nicht möglich wäre; und zum Glück eine Errungenschaft, die gänzlich unabhängig davon ist, ob Individuen richtig denken, vernünftig urteilen und emotional konsensbereit sind.

Denken wird in der abendländischen Tradition, die am Unterschied von Mensch und Tier orientiert war, überschätzt, und diese Überschätzung müssen wir korrigieren. Denken operiert typisch retrospektiv, es beobachtet eine Operation, die bereits stattgefunden hat. Das kann eine auffallende Wahrnehmung sein, vor allem aber Kommunikation. Man denkt im Blick auf das, was man gesagt hat oder sagen könnte, oft fast gleichzeitig, aber jedenfalls nach der verbalen Fixierung des Themas. Erst im Anschluss daran kann das Denken eigene Konfusionen erzeugen und diese dann aufzulösen versuchen (zum Beispiel durch Gleichsetzungen, Metaphern, Rückgriff auf vertraute Schemata). Die Autopoiesis der Kommunikation setzt jedoch voraus, dass das Bewusstsein schon vorher operationsfähig ist, und sie muss unabhängig davon operieren, ob den Individuen das Denken glückt oder nicht. Sie hängt von den Externalisierungsleistungen des wahrnehmenden Bewusstseins der Individuen ab, nicht jedoch von weiteren Anforderungen an Verstand, Vernunft oder Gefühl, die ihre Anstösse und Kriterien überhaupt erst aus der Kommunikation empfangen. Erst die Kommunikation macht aus der Bereitschaft von Individuen, Wahrgenommenes oder Schlüsse aus Wahrgenommenem mitzuteilen, einen eigenen Zusammenhang der Reproduktion von Sinn, der dann seinerseits die Auswahl beeinflusst, die die Individuen treffen müssen, wenn sie Wahrnehmungen in Kommunikation, das heißt zunächst: in Wahrnehmungen für andere transformieren.

Erst bei diesem Zuschnitt der theoretischen Beschreibung wird einsichtig, welchen Einschnitt die Ergänzung und Ausweitung von mündlicher durch schriftliche Kommunikation bedeutet haben muss. Sie ermöglicht eine stärkere Steuerung dessen, was Individuen zu lesen bekommen, und zugleich weitaus größere Freiheitsgrade in der Umsetzung von gelesenen Texten in weitere, sei es mündliche, sei es schriftliche Kommunikation. Die Teilnahme an schriftlicher Kommunikation ermöglicht einen höheren Grad an Personalisierung, weil sie von den Pressionen der Anwesenheit anderer entlastet.<sup>86</sup> Die schriftliche Arbeitsweise von Organisationen macht sich diesen Vorteil zu Nutze und erzeugt damit eine Kombination von Disziplin und Individualität, die anders kaum erreichbar wäre. Auf dem gleichen Terrain stellt heute die rasch zunehmende elektronische Datenverarbeitung ganz neue Probleme. Im Verhältnis zu den maschinell er-

**86** Das gilt natürlich vor allem für die Lektüre gedruckter Texte. Siehe dazu Elena Esposito, Interaktion, Interaktivität und Personalisierung der Massenmedien, Soziale Systeme 1 (1995), S. 225-260.

ledigten Operationen tritt das, was Individuen wahrnehmen können, so stark zurück, dass die Beteiligung von Individuen am Kommunikation--geschehen der Organisation sich grundlegend zu wandeln scheint. Fineiseits erfordert das Aufrufen von vorhandenem Wissen zur Wahrnehmung auf dem Bildschirm mehr Aktivität. Andererseits ist gerade diese Aktivität hochstandardisiert; man kann es nur richtig oder falsch machen. Da viel mehr Wissen zugänglich wird als zuvor, könnte man vermuten, dass auch die Freiheitsgrade bei der Umsetzung von Wahrgenommenen in für andere Wahrnehmbares zunehmen. Andererseits muss das Gerät das, was eingegeben wird, annehmen. Einerseits ist die Eingabe ins Gerät anders als schriftliche Kommunikation unabhängig davon, in welcher Konstellation das Eingegebene wieder abgerufen wird und auch davon, ob der nächste Benutzer darauf zustimmend oder ablehnend reagieren wird. Von der Eingabe aus kann dies noch weniger als bei schriftlicher Kommunikation, von mündlicher Kommunikation ganz zu schweigen, gesteuert werden. Aber andererseits kommt Kommunikation nur durch ein Wiederwahrnehmen zu Stande. Das eigentliche Problem dürfte demnach in der Frage liegen, wie dieses Umsetzen von Wahrgenommenem in Wahrnehmbares sich zum Kommunikationsprozess der Organisation verhält.

Schon wahrnehmbare Dinge ersparen weitestgehend Konsens, oder genauer: sie erübrigen es, im Unterschied von Konsens und Dissens ein Problem zu sehen. Dieser Entlastungseffekt wird sich verstärken, wenn Computer als gemeinsame Bezugsrealität vorausgesetzt werden. Der Computer ist im Wesentlichen eine unsichtbare Maschine, deren Schaltzustände nur sehr begrenzt und nur durch sehr spezifische Befehle sichtbar gemacht werden können. Wenn man sich hier an gemeinsamen Wahrnehmungen orientiert, muss vorausgesetzt werden, dass die unsichtbare Maschine im Wahrnehmungsfeld adäquat repräsentiert ist. Die „virtuelle Realität“ der Maschine lässt sich daher auch nicht auf eine Konsensfrage zuspitzen, obwohl sie benutzt werden kann, um andere zu überlisten. Man muss sich mit Konsensfiktionen begnügen und gegebenenfalls zu Fragen des Einsatzes dieser Maschinen und des Umgangs mit ihnen Verständigungen suchen.<sup>87</sup>

<sup>87</sup> Siehe hierzu auch Günther Ortmann, **Formen der Produktion: Organisation und Rekursivität**, Opladen 1995, S. 132.

# Kapitel 4

## Die Paradoxic des Entscheidens

### I.

Wenn wir den Gedanken weiterverfolgen wollen, dass eine Organisation operativ aus (der Kommunikation von) Entscheidungen besteht,<sup>1</sup> wird viel davon abhängen, was mit dem Begriff „Entscheidung“ bezeichnet wird. An dieser Stelle lässt sich, sollte man meinen, die Theorieentwicklung noch steuern, während sie im Folgenden dann rasch für Selbstkontrolle zu unübersichtlich werden wird.

Fragt man die Literatur, die sich mit Entscheidungen befasst, so findet man bestenfalls die Auskunft, es handele sich um eine Wahl (choice).<sup>2</sup> Das klingt sehr harmlos, fast wie eine Tautologie, enthält aber möglicherweise Theoriedispositionen, die man überprüfen müsste.

Wahrscheinlich wird bei Wahl an eine Handlung gedacht, die jemand ausführt. Es wählt nicht, jemand wählt. Mit der theoretischen Option für Handlung sind Zurechnungsprobleme gleich miterledigt. Die Wahlhandlung wird auf den Handelnden zugerechnet. Wie ein Magnet zieht die Handlung die Blicke des an Kausalität interessierten Beobachters an. Sie bietet eine klare und sichere Verknüpfung von Ursache und Wirkung: Der Wille des Handelnden verursacht die Handlung. Oder: ohne Wille keine Handlung. Aber das ist, wie leicht zu sehen, eine Verdoppelung des Tatbestandes, also eine Fiktion; denn der Wille ist ja nichts anderes als die Handlung selbst. Man kann nach weiteren Ursachen und Wirkungen suchen, gerät damit aber rasch in die Endlosprobleme der Kausalattribution.

1 Wir setzen „Kommunikation“ hier in Klammern, um es uns im Weiteren zu ersparen, immer mitzuerwähnen, dass es sich um Kommunikationen und nicht um Bewusstseinsereignisse handeln. An den theoretischen Prämissen soll sich »durch diese Vereinfachung der Formulierung natürlich nichts ändern.

2 Typisch wird denn auch der Begriff des Entscheidens nicht als ein Problem gesehen. In einem Lehrbuch über Decision Making (Irving L. Janis/Leon Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, New York 1977) findet man überhaupt keine Vorstellung des Begriffs, sondern nur die beiläufige Formulierung: „When people are required to choose among alternative courses of action...“ (S. 21): Wer verlangt das? Wie kommt es zu Alternativen? Was ist „choice“?

Hat man mit dem Handelnden erst einmal festen Boden unter den Füßen, kann man immer noch nach Einflüssen auf sein Handeln oder **natu** unvorhergesehenen Nebenfolgen seines Handelns fragen; aber man hat mit der elementaren Kausalität der Handlung dann einen Fixpunkt, der weiteres Suchen nach Ursachen und Wirkungen einschränkt. Vielleicht war dies der Grund, weshalb ein in Zurechnungsfragen methodisch so umsichtiger Autor wie Max Weber bei der Suche nach einem allgemeinen Theoriegerüst schließlich auf den Begriff des sinnhaft-sozialen Handelns verfiel. Aber: auf was lassen wir uns ein, wenn wir diese Verkürzung als Zugeständnis an Methodenprobleme hinnehmen?

Mit dem Handlungsbegriff verbinden sich also reduzierte Zurechnungsweisen, und das führt auf die Frage: wer rechnet zu? Oder allgemeiner: wer beobachtet und beschreibt eine Handlung als Handlung **eine** Entscheidung als Entscheidung? Für die Handlungstheorie wird es nahe liegen zu sagen: der Handelnde selbst. Er kann doch nicht ohne Willen und Bewusstsein handeln. Damit wird ausgeschlossen, dass jemand anderes ein Verhalten als Handlung oder gar als Entscheidung beschreibt, das für den, dem es zugerechnet wird, gar nicht so erschienen war. Aber: wer will im Operationsnetz der sozialen Kommunikation feststellen, in welchem Zustand sich der Handelnde befand, als er handelte? Ist man nicht\* zwangsläufig auf soziale Zurechnungen und damit auf Konventionen angewiesen, weil etwas anderes gar nicht funktionieren würde? Ist das vielleicht der Grund, weshalb die Handlungstheorie so rasch und ohne weite\* re theoretische Reflexion in eine Institutionstheorie übergeht? Und müsste man dann nicht sagen, dass der Handelnde erst an der sozialen Resonanz merkt, dass ihm sein Handeln zugerechnet wird; und dass er dann wohl beraten ist, wenn er sich im Wege der Vorweganpassung darauf einstellt und entsprechende Erklärungen, Motive zum Beispiel, bereithält?<sup>3</sup> Aber dann muss man zugestehen: Derjenige handelt, der als Handelnder handelt wird.

Das Verhältnis von Handeln und Entscheiden ist ebenfalls nicht leicht zu bestimmen und bleibt deshalb unklar oder doch kontrovers. Oft wird Handeln durch Wahlfreiheit definiert, so seit alters in der Ethik. Dann ist jedes Handeln eine Entscheidung, und wenn man einen besonderen Entscheidungsbegriff will, muss man ein besonderes Merkmal hinzugeben - etwa: Schwierigkeit der Wahl (Entscheidung ist Arbeit!), Entscheidung unter Unsicherheit, Fehlen von Routine oder von Programmierung: Die Kritik der allzu rationalistischen Prämissen der älteren Entscheidungstheorie hat sich bisher auf diese Annahmen beschränkt und sie in Richtung auf Unsicherheit, Informationslasten, Präferenzänderung usw. zu

**3 Hierzu umfangreiche, teils an Max Weber, teils an Alfred Schütz anschließende Forschungen. Literaturhinweise Kap. 3, Anm. 34.**

modifizieren versucht.<sup>4</sup> Wir lassen diese Komplikationen zunächst auf sich beruhen, weil sie bei Bedarf innerhalb der Entscheidungstheorie leicht rekonstruiert werden können, und fragen stattdessen: was macht eine Handlung (eventuell: alle Handlungen) zur Entscheidung?

Beschränkt man sich auf den Begriff der Entscheidung, führt die Definition einer Entscheidung als Wahl (choice) nicht weiter. Sie bleibt in einer Tautologie stecken. Man ergänzt diese Definition dann durch die Auskunft, dass die Wahl sich an einer Alternative zu orientieren habe. Das reduziert die Komplexität der Welt auf wenig Varianten, die in Betracht kommen, gibt aber auf die zunächst interessierende Frage, was eine Wahl sei, keine Antwort, sondern verschiebt das Problem nur in die Frage, worin denn die Alternativität der Alternative bestehe und was es für die Zukunft bedeuten mag, wenn man als Ergebnis der Vergangenheit eine Alternative vorzufinden meint; und eine Antwort auf diese Fragen setzt den Begriff der Wahl (oder: Entscheidung) wiederum voraus. Vor allem steht man jetzt vor der Frage, welche Möglichkeiten *in die Alternative eingeschlossen* und welche *aus ihr ausgeschlossen* sind. Ist, wie man annehmen könnte, diese Frage durch die logische oder kosmo-logische Ordnung der Welt vorentschieden oder müssen wir einen Beobachter voraussetzen, der sie entscheidet. Und wenn: gehört dann der Ausschluss anderer Möglichkeiten zur logischen Struktur der Alternative? Muss, anders gefragt, das Ausschließen eingeschlossen werden? Und historisch zurückgefragt: war dies vielleicht der Grund, weshalb Kant von Freiheit nur sprechen wollte unter der Voraussetzung, dass sie vernünftig gehandhabt werde?

Wir drehen uns also im Kreise. Eine Alternative hegt vor, wenn eine Entscheidungsmöglichkeit mit einer oder mehreren anderen konfrontiert wird unter der Bedingung, dass nur eine von ihnen realisiert werden kann: Die Wahl der einen zwingt zum Verzicht auf die anderen. Sie erfordert deshalb sorgfältige Überlegung und findet sich möglicherweise Vorwürfen oder nachträglicher Reue ausgesetzt. Bei Überprüfung des Sprachgebrauchs fällt auf, dass er auf kennzeichnende Weise ambivalent bleibt. Manchmal wird die Mehrheit der Möglichkeiten als Alternative bezeichnet, manchmal nur jeweils eine Version aus der Menge der nicht gleichzeitig realisierbaren Möglichkeiten; und oft bleibt unklar, welche dieser beiden einander ausschließenden Bedeutungen gemeint ist. Diese Ambivalenz des Sprachgebrauchs scheint ein Indikator dafür zu sein, dass man es mit einer Paradoxie zu tun hat, die jedoch nicht eingestanden werden kann, sondern verdeckt werden muss, weil doch gleichzeitig

4 Siehe z.B. den knappen Überblick im Epilog zur 2. Aufl. von Richard M. Cyert/ James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Oxford 1992, S. 226 ff. mit weiteren Hinweisen.

(wieder: gleichzeitig!) von der Entscheidung Sorgfalt der Überlegung, wenn nicht Rationalität verlangt wird.

Vor allem aber müsste man klären, welche Beziehung besteht zwischen der Entscheidung und der Alternative. Die Alternative entscheidet sich nicht selbst. Nicht einmal dialektische Theorien, die von „Gegensätzen“ ausgegangen waren, hätten behauptet, dass die Gegensätze sich selbst aufheben. Es bedurfte dazu eines weiteren Faktors - Begriff oder Geist oder Revolution genannt. Aber wenn man denn eine Entscheidung (oder sogar einen handlungsfähigen Entscheider) braucht, um eine der alternativ verbundenen Möglichkeiten zu wählen: was ist dann diese Entscheidung, wer ist dieser Entscheider?

## II.

Um weiterzukommen, schlagen wir eine abstrahierende Begriffsbildung vor. Wir ersetzen den Begriff der Handlung als Letztbegriff durch den Begriff der Beobachtung. Eine Beobachtung liegt immer dann vor, wenn eine Unterscheidung gemacht wird, um die eine (aber nicht die andere) Seite der Unterscheidung zu bezeichnen.<sup>5</sup> Danach ist jedes psychische Erleben, das sein Wahrnehmen und sein Denken fokussieren muss, Beobachten. Aber auch jedes Handeln, das etwas Bestimmtes (und nichts anderes) erreichen will, und schließlich jede Kommunikation, die eine Information herausgreift, um sie mitzuteilen. Der Begriff ist elementarer anzusetzen als Begriffe wie Ding, Ereignis, Symbol, Handlung, Entscheidung, die sämtlich immer schon Unterscheidungen voraussetzen, während Beobachten das bezeichnende Unterscheiden selbst bezeichnet, also auch sich selbst in den eigenen Begriffsumfang einschließt. Entsprechend abstrakt muss der Begriff gefasst sein, um verschiedene Formen der Materialisierung der Operation Beobachtung übergreifen zu können, und das hat den Vorteil, dass er sich auf ein bestimmtes Problem konzentrieren kann, nämlich auf die Frage: Wie ist es überhaupt möglich, etwas Bestimmtes zu bezeichnen und dabei alles andere außer Acht zu lassen? Und wie kommt man von da zu einer bestimmten Unterscheidung, wie

<sup>5</sup> Diese Begriffsfassung stammt nicht aus der Psychologie, sondern aus der Kybernetik. Sie ist unter anderem aber auch psychologisch interpretierbar. Für den allgemeinen Begriff siehe etwa Heinz von Foerster, *Observing Systems*, Seaside Cal. 1981; Niklas Luhmann et al., Beobachter: Konvergenz der Erkenntnistheorie?, München 1990; Niklas Luhmann, *Die Wissenschaft der Gesellschaft*, Frankfurt 1990, S. 68 ff. Vgl. auch Francesco Pardi, *L'osservabilità dell'agire sociale*, Milano 1985, mit Einbeziehung der weiter zurückliegenden Literatur.

sie zum Beispiel beim Entscheiden benötigt wird: dies und nicht das? Und: diese Alternative und keine andere?

Schon bei der Analyse der Bedingungen der Möglichkeit des Beobachtens stößt man auf ein Problem, das sich bei der Analyse des Entscheidens wiederholen wird. Wie ist es möglich, eine Unterscheidung zu benutzen, aber nur ihre eine Seite, also nicht die Unterscheidung selbst zu bezeichnen? Man kann natürlich auch Unterscheidungen bezeichnen, aber dann muss man die zu bezeichnende Unterscheidung von anderen Unterscheidungen unterscheiden - und hat dasselbe Problem einer vorausgesetzten, aber nicht bezeichneten Unterscheidung. Man kann natürlich einen Begriff der Unterscheidung bilden, wie wir es soeben zu tun versuchen, aber dann muss man diesen Begriff von anderen unterscheiden, etwa von solchen, die nur versuchen, Dingen einen Namen zu geben (und mit dieser Unterscheidung von Unterscheidungs- und Dingbegriff gewinne man einen guten Ausgangspunkt für die Unterscheidung (wieder der Unterscheidung!) von moderner, differenzialistischer und alteuropäischer Theorie). Wir kommen also nicht um die Einsicht herum, dass etwas unbeobachtbar wird, wenn etwas beobachtet wird,<sup>6</sup> und jedenfalls die Welt unbeobachtbar bleibt, mag man sie nun als Gesamtheit der Dinge (als universitas rerum) oder als Gesamtheit der Unterscheidungen auffassen.<sup>7</sup>

Wir finden uns damit vor einer fundamentalen Paradoxie: Jede Beobachtung erzeugt Beobachtetes und Nichtbeobachtetes. Aber was genau ist daran paradox? Die Operation des Beobachtens wird dadurch nicht blockiert. Im Gegenteil: sie wird dadurch erst ermöglicht. Auch kann man die Fokussierung des Beobachtens wechseln und von einem zum anderen fortschreiten. Man kann wissen und kann handelnd bewirkte Zustandsveränderungen durch die Methode „eins nach dem anderen“ akkumulieren. Das Problem ist nur, dass man auf diese Weise nie Weltwissen und nie bessere Welten erzeugen kann, also auch nie begründet erleben und handeln kann, sondern immer nur differenzbezogen. Aus der Formabhängigkeit allen Beobachtens folgt, dass mit der Besetzung der einen Seite

**6** Vgl. Heinz von Foerster, *Das Gleichen vom blinden Fleck: Über das Sehen im allgemeinen*, in: Gerhard Johann Lischka (Hrsg.), *Der entfesselte Blick: Symposium, Workshops Ausstellung, Bern 1993*, S. 15-47; aber auch die viel ältere, auf Leonardo da Vinci zurückgehende Lehre von der «perspectiva de' perdimenti», die betont hatte, dass bei aller Fokussierung und bei aller Vergrößerung von Abstand etwas verschwindet. Siehe dazu Ernst H. Gombrich, *Ornament und Kunst: Schmucktrieb und Ordnungssinn in der Psychologie des dekorativen Schaffens*, dt. Übers., Stuttgart 1982, S. 107 ff. Man wird es im Übrigen nicht als Zufall ansehen, dass gerade die Theorie künstlerischer Produktion, die Beobachtungsmöglichkeiten erzeugen will, auf dieses Problem gestoßen ist. Es dient ihr zugleich als unüberwindliche Schwierigkeit - und als Entlastung.

einer Form die andere freigegeben werden muss. Zieht man jedoch zusätzlich Zeit in Betracht, kann das nur heißen: zur Wiederbesetzung freigegeben werden muss. Das gilt auch „autologisch“ für Unterscheidungen wie Subjekt/Objekt, Selbstreferenz/Fremdreferenz, Beobachter/Beobachtetes. Dann kann aber Einheit letztlich nur als Kreuzen der Grenze, als Oszillation gedacht werden. Dies setzt Gedächtnis voraus; denn das Freigegebene muss als wiederbesetzbar verfügbar bleiben, soll es sich nicht in einen unbestimmbaren Begriff von Welt auflösen.

Aber was haben wir damit gewonnen, wenn wir sagen: die *Einheit* von Objekten aller Arten (Subjekte, Entscheidungen usw. eingeschlossen) ist die *Oszillation*? Zumindest, könnte man sagen, den Hinweis, dass jede Auflösung der Paradoxie der Einheit der Form Zeit erfordert, und zwar nicht nur in der Zeit, sondern vor allem mit Hilfe der Zeit, mit Hilfe der Zeitunterscheidung von Zukunft und Vergangenheit erfolgen muss. Aber damit verschiebt sich das Problem nur in die Frage, wie ein Systemgedächtnis so operieren kann, dass es aus der Notwendigkeit eines Nacheinander von Besetzungen mit Freigabe der jeweils anderen Seite die Illusion der Einheit von Objekten erzeugen kann. Und das gilt auch, wiederum „autologisch“, für die Frage, wie ein Beobachter sich selbst vom Beobachteten unterscheiden kann.<sup>7</sup>

Die Paradoxie der Form als Einheit von Unterschiedenem ist demnach ein Problem des Gedächtnisses. Sie wird zu einem Grundproblem nur dann und nur in dem Maße, als man darauf besteht, die Einheit zu erkennen, die das Beobachten selbst einschließt - also die Welt. Aber auch: das beobachtende System! Denn auch hier hat man das Problem der Selbstbeobachtung, die das Selbst, das die Beobachtung vollzieht, zugleich beobachten will. Nicht nur das Beobachten, auch der Beobachter bleibt unbeobachtbar. Man kann dem natürlich abhelfen durch Substitution einer weiteren Unterscheidung. Der Beobachter unterscheidet sich selbst als System von seiner Umwelt und damit von anderen Beobachtern in seiner Umwelt. Für den Beobachter selbst (und zwar: für jeden!) wird das sogar die erste Unterscheidung sein, die alle anderen von sich abhängig macht.<sup>8</sup>

7 In diesem Sinne für eine Welt, die sich für Selbstbeobachtung einrichten wollte, auch George Spencer Brown, *Laws of Form*, Neudruck New York 1979, S. 105.

8 Siehe dazu Ranulph Glanville, *Was ist und wie kann ein Gedächtnis sich erinnern, was es ist?*, zit. nach der deutschen Übersetzung in Glanville, *Objekte*, Berlin 1988, S. 19-46, als einen Versuch, das Problem über einen Begriff des „Objektes“ zu lösen, der Selbstbeobachtung als Voraussetzung des Objektseins auffasst.

9 Zur Tragweite einer solchen „primary distinction“, die alles andere, sogar die für einen Kalkül notwendigen Axiome, erzeugt, siehe erneut Spencer Brown a.a.O. Dies führt, in letzter Konsequenz, zur Aufhebung selbst der Ontologie in ihrem traditionalen Verständnis. Denn die Unterscheidung innen/außen ist jetzt

Die Selbst-Unterscheidung des Beobachters (= System/Umwelt, innen/außen, Selbstreferenz/Fremdreferenz) verhindert vor allem, dass der Beobachter sich selbst ständig mit anderen verwechselt. Sie ermöglicht Zurechnungen. Aber sie befreit nicht von dem eisernen Gesetz: dass auch bei jeder Verschiebung, bei „difference“ in Derrida's Sinne, das Beobachten und damit auch der Beobachter für sich selbst unerreichbar bleibt. Man kann nicht einmal sagen: er sei anwesend und damit metaphysisch präsent. Denn das würde nur auf die Frage führen, wer hier zwischen anwesend und abwesend unterscheidet. In anderen Worten: Ein Beobachter kann nicht, wie Descartes oder Fichte angenommen hatten, sich selbst selbstgewiss erkennen oder „setzen“. Er kann sich nur unterscheiden. Und der Sinn dieser Unterscheidung liegt nicht in ihrer punktuellen oder „subjektiven“ Gewissheit, sondern in ihrer Anschlussfähigkeit - in dem, was dieser Beobachter oder ein anderer, der ihn unterscheidet, damit anfangen kann.

Fragt man, wie das Problem der Paradoxie des Beobachtens behandelt wird, so ist vorauszusetzen, dass es nicht „gelöst“ werden kann in dem Sinne, dass es nachher nicht mehr existiert. Das würde ja auch heißen, dass man das Beobachten selbst einstellt und in einen entropischen Zustand oder ins Nirvana übergeht. Was aber möglich bleibt, ist eine „Entfaltung“ des Paradoxes, und damit ist gemeint, dass das Paradox durch eine Unterscheidung verdrängt wird, die mit Identitäten arbeitet, die relativ überzeugend kommuniziert werden können, ohne dass jemand (oder vielleicht nur ein „Philosoph“) auf die Idee kommt, nach der Einheit der Unterscheidung zu fragen. Drei dieser Entfaltungen verdienen besondere Beachtung:

- (1) Die heute klassische logische und linguistische Lösung liegt in der Forderung, logische Ebenen zu unterscheiden, hier also die Ebene der Entscheidung *ob* und der Entscheidung *wie* entschieden werden soll. Das hilft jedoch (ein inzwischen geläufiger Einwand) nicht weiter, denn erstens ist schon die Unterscheidung der Ebenen die Unterscheidung eines Beobachters, für die sich das Problem des blinden Flecks wiederholt;<sup>10</sup> und außerdem ist auch die Entscheidung auf der Metalebene, also die Entscheidung zwischen Entscheidung und Nichtentscheidung, wenn sie denn eine Entscheidung sein soll, mit unserem Problem belastet, nämlich keine Komponente ihrer Alternative zu sein. Auch spricht, worauf schon früh hingewiesen wurde,<sup>11</sup> die Öko-

*fundamentaler als die Unterscheidung Sein/Nichtsein.*

<sup>10</sup> Der „blinden Fleck“ ist hier natürlich die pure Absicht, auftretende Paradoxien zu vermeiden.

<sup>11</sup> So durch Jürgen Ruesch/Gregory Bateson, Cornmunication: The Social Matrix of Psychiatry, New York 1951, 2. Aufl. 1968, S. 192 f.

nomie der Beobachtungsoperation gegen eine solche Auflösung. Denn die Beobachtungsoperation muss sich schneller Vereinfachungen bedienen, etwa der Gestaltwahrnehmung und ihrer Bezeichnung oder der Beobachtung dessen, was ein anderer „meint“, und sie kann während ihres Tätigseins solche Komplexidentifikationen nicht weiter auflösen.

- (2) Ferner kann man, nachhaltig beeindruckt durch Marx und durch Freud, latente und manifeste Strukturen unterscheiden. Das erfordert eine Beobachtung zweiter Ordnung. Ein zweiter Beobachter beobachtet (unterscheidet!) einen ersten (unmittelbaren) Beobachter in dem Interesse (wieder: Unterscheidung!), zu sehen, was dieser nicht sieht und aus Gründen der Fixierung seiner Beobachtungsschemata nicht sehen kann.<sup>12</sup> Dem mag ein therapeutisches Interesse zu Grunde liegen, das sich auf ganze Gesellschaften, auf Organisationen, auf Familien oder auch auf Individuen richten mag, die mit sich selber Probleme haben. Dies Interesse an Therapie scheint in Zeiten allgemeiner Unsicherheit besonders groß zu sein, sodass die Unterscheidung latent/manifest plausibel kommuniziert werden kann, und man gar nicht erst fragt, ob nicht auch, und vor allem, die Therapeuten (die darauf aus sind, etwas zu sehen, was andere nicht sehen) der Therapie bedürften. Käme diese Frage auf, müsste man zu einer anderen Form der Paradoxeieentfaltung übergehen, nämlich
- (3) zum re-entry der Unterscheidung in das durch sie Unterschiedene.<sup>13</sup> Hat man diese Figur einmal kapiert, so kann man sie leicht und an vielen unvermuteten Stellen wieder finden.<sup>14</sup> Zum Beispiel im Recht oder in der Moral. Die Unterscheidung Recht/Unrecht oder die Unterscheidung gut/böse wird einem re-entry unterworfen, wenn man meint, es sei Recht oder es sei gut, so zu unterscheiden. Aber dann muss man für dieses Recht oder dieses „gut“ ein anderes Unrecht bzw. ein anderes „böse“ finden - etwa ein naturrechtliches oder ein ethisches, jedenfalls ein „höheres“, sodass das Problem in eine Ebenenhierarchie aufgelöst wird, solange das überzeugt. Oder im Verhältnis des Beobachters zu dem, was er mit seiner Beobachtung bezeichnet. Aber dann muss man eine strukturell nicht behebbare Unendlichkeit akzeptieren und sie zum Beispiel in Zeit auflösen; dann muss die Beobachtung als eine Operation begriffen werden, die zwar

12 Ausführlicher Niklas Luhmann, *Wie lassen sich latente Strukturen beobachten?*, in: Paul Watzlawick/Peter Krieg (Hrsg.), *Das Auge des Betrachters - Beiträge zum Konstruktivismus: Festschrift Heinz von Foerster*, München 1991, S. 61-74.

13 Dies nach Spencer Brown a.a.O. (1979), S. 69 ff. Vgl. auch Louis H. Kauffman, *Self-reference and Recursive Forms, Journal of Social and Biological Structures* 10 (1987), S. 53-72 (56 f.). Siehe auch oben S. 72.

selbst keine Zeit braucht, weil sie nur ein Ereignis ist, aber zwischen den Endloshorizonten der Vergangenheit und der Zukunft stattfindet, die durch sie unterschieden und synchronisiert werden müssen.

Mit den erörterten Tricks wird man die Paradoxie also nicht los. Man mag sie zum Teufel wünschen, aber weder ethisch noch logisch, weder normativ noch kognitiv lässt sie sich eliminieren. Sie steckt schließlich auch noch (in der Form eines re-entry!) in der Unterscheidung von Paradoxie und Paradoxeentfaltung. Auch die Logik bietet keine Hilfe. Sie mag versuchen, die Paradoxie auszuschließen, bekommt es dann aber mit der Paradoxie in der Form des Einschließens ihres Ausschlusses zu tun. Paradoxien sind, von welcher Unterscheidung aus immer man sie konstruiert, der Form nach ein unlösbares Problem. Aber das heißt nicht, dass man verzagen und zu einem „anything goes“ übergehen müsste. Die Frage ist nur: unter welchen Bedingungen welche Paradoxeentfaltungen funktionieren. Und diese Frage ist an ein historisches System, an eine nichttriviale Maschine zu richten, die sich immer in einem durch sie selbst bestimmten Zustand befindet, den sie eruiert, wenn sie ihre Operationen fortsetzt.

Die Form der Paradoxie ist also die Form, mit der das Beobachten sich blockiert, um sich darauf hinzuweisen, dass es die Welt nicht beobachten kann. Auf dieser Ebene, so könnte man eine Formulierung von Spencer Brown übernehmen, lassen sich also Welt und Beobachtung nicht unterscheiden - eben weil dazu eine Unterscheidung notwendig wäre.<sup>15</sup> Mit der Beobachtung einer Paradoxie, einer Unendlichkeit in endlicher Form, erreicht das beobachtende System eine nicht mehr überbietbare Irritation. Und davon ist auszugehen, wenn eine Welt erzeugt werden soll, denn „a universe comes into being when a space is severed or taken apart“, und zwar „a **World** where, in the first place, the boundaries can be drawn anywhere we please.“<sup>16</sup>

14 Vgl. Niklas Luhmann, *Observing Re-entries*, Graduate Faculty Philosophy Journal 16 (1993), S. 485-498. Wiederabdruck in: *Protosoziologie* 6 (1994), S. 4-13.

15 So A Note on the Mathematical Approach, in: *Laws of Form* a.a.O. S. XXIX.

16 Spencer Brown a.a.O. S. XXIX. Die Formulierung ist leicht mißzuverstehen.

Selbstverständlich handelt es sich nicht um Beliebigkeit, denn in der Welt gibt es keine Beliebigkeit. Es handelt sich nur um ein Äquivalent zur Feststellung, dass der mathematische Kalkül alle Voraussetzungen, auf die er sich stützt, selbst einführen muss. Oder in anderer Fassung: um eine Formulierung der operativen Schließung beobachtungsfähiger Systeme. Spencer Brown selbst nennt denn auch „motives“ als Erfordernis des Einföhrens von Unterscheidungen. Aber die Unterscheidung solcher „motives“ oder die Unterscheidung der Unterscheidungen, mit denen man die Welt spaltet und dadurch erzeugt, muss einem späteren Platz in der Theoriearchitektur überlassen bleiben, denn hierzu muss die Operation des re-entry vorausgesetzt werden.

### III.

Um Rückschlüsse auf den Fall der Paradoxie des Entscheidens zu ziehen, brauchen wir die Analysen des vorigen Abschnittes nur zu kopieren und einige Besonderheiten nachzutragen.

Zunächst geben wir der Paradoxie eine neue, auf Entscheidungen bezogene Fassung. Entscheidungsparadoxien sind unentscheidbar, weil jede Entscheidung ihr Gegenteil enthält. Aber Unentscheidbarkeiten im Sinne Gödels sind zugleich die Voraussetzung für die Möglichkeit des Entscheidens, sie können überhaupt nur durch Entscheidung aufgelöst werden. „Only those questions that are in principle undecidable, we can decide“.<sup>17</sup> Das mag zunächst wie ein Spiel mit Worten aussehen, aber wir müssen uns ja der Sprache bedienen, um festzuhalten, dass jede Entscheidung voraussetzt, dass bisher nicht entschieden werden konnte. Hinter der Modalformulierung „Unentscheidbarkeit“ steckt letztlich ein Zeitproblem, wenn man nur Zeit radikal genug begreift. Und auch Gödels Unentscheidbarkeitstheorem lässt ja noch zu, dass die Entscheidung nach außen (oder in die Zukunft?) abgegeben wird.

Demnach ist die Einheit einer Entscheidung für den, der danach fragt, ein Paradox, und dies in verschiedenen Hinsichten je nach dem, welche Unterscheidungen benutzt werden (Zweck und Mittel, vor und nach der Entscheidung, Alternativität, selbsterzeugte Ungewissheit). Es geht, wohl gemerkt, um jede Entscheidung, welchen Formats auch immer. Damit ist, wie im Vorbeigehen anzumerken, die Auffassung abgelehnt, dass nur Spitzenleistungen diese besondere Form der Paradoxie annehmen.<sup>18</sup> Es mag sehr wohl sein, dass Spitzenleistungen nicht anders erklärt werden können als mit Formeln wie: „you have to be lucky“<sup>19</sup> oder dass Exzellenz es erlaubt, sich selbst öffentlich als ein Paradox zu erklären. Das wird dann aber rasch zu einer Ideologie, die andere ausschließt. Eine genauere Analyse zeigt, dass jede Entscheidung, die sich selbst als Entscheidung bezeichnet, auf ein Paradox aufläuft.

Entscheidungen sind Beobachtungen. Sie beobachten mit Hilfe von Unterscheidungen, die wir Alternativen genannt hatten. Die Form „Alternative“ ist also diejenige Form, die eine Beobachtung zu einer Entscheidung macht. Die Entscheidung bezeichnet diejenige Seite der Alternative, die

17 Heinz von Foerster, *Ethics and Second-order Cybernetics, Cybernetics & Human Knowing* 1/1 (1992), S. 9-19 (14).

18 So als Antwort auf die Verlegenheiten, die die Suche nach Exzellenz und nach distinkten Führungsqualitäten bereitet hatte, Robert E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco 1989.

19 Quinn a.a.O. S. 23.

sie präferiert. Das und nichts anderes ist die spezifische Art ihres (auto-poietischen) Operierens. Deshalb ist vermutlich die Klärung der Alternativenlage für eine Entscheidung sehr viel wichtiger (und schneller zu haben) als die Ausleuchtung aller Folgen einer bestimmten Option.

Alternativen sind besondere Arten von Unterscheidungen. Sie sehen, wie jede Unterscheidung, zwei Seiten vor, setzen aber voraus, dass *beide Seiten der Unterscheidung erreichbar sind, also beide Seiten bezeichnet werden können*. Das ist eine bemerkenswerte Besonderheit (die man aber auch sonst, zum Beispiel in der Logik der Arten und Gattungen, bei der Unterscheidung von Farben, Tieren usw. findet). In der mathematischen Theorie von Spencer Brown ist zunächst nur vorausgesetzt, dass überhaupt etwas unterschieden wird, und zwar von allem anderen. Die Beobachtung markiert und erzeugt damit in ihrem Rücken, wenn man so sagen darf, einen nichtmarkierten Weltzustand.<sup>20</sup> Da jede Beobachtung eine Markierung erfordert, kann man zwar die Grenze zum unmarkierten Zustand kreuzen, aber dort nichts bezeichnen, denn dann würde man eine andere Unterscheidung verwenden mit einem anderen unmarkierten Zustand. Das bloße Kreuzen der Grenze bestätigt allenfalls die Grenze. Wenn die Operation des Bezeichnens wiederholt wird, entsteht auf der Innenseite der Grenze Identität. Wenn das System über die Grenze hinüberreicht, findet es dort keine Operationsgrundlage und muss zurückkreuzen mit dem Effekt, dass alles so ist, als ob nichts geschehen wäre.<sup>21</sup>

Diese Bedingung ändert sich, wenn sich zwei bezeichnungsfähige Seiten gegenüberstehen. Dann hat man es mit einer auf beiden Seiten bestimmungsfähigen Unterscheidung zu tun, also mit einer *unterscheidbaren Unterscheidung*. Das hebt die Grundregel, dass jede Unterscheidung einen unerreichbaren unmarkierten Weltzustand erzeugt, nicht auf; aber jetzt muss man zwei Unterscheidungen unterscheiden und aufeinander beziehen: die konstitutive Unterscheidung, die sich von der unmarkiert bleibenden Welt unterscheidet, und die Unterschiede, die innerhalb dieser

**20** Wir gehen also nicht von einem Chaos, von einem entropischen Urzustand der Welt aus, aus dem dann durch Schöpfung oder durch Zufall und Evolution Ordnung entsteht; sondern auch die erste Differenz von markiert und unmarkiert wird durch einen Beobachter erzeugt, - mit welcher Unterscheidung auch immer. Vgl. auch Philip G. Herbst, *Alternatives to Hierarchies*, Leiden 1976, S. 104 f.: „.... the original state is not originally the original state but only becomes this after a primary distinction has been made.“ Dasselbe besagt der Begriff der Autopoiesis. Auch ein autopoietisches System kann nicht seinen eigenen Anfang beobachten, sondern nur, mit Hilfe einer vorher/nachher Unterscheidung, sein Schon-angefangen-Haben.

**21** Siehe das Axiom 2: „The value of a crossing made again is not the value of the crossing“. Und: „For any boundary, to recross is not to cross“ (a.a.O. S. 2). Vgl. auch S. 5: the form of cancellation.

Unterscheidung unterschieden werden können. Die Konstruktion einer Alternative schafft sich, um mit Eva Meyer zu formulieren, eine Umgebung.<sup>22</sup> Man kommt, anders gesagt, nicht zu Unterschieden innerhalb einer Art und auch nicht zu Alternativen, wenn man nicht zugleich die Art oder die Alternative von allem anderen unterscheidet. Innerhalb der Art oder innerhalb der Alternative kann man dann noch eine Einheit finden und bezeichnen, wenngleich nur mit erheblichem Informationsverlust. Es geht dann eben um Farben (und nicht um Frauen, oder Töpfe, oder Köpfe) oder es geht um verschiedene Möglichkeiten, ein Problem zu lösen oder einen Zweck zu erreichen (und nicht um andere Probleme oder andere Zwecke).<sup>23</sup> Aber immer muss ein Bereich einander ausschließender Markierungen erst erzeugt werden, und zwar von dem Beobachter selbst. Man wird also durch Spezifikation eines Unterscheidungsbereichs die Paradoxie der Einheit der Unterscheidung nicht los - aber es fällt leichter, sie zu ignorieren.

Wer der Analyse so weit gefolgt ist, wird zugestehen müssen: Es ist nicht zulässig, diese beiden Unterscheidungen zu einer zusammenzuziehen. Genau das geschieht aber im typischen Fall. Das führt einerseits dazu, dass der Kontrast innerhalb der Alternative übertrieben wird (so wie der Kontrast aneinander angrenzender Farben) und zugleich unbeachtet bleibt, dass die Alternative selbst paradox konstruiert ist, nämlich darauf beruht, dass die Wahl genau dieses Schemas der Beobachtung nicht mitbeobachtet wird. Um Ungewissheit zu vermeiden, wird die Verschiedenheit der einander ausschließenden Möglichkeiten betont. Dann kann man entscheiden, weil man entscheiden muss. Und *erst danach* werden Präferenzen erzeugt und eventuell Werte generalisiert, um der Entscheidung Richtung und Begründung zu geben.<sup>24</sup>

Mit diesen Überlegungen spitzt sich die Frage zu, wie denn die Entscheidung sich zu der Alternative verhält, innerhalb derer sie eine der Möglichkeiten zu bezeichnen hat. Wir sehen jetzt: die Beschreibung der

22 So Eva Meyer, **Der Unterschied, der eine Umgebung schafft**, in: **ars electrónica** (Hrsg.), **Im Netz der Systeme**, Berlin 1990, S. 110-122, im Anschluss an Gotthard Günthers Versuche, sich von einfachen logischen Entscheidungen zu distanzieren.

23 Wir lassen hier Gattungslogik und Problemlogik (bzw. Substanzlogik und Funktionslogik) nebeneinanderherlaufen, weil es hier nur auf die Gemeinsamkeit ankommt. Aber es liegt nahe, dass man diese Einsicht in die Ähnlichkeit auch historisch wenden und so besser verstehen kann, wieso man in der neueren Zeit von Gattung auf Problem, von Substanz auf Funktion umdenken konnte. Hierzu die immer noch lesenswerte Monografie von Ernst Cassirer, **Substanzbegriff und Funktionsbegriff**, Berlin 1910.

24 Dies geht, wie leicht zu sehen, gegen eine um 1900 übliche These, dass Werte a priori gelten, also letzte, nicht überbietbare Bezugspunkte seien.

Entscheidung als „Wahl“ ist nur eine tautologische Umschreibung des Problems. Wenn man sich damit nicht begnügt, fällt auf, dass die Entscheidung selbst in der Alternative gar nicht vorkommt. Die Entscheidung ist nicht etwa eine der Möglichkeiten, die man wählen kann (und das gilt natürlich auch, wenn die Entscheidung sich zusetzt auf die Alternative: entscheiden oder nicht entscheiden; jetzt oder später oder überhaupt nicht). Aber ohne Alternative gäbe es auch keine Entscheidung; nur die Alternative macht die Entscheidung zur Entscheidung. Also scheint die Entscheidung das eingeschlossene ausgeschlossene Dritte zu sein; oder das Beobachten, das die Unterscheidung verwendet, sich aber bei diesem Vollzug nicht selber bezeichnen kann; oder der „Interpretant“ im Sinne der Semiotik von Charles S. Peirce, der hinzukommen muss, damit der Unterschied von Zeichen und Bezeichnetem operativ in einen neuen Zustand überführt wird.<sup>25</sup> Jede dieser Versionen, die im Grunde dasselbe sagen, deutet darauf hin, dass die Entscheidung, was immer sie als Operation (zum Beispiel als Kommunikation) ist, an der Stelle auftritt, wo wir eine Paradoxie vermuten, nämlich die Unbeobachtbarkeit der Beobachtungsoperation und damit: des Beobachters.

Hier Hegt die Erklärung dafür, dass die Entscheidungstheorie mit dem Begriff der Auswahl (choice) operiert, der, ähnlich wie der Begriff der Selektion, nichts erklärt, sondern nur die Stelle markiert, an der etwas zu erklären wäre.<sup>26</sup> Dass eine Auswahl stattgefunden hat, kann man nur an ihrem Resultat, also nur retrospektiv erkennen.<sup>27</sup> Das Ereignis selbst bleibt unerklärt und, was schlimmer ist, unbegriffen. Das hat zur Folge, dass es bei der Darstellung von Entscheidungen typisch zu *Mystifikationen* kommt - nicht nur innerhalb von Organisationen, sondern auch in der Theorie. Man kann doch nicht zugeben, dass die Entscheidung sich nicht

25 Zur Erläuterung: Interpretant ist zunächst das Zeichen, das garantiert, dass in der Differenz von Zeichen und Bezeichnetem Dasselbe gemeint ist. Der Begriff weist aber auch auf die Notwendigkeit hin, aus einer Dyade eine Triade zu entwickeln. Er ist jedoch im Prinzip noch identitätstheoretisch gedacht und nicht paradox.

26 Hiermit soll nicht suggeriert werden, dass es endgültig-richtige Erklärungen überhaupt gibt. Das Argument richtet sich nur gegen Scheinerklärungen und regt an, auf das Paradox zurückzugehen, um einen Ausgangspunkt für weitere Analysen zu gewinnen.

27 Lloyd E. Sandlands/Robert Drazin, *On the Language of Organization Theory*, *Organization Studies* 10 (1989), S. 457-478 (459 f.) und Robert Drazin/Lloyd Sandlands, *Autogenesis: A Perspective on the Process of Organizing*, *Organization Science* 3 (1992), S. 230-249 (231) sprechen deshalb von „achievement verbs“, die nichts erklären. Aber mit der Rückkehr zu Begriffen wie Handlung oder Interaktion würde man sich nur im Kreise drehen, denn sie enthalten implizit ja auch den Begriff der Entscheidung und sind ebenfalls nur retrospektiv als Festlegung auf etwas Bestimmtes (und nichts anderes) erkennbar.

entscheiden kann (so wie das Feuer sich nicht verbrennen kann). Also muss eine Darstellung gewählt werden, die diesen Eindruck vermeidet und ein Sinnangebot macht, das stattdessen überzeugt.

Die vielleicht geläufigste Lösung ist: dass man der Entscheidung ein Moment der *Willkür* zuspricht. Aber diese Auskunft bleibt unbestimmt; sie dient nur der Abgrenzung dessen, was man als Essenz der Entscheidung ansieht, gegen zurechenbare Einflüsse. Der Erklärungsbedarf ist nur verschoben. Denn die Anschlussfragen lauten sofort: wie wird die Willkür „operationalisiert“, wie wird sie zu Information? Hier hilft man sich dadurch, dass man das Problem auf *den Entscheider* umlegt. Er ist es, der entscheidet. An die Stelle der Paradoxie tritt somit zunächst eine Tautologie: der Entscheider entscheidet. Diese Tautologie lässt sich leichter weiterbehandeln. Man muss ihn kennen, wenn man Entscheidungen voraussehen will; obwohl man weiß, dass, wenn er weiß, dass man wissen will, wie er entscheidet, die Versuchung stark wird, anders zu entscheiden. Das Problem wird damit aus einer Situationsdiagnose in eine Systemdiagnose verschoben. Es kommt mehr Komplexität ins Spiel, mehr Redundanz und mehr Varietät. Man hat mehr Anhaltspunkte für Vermutungen und für nachträgliche Erklärungen. Man kann sich leichter täuschen und dies weniger leicht entdecken.

Die Annahme, dass es der Entscheider sei, der entscheidet, führt zu Mythen, die teils an Erwartungen, teils an Begründungen und Rechtfertigungen anschließen. Die wichtigsten wären: die Entscheidungen seien, zumindest der Intention nach, rational. Sie richteten sich nach den Langfristinteressen der Organisatoren, zum Beispiel nach der Rentabilität der Wirtschaftsunternehmen oder der „Sachlichkeit“ der Entscheidungen der öffentlichen Verwaltung gegenüber kurzfristigen politischen Pressionen. Sie versuchen, ein verlorenes Gleichgewicht wiederzugewinnen. Eine genauere Beobachtung der Entscheidungsparadoxie wird hier erhebliche Diskrepanzen zwischen Mythos und Realität feststellen.<sup>28</sup> Wir werden in den Kapiteln 5 und 14 darauf zurückkommen.

Auch wenn der Zusammenhang von Entscheidung und Entscheider ein Zurechnungskonstrukt ist, heißt dies keineswegs, dass es nur eine Fiktion sei, die zusammenbricht, wenn man sie durchschaut. Eher könnte man auch hier von einem „Eigenwert“ der Organisation sprechen, der in der rekursiven Praxis des organisierten Entscheiaens immer wieder bestätigt wird. Das liegt nicht zuletzt daran, dass nicht nur Fremdbeobachter sondern auch die Entscheider selbst diese Zurechnung vollziehen und auf diese Weise emotionale Bindungen an „ihre“ Entscheidungen und an de-

<sup>28</sup> Vgl. für leitende Gremien von Wirtschaftsunternehmen Gordon Donaldson/Jay W. Lorsch, *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*, New York 1983, zusammenfassend S. 6 ff.

ren Grundsätze entwickeln. Damit ist zugleich Vorsicht im kommunikativen Umgang mit Entscheidungen angeraten. Kritik kann verletzend wirken, und sehr oft werden Entscheidungen hingenommen, weil man den Entscheider schonen möchte.

Mit einer von Michel Serres<sup>29</sup> eingeführten Metapher kann man daher sagen: der Entscheider ist der Parasit seines Entscheidens. Er profitiert davon, dass der Entscheidung eine Alternative zu Grunde liegt. Die Entscheidung vergeht, er bleibt. Die Entscheidung kann allenfalls noch Thema weiterer Kommunikation sein, den Entscheider kann man fragen (und damit anerkennen).

Doch auch der Entscheider ist und bleibt eine Konstruktion eines Beobachters, der er selber sein kann. Nie kann und wird im System eine Erforschung der wirklichen Wirklichkeit zugelassen werden, denn das würde die Dinge auf ewig zum Stillstand bringen. Als Realität zählt nur der Widerstand von Beobachtungen gegen Beobachtungen. Für alles, was als Realität fungieren soll, muss deshalb ein operativ geschlossenes System unterstellt werden, denn nur in einem System kommt es zu solchem Widerstand gegen sich selbst. So fällt es leicht, zu sagen, dass das Organisationssystem selbst das System ist, dass seine Entscheidungen und seine Entscheider beobachtet und dabei Realität in der Form von Widerstand gegen sich selbst erzeugt. Die entfaltete Tautologie Entscheidung/Entscheider provoziert die Organisation (aber selbstverständlich auch: alle beteiligten psychischen Systeme) so stark, dass Widerstand gesucht - und gefunden wird.

Offenbar gibt es Individuen, die sich in das Mysterium des Entscheidens besser einfühlen können als andere. Dann spricht man, im Anschluss an Max Weber, von „Charisma“.<sup>30</sup> Dem hegt ein säkularisiertes Verständnis dieses religiösen Begriffs zu Grunde. Es handelt sich also nicht um eine verliehene Gabe, sondern um eine Art von Selbstinspiration. Dass daran geglaubt wird, nicht zuletzt auch vom Charisma-Träger selbst, kann als Faktum oder als Phänomen beschrieben werden. Die Erklärung liegt jedoch darin, dass man anderenfalls die Paradoxie der Entscheidung selbst zu Gesicht bekäme, also eine Blockierung des Beobachters akzeptieren müsste. Und davon erlöst die Zuschreibung von Charis-

29 Siehe Michel Serres, *Le Parasite*, Paris 1980.

30 Allerdings schließt die hier angebotene Deutung nicht an Weber an. Denn für Weber war charismatische Herrschaft ein Gegenbegriff zu bürokratischer Herrschaft; wir sehen in der charismatischen Füllung des Entscheidungsmysteriums im Gegenteil eine Abschlussfigur, die eine Operation gegen ihr Paradox abschirmt. Deshalb müssen wir Webers Betonung der (idealtypischen!) Außeralltäglichkeit des Charisma abschwächen, ohne aus den Augen zu verlieren, dass es außergewöhnliche Fälle von charismatischen Persönlichkeiten gibt, hinter denen dann die Frage, wie es zur Entscheidung gekommen ist, verschwindet.

ma, die das Problem, wenn man so sagen darf, phänomenalisiert. Man darf vermuten, dass das Mysterium des Entscheidens die Überlegungen über Führungsqualitäten stimuliert, und zwar auf der Ebene der Beobachtung erster Ordnung ebenso wie auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung.<sup>31</sup> Es kann keine davon unabhängige (nicht mit Auflösung des Entscheidungsparadoxes befasste) „Führungstheorien“ geben.

Da die Entscheidung zugerechnet werden muss, kann es zu Attributionsfehlern kommen. Die Entscheidung wird nicht notwendigerweise von dem getroffen, der als verantwortlich firmiert und ihre Kommunikation unterzeichnet **Man weiß** und berücksichtigt das. Aber selbst wenn der Attributionsfehler durchschaut wird, erfährt man daraus noch nicht, wer „wirklich“ entschieden hat; oder genauer: wo man ansetzen muss, um eine bevorstehende Entscheidung zu beeinflussen oder eine bereits getroffene Entscheidung korrigieren zu lassen.

Wenn Entscheidungstheorien das Zurechnungsproblem nicht berücksichtigen, sondern den Entscheider als den gewissermaßen ontologischen Ort des Entscheidens ansehen, bietet sich eine auf ihn bezogene Auflösung der Paradoxie an. Das Problem verschiebt sich dann auf die Kapazitätsbeschränkungen des menschlichen Geistes, auf seine begrenzten Fähigkeiten zur Informationsverarbeitung und auf die Diskrepanz zwischen optimaler und faktisch möglicher Kalkulation. Darin kommen heute sowohl die Organisationsforschung (im Anschluss an Simon) als auch die Psychologie überein.<sup>32</sup> In der Theorie des autopoietischen Entscheidens heißt dies, dass die Paradoxie des Entscheidens durch eine bestimmte Unterscheidung aufgelöst wird, nämlich die von optimaler und beschränkter Rationalität. Das hat auf die Forschung enorm stimulierend gewirkt - unter der Voraussetzung freilich, dass der Begriff der Entscheidung selbst nicht oder nur tautologisch definiert wird.

Die wohl wichtigste Konsequenz dieser Zurechnung von Entscheidungen auf Entscheider ist: dass mit der Bedeutung der Entscheidungen dann auch die Bedeutung der Entscheider zunimmt - und umgekehrt. Das Entscheidungssystem tendiert, ungeachtet aller tatsächlichen Einflusslinien und ungeachtet aller „informalen Organisation“, zum Aufbau einer Hierarchie. Die wichtigen Entscheidungen müssen dann weiter oben getroffen werden, die wichtigsten an der Spitze. Aber auch umgekehrt: was von oben herunterkommt, muss für wichtig gehalten werden, unter Umständen für so wichtig, dass man Nichtbeachtung tarnen muss.

<sup>31</sup> Vgl. dazu **Bobby J. Calder**, *An Attribution Theory of Leadership*, in: **Barry M. Staw/Gerald R. Salancik** (Hrsg.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago 1977, S. 179-204.

<sup>32</sup> Siehe nur **Janis/Mann a.a.O.** (1977).

Ganz ähnlich, und komplementär dazu, nimmt man an, dass mit der Wichtigkeit der Entscheidungen ihre Zustimmungsbedürftigkeit wächst und mit der Zustimmungsbedürftigkeit auch die Chancen zur Obstruktion, zur Verzögerung, zum Einbau von Hindernissen für den nächsten Entscheider. Zustimmungsbedürftigkeit heißt: dass über die Zustimmung zu Entscheidungen entschieden werden muss. Wichtige Entscheidungen müssen als schriftliche Texte vorbereitet und „mitgezeichnet“ werden. Tendenziell ergibt sich daraus ein Wuchern von Klauseln und Konditionen, Zugeständnissen und Abfindungen, sodass Entscheidungen so komplex werden, dass, für Insider zumindest der Entscheider *nicht mehr erkennbar ist*. *Die Paradoxie wird durch Komplexität überdeckt.*

Man wird vermuten dürfen, dass es im typischen Falle zu abgewogenen Verhältnissen kommt. Über Konsensbedarf kann eher Ruhe, Stillstand, Unterlassung erzeugt werden, über Hierarchisierung eher Energie und Innovation. Aber das sind nur, fast könnte man sagen: ästhetische Eindrücke.<sup>33</sup> Was sich eine Organisation an Hierarchie zu viel zumutet, wird durch Konsenssuche ausgeglichen - und umgekehrt. Auf diese Weise kann das System auch auf wahrgenommene Umweltlagen, Krisen und andere Zeitverhältnisse reagieren, indem es, über beide Möglichkeiten verfügend, mehr Führung oder mehr Konsens, mehr klare Weisungen oder mehr spontane Ordnungsbildung hervorkehrt.

Wie immer nun das Mysterium aufgelöst wird, ob durch Personalisierung oder durch Konsensfindung: die Weiterbehandlung bedient sich einer einseitigen Attribution von Ursachen und Wirkungen. Es kommt zu nicht weiter reflektierten Kausalunterstellungen, mit denen das System arbeiten kann. Im Falle von Verlegenheiten sucht man große Männer oder Konsens, Exzellenz oder Übereinstimmung - nur weil man darin den Faktor sieht, der zur Lösung der Probleme führt. Es kommt zu Prozessen des „abergläubischen Lernens“.<sup>34</sup> Aber daraus kann man keinen Vorwurf machen, solange nicht gezeigt werden kann, wie das Paradox des Entscheidens anders aufgelöst werden könnte.

Es ist hier nicht der Ort, diese Überlegungen weiter auszuarbeiten. Aber anzumerken ist noch, dass auf diese Weise zugleich den teilnehmenden Individuen ein Gefühl für eigene Bedeutung (oder Bedeutungslo-

**33** Wenn im Augenblick „schlanke“ Organisationen bevorzugt werden, wird es kein Zufall sein, dass Reformen ihre Ziele durch ein ästhetisches Kriterium begründen. Konsensbedürftige Organisationen müssten dann als dick, fett und träge beschrieben werden. Aber es geht, das sollte man nicht überschauen, immer auch darum, wie die Bedeutung von Entscheidungen auf Entscheider verteilt wird.

**34** So James G. March, Eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen, in ders. (Hrsg.), Entscheidung und Organisation, dt. Übers. Wiesbaden 1990, S. 1-23 (15) mit weiteren Hinweisen.

sigkeit) angesonnen wird. Sie können in den gezogenen Grenzen nicht nur die Paradoxie, sondern auch sich selbst entfalten; sie können eine Nische finden, Aufstieg zu höherer Bedeutung anstreben oder auch einfach: sich für andere Personen und „deren“ Entscheidungen interessieren und Gerüchte verbreiten.

#### IV.

Das Rätsel der Emergenz von Entscheidungen aus einer Art von Entscheidungsschemie ist durch die Begriffe Wahl und Subjekt also nicht geklärt, sondern nur auf zwei Begriffe verteilt. Das führt auf die Frage, ob man einen Begriff der Entscheidung bilden kann, der diese Sackgasse vermeidet. Wir wollen dies versuchen, indem wir das Problem der Entscheidung auf die Zeitdimension beziehen.

Jede Entscheidung setzt die Weltzeit voraus, die kontinuierlich die Unterscheidung von Vergangenheit und Zukunft in eine andere, eine neue Gegenwart überführt. Nur mit einer groben Vereinfachung kann man dies als Bewegung oder als Prozess begreifen. Tatsächlich geht es darum, dass jede Gegenwart mit dem Problem einer Neubeschreibung ihrer Vergangenheit und mit dem Problem einer Neuprojektion ihrer Zukunft belastet ist. Allerdings lässt die Zeit dafür wenig Zeit. Reflexionen dieser Art können daher nur hochselektiv und nur aus besonderem Anlass vollzogen werden.

Dies Problem wird in der Entscheidung gleichsam kopiert. Sie ermittelt eine *für sie* relevante Vergangenheit, benötigt also ein Gedächtnis, das ihr hilft, Probleme, Alternativen und Ressourcen als Aspekte ihrer Gegenwart aufzufassen. Außerdem kann es zu einer Entscheidung nur kommen, wenn mitbegriffen wird, dass sie einen Unterschied macht. Die Welt wird auf Grund der Entscheidung anders aussehen, als wenn die Entscheidung unterbliebe. Unverzichtbarer Bestandteil des Entscheidens ist mithin eine Differenzprojektion. Eine Entscheidung konstruiert einen anderen Zusammenhang von Vergangenheit und Zukunft als er in der Weltzeit ohnehin gegeben ist. Aber dies geschieht in der Welt, also in der Weltzeit, zum Beispiel an einem datierbaren Zeitpunkt. Was hier vor sich geht, ist ein „re-entry“<sup>35</sup> der Zeit in die Zeit oder genauer: der Unterscheidung von Vergangenheit und Zukunft in die Unterscheidung von Vergangenheit und Zukunft.

Ein „re-entry“ hat zur Folge, dass das System so viele Möglichkeiten (so viel „Sinn“) gewinnt, dass es für sich selbst unkalkulierbar wird. Es

35 im Sinne von George Spencer Brown, **Laws of Form**, Neudruck der 2. Aufl. New York 1979, S. 56 f., 69 ff.

kann seine eigenen Möglichkeiten nicht ausrechnendes kann seine eigene Einheit operativ nicht erreichen. Es ist und bleibt auf Imagination angewiesen. Genau das wird im operativen Vollzug als Wahlfreiheit erfahren. Wenn es gelingt, Operationen als Entscheidungen zu kommunizieren, ist also damit zugleich die Bedingung der Möglichkeit des Entscheidens gesichert. Aber: wovon hängt es ab, dass es möglich ist und dass es gelingt?

Der Entscheidung muss, so scheint es, ein Kontingenzschema zugrundegelegt werden, das zugleich begrenzt, was beachtet werden muss. In der Gegenwart der Entscheidung stellt die Vergangenheit disponibile Ressourcen zur Verfügung, die auch anders verwendet werden könnten. Und sie lässt, obwohl sie ist, was sie ist, Alternativen offen. Auch die Zukunft erscheint, obwohl sie unbekannt ist und bleibt, als ein Horizont, in den andere Möglichkeiten eingebracht werden können. Wenn es zum Beispiel um eine Kapitalerhöhung geht, kann und muss der Bestand des Unternehmens mit einer bestimmten Ausstattung vorausgesetzt werden, und die Zukunftsprojektion wird sich auf Nutzen und Kosten beziehen. In der klassischen Perspektive wäre jetzt nach dem Subjekt zu fragen, das die Entscheidung trifft und verantwortet. Das mag einem Beobachter Voraussicht und Erklärung des Geschehens erleichtern. In der hier vorgeschlagenen Theorie, die zugleich die Emergenz von Imagination und Entscheidungsfreiheit erklärt, wäre jedoch die Aufmerksamkeit vor allem auf das Kontingenzschema zu richten. Es geht dann nicht so sehr um Beschränkungen der Willkür des Subjekts, sondern darum, welche Varianten mit einem Themenvorschlag assoziiert werden können.

## V.

Was immer eine Entscheidung „ist“: innerhalb von Organisationssystemen kommt sie nur als Kommunikation zu Stande.<sup>36</sup> Für uns ist demnach die Entscheidung ein kommunikatives Ereignis und nicht etwas, was im

**36** Die Forschung über Kommunikation in Organisationen weist der Kommunikation typisch einen sekundären Status zu - so als ob es möglich wäre, Entscheidungen erst zu „treffen“ und dann zu kommunizieren. Auch fehlt im Allgemeinen ein strikter Zusammenhang von Entscheidung und Kommunikation. Kommunizieren kann man alles Mögliche: Informationen, Meinungen, Wünsche usw. Dann wird es aber schwierig, Kommunikationen innerhalb (des autopoietischen Zusammenhangs) von Organisationen und Kommunikationen außerhalb (zum Beispiel privater Art während der Arbeit) zu unterscheiden. Für einen umfangreichen Theorienüberblick siehe Anna Maria Theis, Organisationskommunikation: Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen, Opladen 1994.

Kopf eines Individuums stattfindet.<sup>37</sup> Wir müssen deshalb fragen: wie kann die Paradoxie des Entscheidens kommuniziert werden? Nicht als Paradoxie offensichtlich, denn das würde heißen, einen Verzicht auf Anschlussfähigkeit zu kommunizieren. Und nicht als Willkür, denn das würde heißen, Annahme oder Ablehnung wiederum der Willkür zu überlassen. Die Paradoxie muss also in der Kommunikation verpackt und versiegelt werden. Aber wie verhindert man dann, dass das Siegel bricht und die Verpackung genussvoll auseinander genommen wird, sodass jeder Mann feststellen kann: es ist nichts drin als die reine Willkür?

Konkreter kann man die Frage stellen, wie denn eine Entscheidung mitsamt ihrer Alternative und mit Bezug auf sie kommuniziert werden kann. Die Kommunikation produziert sich als einheitliche Operation, als Einheit aus Information, Mitteilung und Verstehen. Aber wie kann diese Einheit eine Alternative kommunizieren, und dies nicht nur als Information über eine Mehrheit von Möglichkeiten, sondern als entschiedene Alternative? Die Entscheidung muss über sich selbst, aber dann auch noch über die Alternative informieren, also über das Paradox, dass die Alternative eine ist (denn sonst wäre die Entscheidung keine Entscheidung) und zugleich keine ist (denn sonst wäre die Entscheidung keine Entscheidung). Kommuniziert nicht jede Entscheidung auch die Kritik an sich selber, weil sie zugleich mitteilt, dass sie auch anders möglich gewesen wäre? Die Entscheidung muss, könnte man auch sagen, eine Meta-Information mitkommunizieren, die besagt, dass der Entscheider das Recht oder die Autorität oder gute Gründe hatte, so zu entscheiden, wie er entschieden hatte. Aber wird diese Meta-Information nicht ständig dadurch desavouiert, dass zur Mitteilung der Entscheidung die Mitteilung gehört, man hätte auch anders entscheiden können? Enthält nicht, in der Ausdrucksweise der Linguistik formuliert, jede Entscheidungskommunikation einen performativen Selbstwiderspruch? Und wenn so: liegt darin nicht eine ständig mitlaufende Aufforderung zur „Dekonstruktion“?

Im Anschluss an ältere Literatur<sup>38</sup> kann man in der Kommunikation einen „report“-Aspekt und einen „command“-Aspekt unterscheiden oder, mit anderen Worten, konstative und performative Funktionen. Die Entscheidung kommuniziert einerseits einen bestimmten Sinn, den sie „feststellt“; und andererseits die Erwartung, dass diese Festlegung in der An-

<sup>37</sup> Damit unterscheiden wir uns von anderen Versuchen, Entscheidungstheorie und Kommunikationstheorie zu integrieren, die das Individuum als Knotenpunkt in einem Netzwerk der Informationsverarbeitung ansehen. So z.B. Terry Connolly, *Information Processing and Decision Making in Organizations*, in: Barry M. Staw/Gerald R. Salancik (Hrsg.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago 1977, S. 205-234.

<sup>38</sup> Vgl. Ruesch/Bateson a.a.O. (1951), S. 179 ff., 186, 191 ff.

schlusskornmunikation übernommen, dass sie „geglaubt“ und für richtig oder für zweckmäßig gehalten wird. Und auch hier gilt ein Gesetz des Tempos und der Ökonomie der Kommunikation. Man kann den „report“-Aspekt und den „command“-Aspekt also nicht trennen, nicht gegeneinander isolieren, ja in der Praxis nicht einmal analytisch unterscheiden, weil das nur das Paradox sichtbar machen und die Frage auslösen würde, warum die Entscheidung überhaupt kommuniziert wird. Die Komponenten einer Kommunikation, nämlich Information, Mitteilung und Verstehen mit Annahme oder Ablehnung setzen einander wechselseitig voraus, sind also zirkulär vernetzt, sodass keiner dieser Komponenten ein Primat zufällt: Weder geht es primär um die Wahrheitswerte der Information noch primär um die Konzeption oder den Durchsetzungswillen eines Subjekts (des Akteurs) noch schließlich vorrangig um Konsens- oder DisSENSbedingungen, sondern es kommt von Situation zu Situation zu einem Wechsel derjenigen Komponenten, die man festhält, um andere zu problematisieren.<sup>39</sup>

Diese Begriffsfestlegung löst viele stillschweigende Voraussetzungen auf, die man in der Literatur findet. Zum Beispiel ist „Information“ strikt als Überraschung und damit als Komponente anderer psychischer oder kommunikativer Operationen zu verstehen. Wie alle Ereignisse verschwindet auch Information, sobald sie vorliegt. Sie kann nicht zugleich als Überraschung und als atomgleiches Etwas begriffen werden. Sie kann nicht von außen in ein System eingeführt werden (was auch dem Begriff der Autopoiesis widersprechen würde). Informationen sind unbeweglich, da ihr Vorkommen schon ihren Zerfall, ihr Bekanntwerden schon den Verlust ihrer Qualität als Information mit sich bringt. Sie können nur in die Form des Wissens gebracht werden. Sie gewinnen damit eine andere Form mit der Folge, dass man Wissen zwar unerwartet gewinnen, aber nicht wieder weg wissen kann. Die Transformation von Information in Wissen ist ein Vorgang, der Zeit in Anspruch nimmt, ein Vorgang, an dem das Gedächtnis beteiligt ist; und das heißt vor allem, dass Information in der Form des Wissens nicht mehr das ist, was sie war, als sie als Information überraschte. Die Überraschungsqualität selbst kann nicht wiederholt, also streng genommen auch nicht erinnert werden. Sie taucht

<sup>39</sup> Auf metaphysische Positionen hochgerechnet, heißt dies, dass wir weder von einer objektiv gegebenen Welt (die nur wahr oder falsch beschrieben werden kann) noch von einer Subjekttheorie oder einer Handlungstheorie ausgehen können und auch nicht behaupten können, dass es eine vorauszusetzende Norm gebe, die sage, es sei vernünftig, Verstehen und Konsens zu suchen. Für eine vergleichbare Analyse, die allerdings den Begriff der sprachlichen Proposition etwas anders auflöst, siehe Gilles Deleuze, Logique du sens, Paris 1969, S. 22 f. Das Ergebnis ist auch hier: der Begriff des Sinns ist ein paradoyer Begriff.

im Gedächtnis nur als Paradoxie auf, als Widerspruch zu dem/was man jetzt weiß.

Dass Entscheidungen nur als Kommunikation soziale Realität gewinnen, besagt zugleich, dass latent eine Möglichkeit der Psychiatrisierung mitgeführt wird, die benutzt werden kann, wenn die zusätzliche Unterscheidung von normal und pathologisch eingeführt werden kann. Das heißt nichts anderes, als dass jede Entscheidungskommunikation eine kurze Normalitätsprüfung durchläuft, also einen Mechanismus der Selbstkorrektur enthält, der Grobes und allzu Auffälliges aussortiert. An diesem Problem setzt dann schließlich auch der „Dekonstruktivismus“ an, der eher Langfristentwicklungen der Selbstäuflösung von Glaubwürdigkeit betrifft. Dekonstruiert wird dabei nicht gleich die Alternative, obwohl auch das im Rückgang auf ihre unmarkierte Umgebung möglich ist und vorkommt. Aber dekonstruiert wird, wenn es so weit kommt, die Einheit der kommunikativen Operation. Ihre Komponenten Information und Mitteilung werden auseinander gezogen, man nimmt die Alternative als Information, aber akzeptiert die Entscheidung nicht als Mitteilung, dass die eine und nicht die andere Seite der Alternative bezeichnet wird. Und gerade weil man von einer Alternative auszugehen hat, wird diese Dekonstruktion fast aufgedrängt. Die Entscheidungskommunikation wird dazu tendieren, ihre eigenen Voraussetzungen zu untergraben.

Im „Dekonstruktivismus“<sup>40</sup> finden wir eine in Metaphysikkritik verdeckte Gesellschaftstheorie. Je mehr eine Gesellschaft, aus welchen Gründen immer, auf Entscheidungen angewiesen ist, um aus ihrer Vergangenheit eine Zukunft zu erzeugen, desto mehr wird sie dazu tendieren, die dafür in Anspruch genommene Semantik zu dekonstruieren. Je mehr man dann versucht, Notwendiges, Wertvolles, Ethisches etc. zu reestablieren, desto mehr wird die Kontingenz genau dieser Operationen sichtbar. Das kann man daran erkennen, dass das Rechtssystem Naturrecht durch eine Verfassung ersetzen muss; dass Ethik von einer Lehre des natürlich-perfekten habitus auf eine Theorie der Begründung moralischer Urteile umgestellt werden muss; dass die Metaphysik der Seinseinteilungen (Kategorien, Arten, Gattungen) mit der Frage nach den Bedingungen ihrer eigenen Möglichkeit konfrontiert wird; dass der Glaube an Gott durch die Frage nach Sinn und Bedeutung von Religion abgelöst wird und man für theologische Theorien - etwa die der *Unmittelbarkeit* des Gefühls schlechthiniger Abhängigkeit - *Argumente* braucht; oder kurz und lyotardesk formuliert: dass keine glaubwürdigen Meta-Berichte mehr akzeptiert werden.

**40** Siehe für einen immer noch guten Überblick Jonathan Culler, *On Deconstruction: Theory and Criticism After Structuralism*, Ithaca N.Y. 1982.

Wir lassen hier dahingestellt, ob und wie auf der Ebene gesellschaftlicher Welt- und Gesellschaftsbeschreibungen auf diese Dekonstruierbarkeit aller Sinnvorschläge reagiert werden kann. Unsere Frage ist: ob jetzt auf der Ebene der Organisationssysteme Sicherheitsnetze aufgespannt werden können und wie dies geschieht. Wie also verhindert Organisation die laufende Dekonstruktion der eigenen Entscheidungskommunikation, die sich doch so sehr aufdrängt? Die Antwort auf diese Frage kann mit dem Begriff der Autopoiesis gegeben werden. Eben weil Organisationen soziale Systeme sind, die nur aus Entscheidungen bestehen und nur durch Reproduktion von Entscheidungen reproduziert werden, bestehen sie dank der Verhinderung ihrer eigenen Dekonstruktion. Sie können, wie immer das geschieht, die Akzeptanz von Entscheidungen durch Entscheidungen sicherstellen. Sie bilden die dafür notwendigen Strukturen. Denn wenn der performative Selbstwiderspruch der Entscheidungskommunikation *jede* Operation, also auch die, die ihn aktualisiert, infiziert, ist genau das eine Bedingung, die seine Aktualisierung verhindert. *Denn auch dies könnte im System ja nur durch Kommunikation einer Entscheidung geschehen.*

Für sich genommen ist der Erklärungswert dieser Aussage gering - wie auch der Erklärungswert eines Einzelbegriffs vom Format „Autopoiesis“. Aber er öffnet das Tor zu weiteren Theorieentwicklungen. Man kann jetzt „Wie“-Fragen stellen, und vor allem die Frage: wie wird der Rückgang auf das Paradox verhindert? Wodurch wird eine laufende Dekonstruktion der Entscheidungskommunikation verhindert oder doch ausreichend entmutigt? Und all das sind Varianten der Frage: welche Selbstorganisation auf struktureller Ebene ermöglicht die Autopoiesis der Kommunikation von Entscheidungen in Organisationen?

Man kann auf Grund dieser Überlegungen vermuten, dass in jeder Organisation Strukturen entstehen, die nicht auf die Entscheidungen des Systems zurückgeführt werden, obwohl sie nur entstehen, wenn das System autopoietisch funktioniert, sich selbst also durch Entscheidungen reproduziert. Wir werden solche nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen *Organisationskultur* nennen. Dieser Ansatz erklärt, dass Organisationskulturen einerseits ihrer Entstehungsweise nach kontingent sind; denn sie entstehen, wie alle Strukturen, nur in jeweils konkreten Systemen und nur auf Grund der Operationen des Systems, die sie als Strukturen benutzen. Und dass sie andererseits im System nicht als kontingent behandelt werden, sondern als Selbstverständlichkeiten angesehen werden, die jeder versteht und akzeptiert, der mit dem System erfahren und vertraut ist.«

**41** Für anschließende Ausführungen siehe Kap. 7, Abschnitt VI.

## VI.

Es scheint in den modernen Organisationen eine Art Problembewusstsein zu geben, das Michel Crozier wie folgt formuliert: «Paradoxalement, nous nous sentons beaucoup plus responsable qu'auparavant du futur que nous contribuons à créer, mais nous sommes beaucoup moins capables d'en préciser la configuration.<sup>42</sup> Genau dieses Problem kann man mit dem Konzept der Autopoiesis des Entscheidens rekonstruieren. Die darin liegende Paradoxie kann nur dadurch aufgelöst werden, dass sie reproduziert wird; und genau darin liegt eine hohe Wahrscheinlichkeit der Reproduktion des Systems selbst. Wenn schon alles, was geschieht, in die Form des Entscheidens gebracht werden muss und Entscheidungen immer nur aktuell, immer nur in der Gegenwart getroffen werden können, ist, was Zeit betrifft, mit dieser Unsicherheit zu rechnen. Entscheidungen sind nur möglich, weil die Zukunft unbestimmt, also auch unbekannt ist. Und eben das macht das aus, was man üblicherweise Verantwortung nennt.

Wir haben die Paradoxie, mit der Organisationen rechnen und die sie auflösen müssen, nicht auf der strukturellen, sondern auf der operativen Ebene aufgedeckt. Das unterscheidet unser Konzept von Theorien, die von strukturellen Widersprüchen ausgehen, zum Beispiel von den Vorstellungen latenter oder auch mehr oder weniger offener Strukturwidersprüche bei Karl Marx oder Robert Merton. Diese Umstellung hängt mit dem Übergang von strukturalistischen zu operativen Systemtheorien zusammen. Er hat die Konsequenz, dass alle strukturellen Widersprüche, die das Verhalten mit einem Dilemma konfrontieren und die Suche nach Auswegen stimulieren, als Derivate von tieferliegenden Paradoxien verstanden werden müssen, also theoretisch abgeleitet werden können.

Die vorherrschende Behandlung von Systemparadoxien, und inzwischen ist das ein verbreitetes Thema, findet man noch auf der strukturellen Ebene - so zum Beispiel das Paradox der zweiten Violine im Streichquartett, die einerseits der tonangebenden ersten Violine folgen muss, aber andererseits als das schwächste Glied in der Kette für den Erfolg des Quartetts ausschlaggebend ist.<sup>43</sup> Wenn man, wie in der Systemtherapie, auf die operative Ebene übergeht, findet man häufig im Anschluss an eine heute veraltete logische und linguistische Theorie die Vorstellung,

**42** So Michel Crozier, *L'Entreprise à l'écoute: Apprendre le management post-industriel*, Paris 1989, S. 201.

**43** So die Analyse bei J. Keith Murnighan/Donald E. Gonion, *The Dynamics of Intense Work Groups: A Study of British String Quartets*, *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), S. 165-186, im Anschluss an Kehwyn Smith/David Berg, *Paradoxes of Group Life*, San Francisco 1987.

eine paradoxe Kommunikation **sei** eine unzulässige Vermengung logischer Typen bzw. linguistischer Ebenen, die vermieden werden müsste (und könnte?). Beide Problempräsentationen erreichen jedoch nicht die Tiefenlage, auf der Systemparadoxien entstehen und dann Transformationen, Entfaltungen, Auflösungen nötig machen, wenn die Beobachtung die Autopoiesis nicht blockieren soll.

Um das Wichtigste zu wiederholen: Schon die Kommunikation selbst generiert einen Widerspruch zwischen der Selektivität der Information und der Selektivität der Mitteilung (oder in der üblichen Terminologie: zwischen den konstativen und den performativen Aspekten der Kommunikation), der jederzeit „verstanden“ werden und damit ins Offene treten kann. Wieso kann, wenn Information eine Selektion ist, eine bestimmte Selektion mitgeteilt werden unter Ausschluss anderer Möglichkeiten? Was berechtigt dazu? Welche Quellen von Wahrheit oder Autorität, die man nicht in Frage stellen kann, weil dafür endlose Kommunikation über Kommunikation (also: umweltlose Kommunikation) erforderlich wäre? In die Kommunikation ist also, wenn ihr erlaubt wäre, sich selber streng zu beobachten, ein Grund für Selbstdestruktion oder „Dekonstruktion“ eingebaut. Also in der klassischen Definition: eine Negation involvierende Selbstdreferenz, die einen vitiösen Zirkel produzieren würde - wenn sie nicht daran gehindert würde durch kreativ eingeführte Unterscheidungen, die das Paradox übernehmen und unsichtbar machen.

Wenn dies für Kommunikation schlechthin gilt, so gilt das auch für jede Entscheidungskommunikation. Und dies in zugleich zugespitzter und abgewandelter Form. Man löst das Paradox, wenn es um Entscheidung geht, durch Bezeichnung des Entscheiders auf. Man muss dann den Entscheider, dem die Entscheidung zuzurechnen ist, von anderen Entscheidern unterscheiden. *Und dazu verhilft die Organisation*, vor allem durch ihre Differenzierung von Stellen und Kompetenzen, aber auch dadurch, dass sichtbar gemacht wird, wer die Entscheidung getroffen und kommuniziert hat. Die Organisation vergisst sich gleichsam selbst, sie benutzt ein hochselektives Gedächtnis, das festhält, welche Informationsverarbeitungskondensate weiterhin zu benutzen sind. Gelänge das nicht, würde das System seine eigene beobachtungsabhängige Autopoiesis nicht durchführen können. Es würde im endlosen unmarked **Space** des Nichtzustandekommenen verschwinden. Autopoiesis ist, mit anderen Worten, an eine gelingende, zumindest zeitweise überzeugende Entfaltung dieser fundamentalen Paradoxie der Entscheidungskommunikation gebunden. Und strukturelle Widersprüche oder Verhaltenslasten sind nur ein weitläufiges Derivat dieser fundamentalen (man könnte sagen: kontingennten) Notwendigkeit, von der alles Weitere abhängt.

## VII.

Mit den Abstraktionsschritten, die den Handlungsbumpriff durch den Begriff der Beobachtung ersetzen und die in den Begriff der Kommunikation nicht nur das „kommunikative Handeln“ (Mitteilung), sondern auch die Information und das Verstehen einschließen, und schließlich mit der Auffassung der Entscheidung als Auflösung einer Paradoxie haben wir uns ein Problem eingehandelt, das jetzt besondere Aufmerksamkeit verdient. Die Analytik von Organisationen mag von so abstrakten Begriffen profitieren, aber das führt zugleich vor die Frage: wie soll das praktisch funktionieren? Auch wenn die Organisation den damit gegebenen Bedingungen folgt, muss sie doch etwas Wahrnehmbares anbieten, damit Menschen sich an ihr orientieren können. Sie benötigt, in anderen Worten, symbiotische Mechanismen, die sicherstellen, dass der Bezug zu den psychischen Systemen nicht abreißt.<sup>44</sup> Sie benötigt „design“. Mit Parsons könnte man auch nach den „real assets“ fragen, die dem System bei allen extravaganten Generalisierungen sozusagen Bodenhaftung garantieren. Dabei geht es nicht um die strukturelle Kopplung von Kommunikation und Bewusstsein im Allgemeinen, sondern um die Frage, wie Organisationen sich selbst wahrnehmbar machen.

Es ist hier nicht der Platz, mit Bezug auf psychische Systeme das Verhältnis von Wahrnehmung zu anderen Bewusstseinsoperationen wie zum Beispiel Denken zu diskutieren. Wir kehren jedoch die klassische Vorstellung einer Hierarchie psychischer Vermögen um, die der „sinnlichen“ Wahrnehmung, weil der Mensch sie mit dem Tier teilt, eine untergeordnete Rolle zugewiesen hatte. Stattdessen ist davon auszugehen, dass nur die Wahrnehmung dem Bewusstsein eine Außenwelt gibt, und dies, obwohl das Gehirn als operativ geschlossenes System alle Wahrnehmungen intern erzeugt. Das Bewusstsein mag dann Wahrnehmungen simulieren, mag sich mit Fantasien beschäftigen und reflexive Kontrollen einbauen; aber ohne Wahrnehmung wäre es nicht in der Lage, eine Welt anzunehmen, in der es Selbstreferenz und Fremdreferenz unterscheiden kann. Daraus folgt, dass alle Kommunikationen, und die der Organisationen bilden keine Ausnahme, eine wahrnehmbare Außenfläche bieten müssen, als Sprache zum Beispiel akustisch, als Schrift optisch. Wie weit man von solchen Außenflächen auf „Tiefen“ schließen kann - dies waren in alten Traditionen Funktionen der Weissagung und des Ornaments - müssen wir ebenfalls unerörtert lassen.<sup>45</sup> Es kommt hier nur darauf an, auf die

**44** Hierzu für den Bereich der gesamtgesellschaftlich fungierenden Kommunikationsmedien Niklas Luhmann, Symbiotische Mechanismen, in ders., Soziologische Aufklärung Bd. 3, Opladen 1981, S. 228-244.

**45** Heute vertritt vor allem Gilles Deleuze eine Theorie, die Sinn an der Oberfläche

Unentbehrlichkeit und auf die erheblichen Auswirkungen solcher symbiotischer Mechanismen hinzuweisen, die das „Zusammenleben“ von Menschen und sozialen Systemen sicherstellen.

Man wird hier vor allem an sichtbares, körperliches Handeln denken, an Handlungen, deren Sinn unmittelbar wahrnehmbar und durch Wahrnehmung schon verständlich ist. In diesem Sinne spricht zum Beispiel Lanzara von attività osservabili.<sup>46</sup> Gerade die Handlungstheorie trägt diesem sehr speziellen Aspekt nicht ausreichend Rechnung, da sie ihn in der grundbegrifflichen Überdehnung des Handlungsbegriffs unbemerkt untergehen lässt. Anderes kommt hinzu. So müssen Organisationen zum Beispiel im Raum zu finden, an Gebäuden zu erkennen sei, wenn man erwarten will, dass die Mitglieder morgens zur Arbeit kommen. An der Wahrnehmbarkeit findet denn auch die Kommunikation ihre Schranken, zumindest in einem negativen Sinne. Man kann nicht behaupten, dass man nicht dort ist, wo man gesehen wird, oder dass in Texten etwas anderes steht, als man lesen kann. Die wahrnehmbare Welt gibt die Sicherheit, dass auch andere dasselbe wahrnehmen können. Sie drängt sich damit auf, und man muss sie interpretieren, wenn man sich aus ihren Fesseln lösen und die Kommunikation auf ihren „eigentlichen“ Sinn zurückführen will. Für sich genommen würde die unmittelbar verständliche Wahrnehmung zu viel Anschlussmöglichkeiten offen lassen und zu wenig Unsicherheit erzeugen und absorbieren.

Je mehr das System sich über Gedächtnis und über Entscheidungsprämissen selber steuert, desto mehr tritt das Angewiesensein auf unmittelbare Verständlichkeit zurück. Ähnlich wie im Bereich der gesellschaftlichen Kommunikationsmedien ein generalisiertes Vertrauen aufgebaut wird, das die „real assets“ wie zum Beispiel die Deckung der Bankeinlagen oder die Verfügbarkeit von gewaltbereiter Polizei marginalisiert, kann sich auch eine komplexe Organisation von einer Deckung durch verständliche Wahrnehmung weit entfernen. Man operiert dann im Normalfall auf den sekundären Ebenen der Zeichen für Zeichen. Damit spaltet sich auch das, was für Mitglieder, und das, was für Außenstehende noch verständlich ist. Man könnte also auch hier von den Problemen einer Inflationierung sprechen, die sich zu sehr auf Indirektheit verlässt und an unmittelbarer Motivfähigkeit einbüßt. Im Falle von „Strukturen“

**der Erscheinungen lokalisiert. Siehe Logique du sens, Paris 1969.**

46 Siehe Giovan Francesco Lanzara, Capacità negativa: Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni, Bologna 1993, S. 173 f. Vgl. auch ders., Ephemeral Organizations in Extreme Environments: Emergence, Strategy, Extinction, Journal of Management Studies 20 (1983), S. 71-95. Lanzara zeigt vor allem, dass beginnende Organisationen und ephemer Organisationen (nach einer Katastrophe) in besonderem Maße auf diese durch wahrnehmbaren Sinn garantierte unmittelbare Verständlichkeit angewiesen sind.

und im Falle notwendiger Innovationen wird es dann nicht leicht sein, auf die Ebene der wahrnehmbaren Verständlichkeit zurückzukehren. Dann sind greifbare Symbole, dann ist Farbe gefragt, aber mit einer Reaktion auf ein Defizit ist die verlorene Unmittelbarkeit kaum wiederzugewinnen. Man durchschaut die angebotene Oberfläche und erkennt die Absicht.

### VIII.

Im Normalbetrieb von Organisationen findet man zwei verschiedene Schemata, mit denen die Paradoxie des **EntScheidens** unsichtbar gemacht wird: das Schema der *Probleme* und das Schema der *Interessen*. Das Problemschema bekommt es sehr rasch mit dem Metaproblem der unklar definierten Probleme zu tun.<sup>47</sup> Das Schema der Interessen findet sich in Situationen, in denen ein Interesse nur auf Kosten anderer gefördert werden kann. Je nach dem, welche Metapher man wählt, kommt man also zu ganz verschiedenen Situationsdefinitionen.

Dabei schließen beide Schemata einander nicht aus, sondern interpretieren sich gegenseitig. Beim Problemschema kann man immer fragen, welche Interessen dahinter stehen und durch die scheinbar objektive Problemdefinition unsichtbar gemacht werden. Und die Förderung von Interessen wird ihrerseits zum Problem, zumal bei einer detaillierten Planung die Zahl der verletzten Gegeninteressen zunimmt. Dennoch, und gerade wegen dieser wechselseitigen Infiltration, ist es wichtig, zu beobachten, mit welchem Schema eine Entscheidungsanalyse oder ein Entscheidungsprozess anfängt.

Mit der Problemanalyse suggeriert man möglichen Konsens und eine Art objektive Diagnose. Man verstrickt sich in die zumeist überwältigenden Schwierigkeiten, eine eindeutige Problemdefinition zu finden. Man arbeitet scheinbar rational. Mit der vorrangigen Bezugnahme auf Interessen wird dagegen ein Standpunkt ausgeflaggt, bei dem vorab klar ist, dass er partikularistisch gewählt ist und andere, gegensätzliche Interessen unberücksichtigt lässt. Die Argumentation versucht dann typisch zu zei-

<sup>47</sup> Hierzu gibt es eine reichhaltige Literatur, die man auch unter dem Stichwort Problemdefinition finden kann. Vgl. z.B. Walter R. Reitman, Heuristic Decision Procedures, Open Constraints, and the Structure of Ill-Defined Problems, in: W. M. Shelley/G. L. Bryan (Hrsg.), Human Judgments and Optimality, New York 1964, S. 282-315; W. F. Pounds, The Process of Problem Finding, Industrial Management Review 11 (1969), S. 1-19. Ferner Beiträge in: Louis R. Pondy/Richard J. Boland, Jr./Howard Thomas (Hrsg.), Managing Ambiguity and Change, Chichester 1988.

gen, dass das besondere Interesse das allgemeine Interesse sei oder zu- mindest sehr viele andere Interessen mitabdecken könne.

Dies ließe sich weiter ausarbeiten. An dieser Stelle interessiert jedoch vordringlich die Frage, weshalb es zu dieser Zweiteilung der Schemata kommt und weshalb man sich genötigt sieht, das eine oder das andere als Einstieg in die Entscheidungsanalyse zu wählen. Die Antwort könnte lauten, dass mit dieser Zweiteilung das Paradox des Entscheidens sich unsichtbar macht und nur noch die Frage hinterlässt, ob man Probleme lösen oder Interessen fördern will. Man kann dann versuchen, mit der Wahl des einen oder des anderen Ausgangspunktes Entscheidungsanaly sen und Entscheidungsprozesse in Gang zu setzen und auszublenden, dass es auch die jeweils andere Möglichkeit gibt. Dass es relativ leicht fällt, diese Frage (und damit die Frage nach der Einheit und der Funktion der Unterscheidung Problem/Interesse) auszublenden, erklärt sich dar aus, dass man anderenfalls den lärmenden Blick auf das Paradox aushalten müsste.

# **Kapitel 5**

## **Zeitverhältnisse**

### **I.**

Eine Theorie, die davon ausgeht, dass soziale Systeme im Allgemeinen und Organisationen im Besonderen nicht aus festen Partikeln (ganz zu schweigen von „Individuen“) bestehen, sondern nur aus Ereignissen, die, indem sie vorkommen, schon wieder verschwinden, gibt der Zeitdimension eine ungewöhnliche Bedeutung. Die Konsequenzen reichen sehr weit. Sie widersprechen in beträchtlichem Maße dem, was man sich an Hand von Dingen, Veränderungen und Bewegungen, verführt durch den Wahrnehmungsapparat des Bewusstseins, als Zeit vorstellt. Wir müssen deshalb einige Sorgfalt darauf verwenden, zu klären, wie Systeme, die nur aus Ereignissen bestehen und deshalb von Moment zu Moment andere Ereignisse produzieren müssen, mit Zeit umgehen. Nur wenn diese Modalitäten der Realisierung von Zeit ausreichend erfasst sind, kann man erkennen, wie in Organisationen die Paradoxie der Entscheidungskommunikation aufgelöst, nämlich auf unterschiedliche Zeitpunkte mit jeweils anderer Vergangenheit und Zukunft verteilt wird.

Die Frage, was Zeit ihrem Wesen nach sei, hat sich immer wieder als unbeantwortbar, wahrscheinlich also als falsch gestellt erwiesen. Wir werden sie deshalb nicht weiterverfolgen, sondern durch die Frage ersetzen, wie Zeit errechnet wird - sei es von psychischen, sei es von sozialen Systemen. In der Blickrichtung dieser Fragestellung fällt einem eine Art Aggregationssperre auf. Zeitpunkte lassen sich nicht addieren, auch wenn sie datiert oder sonstwie bezeichnet werden. Es gibt keine Rechnung wie zum Beispiel: (Dienstag zwischen Montag und Mittwoch) + (Mittwoch zwischen Dienstag und Donnerstag) = x. Und es fehlt nicht nur die Möglichkeit, das x aufzulösen. Die ganze Rechnung scheint irgendwie falsch angesetzt zu sein. Es gibt, anders gesagt, kein Gesamtheute.

Die Aggregationssperre weist auf die unreduzierbare Bedeutung der Zeitpunkte hin, die, anders als die Stellen des Raumes, nicht zu größeren Territorien zusammengefasst werden können. Das wiederum mag damit zusammenhängen, dass das Verhältnis von Stellen und Objekten in der Zeit anders geordnet ist als im Raum. Während im Raum die Objekte ihre Stellen verlassen können und man ihre Bewegung verfolgen kann, verlas-

sen in der Zeit die Stellen ihre Objekte, *und das kann man weder sehen noch erinnern*. Auch wenn sich nichts bewegt, „fließt“ (aber das ist eine falsche Metaphorik) die Zeit und die Welt veraltet. Die Zeit selbst bewegt sich nicht. Es ist nur eine Vorstellungshilfe und eine Technik der Zeitmessung, wenn man ihr „Vergehen“ an Bewegungen exemplifiziert.

Für eine Organisationstheorie sind dies sicher ungewöhnlich abstrakte, „weit hergeholt“ Vorüberlegungen. Wir deuten sie hier nur an, um sie im weiteren in zwei Hinsichten voraussetzen zu können. Sie sind für das Verständnis der Zeitpunktabhängigkeit aller Ereignisse und aller Operationen wichtig. Die Zeitpunkte verschwinden von selbst, auch wenn man nichts tut, und sie lassen sich nicht als solche, sondern nur mit Hilfe einer Differenz markieren, nämlich mit Hilfe der Differenz von Vergangenheit und Zukunft. Dieses Schema kann man aber nur benutzen, wenn man von der Zukunft Neues erwartet. Das Unbekanntsein der Zukunft ist, wie immer wieder gesagt wird, eine unerlässliche Bedingung der Möglichkeit von Entscheidungen.<sup>1</sup> Die Zukunft ist nicht nur anders als die Vergangenheit, sondern stellt Neuheit als Überraschung, als Information in Aussicht. Denn Anderssein könnte beim Übergang in die Vergangenheit bewahrt bleiben, Neuheit aber verschwindet, sobald sie Gegenwart und damit bekannt wird. Genau genommen kann man Neuheit nicht einmal erinnern. Das Gedächtnis sperrt ihr den Zutritt. Man kann allenfalls rekonstruieren, dass auch das, was heute vergangen ist, eine damals unbekannte Zukunft hatte.

Deshalb ist diese Theorie der Errechnung von Zeit für eine Theorie des Gedächtnisses wichtig.<sup>2</sup> Dass die Zeitpunkte und mit ihnen der Überraschungswert von Informationen ständig verschwinden und auch nicht in „Spuren“ zurückbleiben, erklärt die Art und Weise, in der ein Gedächtnis mit Zeit umgeht. Die Leistung des Gedächtnisses liegt nicht, oder nur ausnahmsweise, in einer gelegentlichen Reaktualisierung vergangener Verhältnisse.<sup>3</sup> Vielmehr begleitet das Gedächtnis jede Operation der Informationsverarbeitung und reguliert dabei, was zu erinnern ist und was vergessen werden kann. Die Zeit selbst ist eine der Bedingungen der Möglichkeit des Vergessens, gegen das dann das Gedächtnis Schemata

1 Vgl. nur Brian J. Loasby, *Choice, Complexity and Ignorance: An Enquiry into Economic Theory and the Practice of Decision-Making*, Cambridge Engl. 1976, S. 2 f., 4 ff.

2 Vgl. im Anschluss an Castoriadis Bernard Ancori, *Apprentissage, temps historique et évolution économique*, *Revue internationale de systémique* 7 (1993), S. 593-612.

3 Dies ist die wohl überwiegende Auffassung, die sich auf lexikalische Definitionen berufen kann. Siehe z.B. James P. Walsh/Gerardo Rivera Ungson, *Organizational Memory*, *The Academy of Management Review* 16 (1991), S. 57-91.

konstruiert, die eine selektive Wiederverwendung des unwiederbringlich Vergangenen ermöglichen.

Das Gedächtnis der Organisation hält im Allgemeinen nicht fest, *warum* so entschieden worden ist, wie entschieden worden ist. Das wird nicht zuletzt an der Ambivalenz der Warum-Frage liegen. In dieser Hinsicht bleibt die Organisation also auf das individuelle Gedächtnis der Teilnehmer angewiesen, und das wird oft zu sehr verschiedenen Auskünften führen. Oft wird man daher am besten tun, von der durch die Entscheidung geschaffenen Situation auszugehen und die Frage warum? nicht zu stellen. Man nimmt dann die geleistete Unsicherheitsabsorption als gegeben hin.

Ein weiterer Vorteil des individuellen Gedächtnisses dürfte darin bestehen, dass es in der Lage ist, mit Analogien zu arbeiten. Auch dies gefährdet aber die soziale Überemstimmung, denn die Wahl der Analogien kann in der Kommunikation nicht, oder nur mit Mühen und mit Verzögerungen, kontrolliert werden. Auch dies bringt uns zu der Annahme, dass eine Organisation im Normalfall mit eigenem Gedächtnis arbeitet und allenfalls gelegentlich auf das reichere, aber unsichere Gedächtnis von Individuen zurückgreift.

## II.

Die gesellschaftliche Kommunikation errechnet (wie in anderer Weise auch das Bewusstsein) ihre Zeit auf der Basis einer kurzen, ereignisbedingten, sofort wieder entschwindenden Gegenwart.<sup>4</sup> Zeit ist immer aktuell, aber dies nur so, dass ihre Aktualität jeweils inaktuellen Zeithorizonten ausgesetzt ist, nämlich der jeweiligen Vergangenheit und der jeweiligen Zukunft. Die Gegenwart ist danach nicht etwa ein kurzes Intervall zwischen Vergangenheit und Zukunft. Sie ist nichts anderes als die Differenz von Vergangenheit und Zukunft und hat nur als *Differenz* (also nicht: als momentane Anwesenheit des Seins) *Aktualität*. Sie ist nur, indem sie *nicht mehr und noch nicht ist*. Sie hat keinen Platz in der Welt. Sie ist, mit einem alten Ausdruck formuliert, das ätopon. Wollte man Zeit mit einer langen, in die Antike zurückreichenden Tradition als Bewegung

**4** Auch in der Entscheidungstheorie wird das bemerkt, wenn auch eher von Außenseitern. „.... the notion of *the present*, the moment of which, alone, we have direct knowledge, the moment-in-being, the moment of actuality embracing all that *is*. All that *is*, is the present“, bemerkt G.L.S. Shackle, Imagination, Formalism, and Choice, in: Mario J. Rizzo (Hrsg.), Time, Uncertainty, und Disequilibrium: Explorations of Austrian Themes, Lexington Mass. 1979a, S. 19-31 (20, siehe auch 25). Ausführlicher dazu ders., Imagination and the Nature of Choice, Edinburgh 1979b.

darstellen (aber was zwingt uns dazu, außer die Uhren?), müsste man deshalb sagen: Es bewegt sich die jeweilige Einheit von Aktualität und Inaktualität aus der Inaktualität in die Inaktualität. Denn *jede* Beschreibung, ob als unbewegt oder als bewegt, wird operativ nur in der *jeweils aktuellen* Gegenwart angefertigt oder gelesen, muss aber die *jeweils inaktuellen* Zeithorizonte einbeziehen, weil anders weder Unbewegtes noch Bewegtes als identisch bezeichnet werden kann. Nur so kann etwas im System Fixiertes als Zeichen dienen für etwas, was als nichtfixiert bezeichnet wird. Nur so kann ein System seine Eigenzeit und damit die Ordnung seiner Selbstbeweglichkeit, seines Fortgangs von Ereignis zu Ereignis, auf eine für es unerreichbare, gleichzeitig gegebene Umwelt beziehen. Und dann kann offen bleiben, ob die Zeit der Umwelt, wenn es so etwas überhaupt gibt, auf der Basis des „immer wieder Aktuellen“ als Daueraktualität (zum Beispiel: Gottes) existiert, oder ob sie diejenige Znaktualität *ist*, die durch die momenthaft aufblitzende Gegenwart nur eingeteilt wird in Vergangenheit und Zukunft.<sup>5</sup>

Bei beobachtenden Operationen entspricht dieser Zeitabhängigkeit die Notwendigkeit, Unterscheidungen zugrundezulegen und jeweils nur eine der beiden Seiten zu bezeichnen. Die Besetzung der einen Seite erfordert, wie bereits notiert,<sup>6</sup> die Freigabe der anderen Seite für eine spätere Wiederbesetzung. Jede Fixierung von Einheiten, also auch von Entscheidungen, muss sich deshalb auf die Möglichkeit einer Oszillation zwischen den beiden Seiten aller verwendeten Unterscheidungen stützen und muss über ein Gedächtnis verfügen, das es ermöglicht, Freigabe und Wiederverwendung auf etwas Identisches zu beziehen. Insofern wird Einheit immer kontrafaktisch konstituiert im Überspringen der Notwendigkeit, Freigeben und Wiederverwenden rein operativ getrennt zu halten. Einheit ist Kontraktion einer Zeitdifferenz, und nur deshalb macht es Sinn, Identitäten als Strukturen von den Ereignissen und den Prozessen zu unterscheiden, die sie erzeugen und als Gedächtnis zur Regulierung des Oszillierens benutzen.

Dies gilt generell und auch dann, wenn die Beobachtung nicht auf Zeitunterschiede achtet. Bei einer zeitbezogenen Beobachtungsweise erscheint die Umwelt des Systems als gleichzeitig aktuell, gleichzeitig mit den jeweils aktualisierten Operationen des Systems. Ebenso sind die Organisationen selbst in jedem Moment *gleichzeitig* mit *Verschiedenem* beschäftigt, und das gilt auch für alle Koordination von Aktivitäten. Die typische Darstellung organisierter Entscheidungen als einer Sequenz von Operationen

**5** Und wir erinnern uns noch daran, dass die alteuropäische Semantik für eine zeitlich komplett Weltbeschreibung deshalb eine darauf abstellende *Differenz* bereitgestellt hatte, nämlich die von *aeternitas* und *tempus*.

**6** Vgl. Kap. 4, S. 128.

ist also höchst irreführend. Denn selbst wenn es zu einer Verknüpfung von Entscheidungsleistungen kommt, bleibt die Aufmerksamkeit im System diffus verstreut und die berücksichtigten und die unberücksichtigt bleibenden Informationen sowie die ausgeschlossenen Alternativen werden nicht mitkoordiniert. Alle an der Entscheidung Beteiligten kommunizieren gleichzeitig vor dem Hintergrund unterschiedlicher Mitmeinungen.

Was gleichzeitig existiert, ist aber unbeobachtbar und ist auch kausal nicht zu beeinflussen; denn für Beobachtungen und für ein Bewirken von Wirkungen braucht man Zeit. Gleichzeitigkeit ist mithin ein zeitlicher Ausdruck für die operative Unerreichbarkeit der Umwelt; oder anders gesagt: ein Ausdruck für die Notwendigkeit, die Umwelt, ihre Widerständigkeit, ihre Identitäten und Strukturen, im System selbst zu konstruieren. Und nur Erfahrungen des Systems mit sich selbst, und zwar Erfahrungen, die im Systemgedächtnis festgehalten sind und reaktualisiert werden können, können dem System zeigen, welche Umweltannahmen sich bewähren und welche nicht. Dasselbe gilt auch und wiederholt sich bei systeminternen, durch Differenzierung erzeugten System/Umwelt-Verhältnissen. Wenn das System sich selbst als Ereignisreihe, als Sequenz, als Prozess beschreibt, ist also die permanent versetzte Gleichzeitigkeit immer mitgedacht. Und in diesem Sinne ist die Gleichzeitigkeit des anderen die andere Seite, die mitlaufende ausgeschlossene Seite der Form von Sukzession.

Als reine Differenz ist die Gegenwart aus sich selbst heraus undeterminiert. Das begründet die Möglichkeit des Entscheidens. Anders gesagt: die Gegenwart ist in jedem Moment *neu*, in jedem Moment *der Beginn einer neuen Geschichte*, und deshalb muss sie Information und Entscheidung werden, um durch Bezeichnung ihrer Vergangenheit und ihrer Zukunft für sich selbst Form zu gewinnen. Die Determination muss deshalb entweder durch Rückgriff auf die Vergangenheit oder durch Vorgriff auf eine Zukunft, also immer durch Ausgriff in nichtaktuelle (oder nur als „Horizont“ aktualisierbare) Zeiten erfolgen. Das erfordert Gedächtnis - für *beide* Zeithorizonte.<sup>7</sup> Das Gedächtnis ist, so gesehen, der blinde Fleck in der Unterscheidung von Vergangenheit und Zukunft. Es ermöglicht deren Trennung, weil es deren Wiederverknüpfung ermöglicht, indem es ausnutzt, dass sowohl Vergangenheit als auch Zukunft nur durch Selekt-

7 Siehe zu dieser Janus-Funktion von Gedächtnis auch Heinz von Foerster, Was ist Gedächtnis, daß es Rückschau und Vorschau ermöglicht?, in ders., *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke*, Frankfurt 1993, S. 299-236. Siehe auch die Rolle der „memory function“ mit Bezug auf imaginäre Werte der Gegenwart „in relation with itself“ bei George Spencer Brown, *Laws of Form*, Neudruck New York 1979, S. 61.

tion „präsentiert“ werden können. Dank seines Gedächtnisses kann das System zwischen Selbstdetermination durch Vergangenheit und durch Zukunft oszillieren<sup>8</sup> - aber immer nur unter der Voraussetzung, dass die Gegenwart sich nur selbstreferenziell und nur durch rekursive Ausgriffe auf Nichtaktuelles bestimmen kann - eben nur: durch Entscheidung.

Dass Systeme die Aktualität ihrer Operationen in der Beobachtung als Gegenwart definieren, hat nicht zuletzt zur Folge, dass sie sich selbst immer *mitten in der Zeit* vorfinden, gleichsam als Spieler in einem Spiel, das schon angefangen hat.<sup>9</sup> Das hat eine doppelte Konsequenz: Einerseits machen die dann erforderlichen Rück- und Vorausblicke in derzeit nicht aktuelle Zeithorizonte deutlich, dass der Spielverlauf nicht berechnet werden kann, sondern dass stattdessen Entscheidungen getroffen werden müssen. Und andererseits bestimmt der Beobachtungsrahmen (wir werden sagen: die Entscheidungsprämissen) der konkreten Entscheidungen zugleich die Einzigartigkeit des sich dadurch abgrenzenden Systems. Jede Markierung vollzieht und bestätigt zugleich die Differenz von markiertem und unmarkiertem Bereich, des Systems-in-einer-beobachteten Umwelt und der Welt.

So gesehen fallen Gegenwart und Entscheidung zusammen. Die beiden Paradoxien erläutern sich gegenseitig. Die Entscheidung kopiert die Zeitparadoxie, indem sie sie in sich selbst dupliziert. Die Vergangenheit wird als Alternative rekonstruiert, die Zukunft als Differenz. Die Vergangenheit wird ihrer Bestimmtheit beraubt, die Zukunft ihrer Unbestimmtheit. Die Alternative, die sich in der aktuellen Situation aus der Vergangenheit „ergibt“, organisiert das Erinnern und das Vergessen. Die Differenz, die als Zweck in die Zukunft gelegt wird, organisiert die Voraussicht. So hat die Entscheidung sich selbst als Paradox zu akzeptieren, um sich mit der Ressource „Gedächtnis“ auszustatten. Sie muss also, um Zeit zu gewinnen, sich selbst als unbestimmt, als „zu entscheiden“ konstruieren.

Jede genauere Analyse der Gedächtnisfunktion wird diese Notwendigkeit des riskanten Entscheidens bestätigen. Gedächtnis ist ja nicht eine nur gelegentlich beanspruchte Leistung, die aktiviert wird, wenn es darum geht, vergangene Vorkommnisse zu vergegenwärtigen. Vielmehr dient das Gedächtnis dazu, laufend zu diskriminieren zwischen Verges-

**8** Siehe, darauf bezogen, die Unterscheidung von Konditionalprogrammen und Zweckprogrammen in Kap. 8.

**9** So auch Adam in Miltons Paradise Lost. Aber ihm kam der Erzengel Raphael zu Hilfe, um ihm den Sinn der Schöpfung zu erklären in der Form eines Textes im Text, der zugleich der Text selber ist. Zu den mathematischen Problemen des Beobachtens, das mit den eigenen Unterscheidungen zugleich das Beobachten selbst unterscheidet (oder mit dem Spiel, das gespielt wird, das Metaspiel dieses Spiels fortsetzt) vgl. Louis H. Kauffman, Ways of the Game - Play and Position Play, Cybernetics & Human Knowing 2/3 (1994), S. 17-34.

sen und Erinnern, zwischen Freimachen operativer Kapazitäten und Konstruktion von Identitäten für wiederholten Gebrauch. In dieser Sortierfunktion wird das Gedächtnis bei jeder Beobachtungsoperation mitbenutzt und zugleich fortgeschrieben. Es bestätigt gleichsam den Zustand, von dem die Operation ausgeht, es reaktualisiert die Welt im Modus des Bekanntseins. Nur von da aus lassen sich Irritationen, Ungewöhnlichkeiten, Überraschungen, Informationen und Pläne für Innovationen als Abweichungen erkennen. Dabei wird nicht nur das Vergessen vergessen, sondern auch die Sortierfunktion selbst; denn das Gedächtnis würde sich selbst sabotieren, wollte es ständig erinnern, dass es zwischen zu Vergessendem und zu Erinnerndem unterschieden hatte. Folglich muss das System das Risiko, etwas zu vergessen, in die Entscheidung übernehmen und als Risiko des Entscheidens auffassen - als Risiko des Entscheidens in einer unbekannten Welt mit unendlichen Möglichkeiten weiterer Information.

Gegen die durchweg akzeptierte Auffassung, das Gedächtnis habe die Funktion, Vergangenes so weit möglich wieder zu finden und zugänglich zu machen, führen unsere Analysen zu dem Ergebnis, dass das Gedächtnis die Vergangenheit invisibilisiert, sie sozusagen als abgeschlossen versiegelt, weil sie ohnehin nicht mehr zu ändern ist. Es setzt sich selbst an die Stelle der Vergangenheit. Zurückbehalten wird nur das, was gegenwärtig verwendet werden kann und die Informationsverarbeitung durch Redundanzen entlastet. Und wenn das Gedächtnis in die datierte Vergangenheit zurückblickt (was nur ausnahmsweise geschehen kann), dann konstruiert es eine gegenwärtige Vergangenheit unter der impliziten Voraussetzung, dass die Vergangenheit selbst unzugänglich bleibt.

Dies sind Begriffsdispositionen von großer Tragweite. Sie lassen es nicht mehr zu, die Zukunft als Gegenstand rationaler Planung und Kontrolle aufzufassen. Der Begriff der „rationalen Erwartungen“ erscheint nun als paradoxes Gebilde. Sie begründen stattdessen die Möglichkeit, Organisationen als autopoietische Systeme zu begreifen. Denn wenn ein System die Gegenwart seines Operierens als Entscheidung beobachtet, konstituiert es damit aus sich selbst heraus eine interne Unbestimmtheit, mit der es sich in der Form von Informationsverarbeitung beschäftigen kann. Die Unbestimmtheit ist demnach nicht das Resultat der Abhängigkeit von unabhängigen Variablen, also von Umwelt. Sie ist vielmehr (wie bei den Gleichungen zweiter Ordnung im Kalkül von Spencer Brown)<sup>10</sup> eine selbsterzeugte, autonom gewonnene Unbestimmtheit, die dann für eigenverantwortliche Unsicherheitsabsorption zur Verfügung steht - sofern das System über Gedächtnis verfügt.

10 A.a.O. S. 54 ff.

Entscheidung und Gedächtnis bedingen einander also wechselseitig. Als eine sich auf sich selbst beziehende Gegenwart kann die Entscheidung nur auf Grund von Rekursionen **Zustandekommen**, die Gedächtnis voraussetzen. Andererseits setzt das Gedächtnis von Organisationen zur Diskriminierung zwischen Vergessen und Erinnern eine ständige Re-imprägnierung durch Entscheidungen voraus. Dieser Zusammenhang erklärt die *konstitutive*, nicht nur technisch-hilfreiche Bedeutung von *Schriftlichkeit* für Organisationen.

Zunächst einmal seligert die Schrift (oder heute funktional äquivalent: der Computer) das, was vergessen bzw. erinnert wird. Und hier, wie auch im neurophysiologischen Netzwerk des Gehirns, ist das Vergessen der Normalvorgang und das Erinnern der Ausnahmefall.<sup>11</sup> Dabei bleibt die Entscheidung trotz aller Verschriftlichung ein zeitpunktgebundenes Ereignis, das sich aber räumlich und zeitlich verteilen, gleichsam in Unterereignisse auflösen kann. Denn die Information kann nur einmal überraschen und nicht nochmals, die Mitteilung der schriftlich fixierten Entscheidung bleibt als Handlung unwiederholbar (wenngleich korrigierbar), und das Verstehen ist ebenfalls ein Einmalereignis, auch wenn es erinnert werden kann. Schrift ermöglicht zwar eine beträchtliche Streubreite des Entscheidungsergebnisses, und das macht es zum Beispiel empfehlenswert, die Entscheidung zu datieren. Aber jede Auflösung dieses Entscheidungsergebnisses zwingt alle Komponenten wiederum in die Form von Einzelereignissen, die ihrerseits darauf angewiesen sind, die Entscheidung sowie ihr Datum zu erinnern.

Aber die Schrift selbst ist nur das physische Substrat des Gedächtnisses und nicht das Gedächtnis selbst. Ähnlich wie das Bewusstsein ja nicht die Neurophysiologie seines Gehirns erinnert, sondern sein Gedächtnis gerade auf der Repression der entsprechenden Informationen beruht, so wird auch bei schriftlicher Kommunikation nicht die Schrift erinnert, sondern der Text, der als Kommunikation fungiert hatte. Auch in dieser Hinsicht ist das System also autopoitisch autonom - und zugleich auf externe Unterstützung angewiesen. Das schließt es natürlich nicht aus, ja macht es erst möglich, eine Sonderverwaltung für die schriftlichen Residuen des Operierens auszudifferenzieren, also Registraturen und Archive einzurichten und das Material gegen Mäuse oder gegen Selbstzerfall zu si-

11 Eine Theorie des Gedächtnisses braucht also, wie Heinz von Foerster gezeigt hat, eine Mathematik der Verhinderung des Vergessen, bezogen auf Kleinheiten des Prozessierens der Operationen des Systems. Siehe Heinz Förster, *Das Gedächtnis*, Wien 1948, und Heinz von Foerster, *Quantum Mechanical Theory of Memory*, in ders. (Hrsg.), *Cybernetics: Circular Causal, and Feedback Mechanisms in Biological and Social Systems. Transactions of the Sixth Conference 1949*, New York 1950, S. 112-134. Wir kommen darauf unten S. 192 ff. zurück.

ehern. Auch weiß man, dass ein nicht unbeträchtlicher Teil der subalternen Aktivitäten des Systems darin besteht, Akten zu suchen und zu transportieren.

Aus der Phänomenologie der Akten könnte man den Eindruck gewinnen, als ob das System unter der Last seiner Geschichte nur noch schwer zu bewegen sei. Dabei würde jedoch übersehen, dass die Akten nicht nur das Erinnern, sondern auch das Vergessen „organisieren“. Und dass sie, als Texte wiedergelesen, ebenso gut zu Konformität als auch zu Abweichung motivieren können. Die schriftbasierte Kommunikation von Entscheidungen erzeugt ihre eigene Zeit, eine Zeit für Selbstbeweglichkeit, für dynamische Stabilität; und die empirisch unbestreitbaren Innovationshindernisse mögen ganz andere Gründe haben, etwa die gerade nicht in den Akten niedergelegte „Organisationskultur“.<sup>12</sup>

### III.

Für Organisationen sind die Strukturen der eigenen Konstitution von Zeit einerseits bindend, denn Organisationen erzeugen sich als soziale Systeme in der Gesellschaft, und andererseits durch gesellschaftliche Zeitregulierungen, vor allem: Zeitmessungen; entschärft. Die Paradoxie der Zeit, ihre Einheit aus Aktualität und Inaktivität, braucht Organisationen nicht zu beunruhigen. Sie halten sich stattdessen an die gesellschaftlich immer schon domestizierte Zeit, an eine vorgegebene Zeitsemantik und an die üblichen Zeitmessungen. Für Organisationen läuft daher die gemessene Zeit im System und in der Umwelt gleichmäßig. Wenn Dienstag ist, ist überall Dienstag, und wenn die Uhren nicht übereinstimmen, gehen sie vor oder nach. Seit mehr als hundert Jahren gibt es in diesem regulierten Sinne sogar eine Weltzeit. Die Welt altert im Gleichschritt, und wenn eine Entscheidung zu einem bestimmten Zeitpunkt getroffen wird, wird sie überall und für alle zu diesem Zeitpunkt getroffen. Wir wundern uns nicht einmal mehr über diese bedeutende zivilisatorische Errungenschaft.

Nun besagt diese gesellschaftliche Domestikation der Zeit keineswegs, dass die Paradoxie der Zeit, nämlich die Einheit von Aktualität und Inaktivität, verschwunden ist. Die Frage ist vielmehr, in welcher Form sie zurückkehrt; oder: wie sie zum Problem wird.

Die wohl wichtigste Vorgabe besteht in der Gleichzeitigkeit von System und Umwelt; man könnte auch sagen: in der Einheit der Weltzeit. Danach geschieht alles, was geschieht, gleichzeitig.<sup>13</sup> Nichts kann, wäh-

**12** Dazu näher unten Kap. 7, Abschnitt VI.

**13** Ausführlicher: Niklas Luhmann, *Gleichzeitigkeit und Synchronisation*, in: ders., *Soziologische Aufklärung* Bd. 5, Opladen 1990, S. 95-130.

rend die Organisation mit ihrer Gegenwart beschäftigt ist, schon jetzt in ihrer Zukunft geschehen; und ebenso wenig kann die Organisation in die Zukunft der Gesellschaft voraussehen und hier schon Entscheidungen treffen, die für ihre Umwelt noch nicht getroffen sind, sondern noch im Modus der Ungewissheit bevorstehen. Das sind einschneidende Vereinfachungen, die jedoch bezahlt werden müssen, und zwar dadurch, dass das, was gleichzeitig geschieht, nicht kontrolliert werden kann, und zwar weder informationell noch kausal, weder durch Wissen noch durch Handeln. Diesen Kontrollverlust kann das System versuchen zu kompensieren. Man könnte hier, mit Vorsicht, von Problemen der *Synchronisation* sprechen. Dabei geht es nicht um die Herstellung jener fundamentalen Gleichzeitigkeit aller aktuellen Ereignisse in System und Umwelt, sondern um Abstimmung dieser Ereignisse, bei Organisationen also: ihrer Entscheidungen, auf das, was im System und in der Umwelt in der Vergangenheit geschehen ist und in der Zukunft geschehen wird. Man sieht: die unterdrückte Zeitparadoxie rächt sich damit, dass sie eine unmöglich zu erfüllende Aufgabe stellt.

Denn die geforderte Synchronisation kann immer nur im System erfolgen und immer nur im kurzen Moment der Aktualisierung von Zeit.<sup>14</sup> Sie bedient sich eines rekursiven Netzwerkes der Erinnerungen und der Antezipationen unter Bedingungen, die sich von Moment zu Moment verschieben. Dazu müssen relativ zeitfeste Identitäten gebildet und von Moment zu Moment fortgeschrieben werden. Das System muss deshalb über ein hochselektives Gedächtnis verfügen, zumeist in der Form von Schriftzeugnissen, Belegen, Akten, die nicht nur Informationen, sondern vor allem: eigene Entscheidungen festhalten. So muss bei jeder Entscheidung ihre Eignung als künftige Vergangenheit miteingeplant werden. Ständig schreibt die Organisation ihre eigenen Memoiren, ohne sicher voraussehen zu können, was davon wann wiederbenötigt werden wird. Wie Erfahrung lehrt, absorbiert diese antezipierende Gedächtnispflege viel Kapazität, und sie bringt überdies die Synchronisation des Systems auf ei-

**14** Klar gesehen findet man diesen Sachverhalt auch bei Fichte - allerdings bezogen auf das sich selbst setzende Ich. Das Ich setzt auch die Gegenwart willkürlich als denjenigen Zeitpunkt, in dem allein es sich auf ein Verhältnis zu seinem Nicht-Ich einlässt. Und daraus folgt dann: „Es ist für uns überhaupt gar keine Vergangenheit, als inwiefern sie in der Gegenwart gedacht wird. Was gestern war ... ist nicht; es ist lediglich inwiefern ich im gegenwärtigen Augenblicke denke, dass es gestern war.“ (Grundriß des Eigentümlichen der Wissenschaftslehre in Rücksicht auf das theoretische Vermögen (1795), zit. nach der Ausgabe Ausgewählte Werke in sechs Bänden Bd. 1, Darmstadt 1962, S. 601). Während solche Aussagen nach Fichte nur transzendent formulierbar sind, re-empirisieren wir sie durch Bezug auf das aktuelle und empirisch beobachtbare Operieren selbstreferenzieller Systeme.

nen Kurs, der die Selbstreferenz gegenüber der Fremdreferenz bevorzugt und das System im Wesentlichen aus sich selbst heraus operieren lässt. Änderungen müssen dann die Form der Innovation, und Innovation muss die Form der Störung von Erfahrung und Routine annehmen. Das System synchronisiert sich, unter Selektionsdruck gesetzt, vorzugsweise mit sich selbst, kann dies aber in Formen tun, die mehr oder weniger umweltsensibel sind, sodass Irritationen und damit auch Informationen produziert werden. Als Umwelt zählt nur, was durch die Organisation gestaltet werden kann.<sup>15</sup>

Dies mag wie Tadel klingen und wird in den üblichen Klagen über „Bürokratie“ auch so vorgetragen. Das Gegenteil trifft jedoch zu. Bevor man ein Urteil fällt, muss man sich der Urteilsgrundlagen vergewissern und zunächst einsehen, wie unwahrscheinlich Innovation ist, und wie doppelt unwahrscheinlich Innovation ist, die auf einer Interpretation von Umweltereignissen beruhen. „Die Situation des Menschen (gestattet) Erfindungen nur unter der Bedingung eines schwierigen Kraftaufwandes.“<sup>16</sup> Wir werden sogleich sehen, dass ein System, das sich durch Autopoiesis des Entscheidens reproduziert, sich viel mehr als sonst üblich und möglich, auch auf Zukunft hin synchronisiert und folglich im Modus des „was wäre wenn...“ operiert. Mehr als in anderen Systemen möglich, wird ja Entscheidung als das gesehen, was im Verhältnis von Vergangenheit und Zukunft einen Unterschied macht (= Information erzeugt). Das, was alle Gegenwart als trennende Differenz zwischen Vergangenheit und Zukunft erfahrbar macht, *wird als Differenz in die Zukunft projiziert*.

Denn wenn man entscheiden muss, wird die Zukunft als Differenz vorgestellt - als Differenz zwischen dem, was durch die Entscheidung erreicht werden soll, und dem, was ohne sie der Fall sein würde. Üblicherweise nennt man diese Differenz „Zwecke“.<sup>17</sup> Ein Zweck kann dann als

<sup>15</sup> Karl E. Weick, *Organizational Redesign as Improvisation*, in: George P. Huber/William H. Glick (Hrsg.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford 1993, S. 346-379 (372 f.) spricht von „enacted environments“. Vgl. auch ders., *Der Prozeß des Organisierens*, dt. Übers. Frankfurt 1983, S. 212 ff.

<sup>16</sup> So George Kubler, *Die Form der Zeit: Anmerkungen zur Geschichte der Dinge*, dt. Übers. Frankfurt 1982, S. 117.

<sup>17</sup> Anzumerken ist allerdings, dass die „teleologische“ Semantik durch eine lange Tradition extrem unscharf geworden ist. Zum Beispiel versteht man unter Zweck auch ein Ziel, das erreicht oder verfehlt werden kann. Oder eine Zweckidee oder Wert, bei dem es auf den Grad der Approximation ankommt. Immer sind also Unterscheidungen im Spiel, deren Antonym jedoch verschieden bestimmt und in konfuser Weise ausgewechselt werden kann. Im Text und in den anschließenden Ausführungen wollen wir unter „Zweck“ ein zukunftsbezogenes Differenzprogramm verstehen und von „Ziel“ nur sprechen, wenn es auf die Unterscheidung Treffen/Verfehlen ankommt. Ein Zweck kann danach sehr

aktuelles Problem aufgefasst werden und eine Entscheidung als aktuell kommunizierte Problemlösung, die mit ihrer Kommunikation zur Vergangenheit wird, was immer daraufhin geschieht. Aber zugleich projiziert der Zweck sich als Differenz zwischen angestrebtem und anderenfalls eintretendem Zustand in die Zukunft und kann so, weil im Modus der Inaktivität, im Modus des „noch nicht“ aufgefasst, wie eine relativ stabile Identität, wie eine Form, fast wie ein Ding behandelt und für rekursive Zugriffe verfügbar gehalten werden. Als derzeit inaktuelle Differenz muss der Zweck einen Wert haben, der gegenwärtig schon überzeugt.<sup>18</sup> Und wenn der angestrebt Zweck in die Zukunft projiziert wird, hat man Zeit; dann ist es möglich, den Zweck selbst zu differenzieren, Zwecke und Mittel zu unterscheiden, die Mittel als Unterzwecke auszudifferenzieren, wichtige und weniger wichtige Aspekte des bezeichneten Zustandes zu unterscheiden, kurz: die Zukunft, die gegenwärtig unbekannt ist und unbekannt bleibt, mit einem Netzwerk von Identitäten auszufüllen, die ihrerseits erinnert und bei Bedarf aktualisiert werden können.

Zwecke sind aber nur ein Sonderfall von Differenzen. Sie fokussieren die Zukunft auf eine durch die Entscheidung erzeugte Differenz von Erreichen bzw. Nichterreichen des Zwecks. Will man auch andere Möglichkeiten, der Zukunft Form zu geben, einbeziehen, dann empfiehlt es sich, die Zweckbegrifflichkeit in eine allgemeinere Begrifflichkeit zu überführen. Wir sprechen deshalb von (beobachtungsnotwendigen) *Unterscheidungen*, die es ermöglichen, zwischen den beiden Seiten der Unterscheidung zu oszillieren. Damit kann man auch Unterscheidungen wie nützlich/schädlich, gut/schlecht, Freund/Feind, ja sogar marked/unmarked erfassen.<sup>19</sup> Die Zukunft wird dann durch die Wahl der Unterscheidung bestimmt, mit der man sie gegenwärtig beobachtet, und bleibt zugleich unbestimmt, weil dabei offen bleibt, welche Seite der Unterscheidung unter welchen Bedingungen in künftigen Gegenwartens aktualisiert werden wird.

Wenn eine oszillationsbereite Zukunft entworfen wird, bleibt aber auch die Vergangenheit nicht das, was sie gewesen ist. Sie wird in den stets gegenwärtig durchzuführenden Rekursionen nur selektiv erinnert, also

wohl auch ein Ziel sein, wenn es darauf ankommt, ihn zu erreichen und nicht zu verfehlten.

18 So konnte man schon im 18. Jahrhundert formulieren. Siehe z.B. Karl Heinrich Heydenreich, System der Aesthetik, Leipzig 1790, Nachdruck Hildesheim 1978, S. 181: „Was ist der Zweck selbst werth?“

19 In speziell diesem Sinne spricht Spencer Brown a.a.O. (1979), S. 60 f. von „oscillator function“ und hält sie für unentbehrlich, sobald ein System ein re-entry der Unterscheidung in das Unterschiedene vollzieht und damit den Rahmen der üblichen Arithmetik und Algebra sprengt.

auch selektiv vergessen.<sup>20</sup> So mag es angesichts einer unbekannten Zukunft nützlich sein, aus der Vergangenheit „Trends“ herauszulesen. Man hat überlebt, und das genügt.<sup>21</sup> Damit kann die Vergangenheit laufend angepasst werden an das, was beim Oszillieren herauskommt. Der Ehepartner ist im Prozess der Scheidung nicht mehr und doch der, den man geheiratet hatte. Deshalb sind für die Analyse entscheidungsbasierter Organisationen alle „genealogischen“ Theorien inadäquat, die von einem „Ursprung“ oder von einer „Gründung“ ausgehen und eine Art Herrschaft des Grundes über das Begründete voraussetzen.<sup>22</sup> Die Operation des Beobachtens, die gegenwärtig stattfindet und ihre Zeithorizonte deabtualisiert, hat auf alle Fälle den Primat - den Primat der Faktizität. Für die Fortsetzung der Autopoiesis des Systems kommt es, bei allem möglichen Missgeschick, nur darauf an, eine anschließende Operation zu finden. *Dafür* allerdings mag die Erzeugung einer gemeinsamen Vergangenheit und einer gemeinsamen Zukunft hilfreich, ja unerlässlich sein. Und *beide* Zeithorizonte können *stabil* gehalten werden, *weil sie jeweils inaktuell sind*.

Entscheidungen können immer nur aktuell entschieden werden und immer nur gleichzeitig mit allem, was sonst aktuell passiert. Aber diese Aktualität ist nichts anderes als die Differenz zwischen Vergangenheit und Zukunft, und um diese Differenz zu aktualisieren, braucht das System Anhaltspunkte dafür, wie sich Vergangenheit und Zukunft unterscheiden - abgesehen von dem rein formalen Unterschied, dass in der Vergangenheit nicht mehr und in der Zukunft noch nicht entschieden werden kann. Dieser Trennung und Verknüpfung der Zeithorizonte dienen die Identitäten, an denen das System sich rekursiv orientiert. Dabei spiegeln sich Vergangenheit und Zukunft, also Gedächtnis und Oszillation, ineinander: Die Vergangenheit hatte sich selbst im Hinblick auf die damalige Zukunft bestimmt, und die Zukunft wird an Hand von Zwecken in Aussicht genommen, die man, ähnlich oder anders, immer schon erreichen wollte. Durch solche Rekursionen entlastet die Gegenwart sich

20 Auch wenn das *Bewusstsein* sich noch zu erinnern vermag, mag es für die *Kommunikation* besser sein, auf bestimmte Dinge nicht mehr zurückzukommen.

21 Vgl. Armen A. Alchian, *Uncertainty, Evolution, and Economic Theory*, Journal of Political Economy 58 (1950), S. 211-221; auch in ders., *Economic Forces at Work*, Indianapolis 1977, S. 73-110.

22 Logisch begeben wir uns damit auf das schwierige Gelände einer transklassischen oder polykontexturalen, den Kalkül in den Kalkül einbeziehenden Logik. Siehe zur „Entledigung jeglicher Genealogie“ und zur „Dekonstruktion des Grundes“ als Hauptproblem und als eigentliche Leistung dieser Logiken Rudolf Kaehr, *Disseminatorik: Zur Logik der „Second Order Cybernetics“*: Von den „Laws of Form“ zur Logik der Reflexionsform, in: Dirk Baecker (Hrsg.), *Kalkül der Form*, Frankfurt 1993, S. 152-196 (170 ff.). Empirisch mag es ein Trost sein, dass wir sowieso nicht anders können.

von der Notwendigkeit, aus ihrem eigenen Nichts heraus alles neu bestimmen zu müssen. Und nur so ist überhaupt denkbar, dass eine Organisation ihre Entscheidungen benutzt, um von Moment zu Moment Vergangenheiten und Zukünfte zu trennen und zu verbinden.

Demnach sind Zwecke nicht etwa Motivfaktoren, die es erlauben, ein Handeln im Sinne Max Webers „verstehend zu erklären“. Eher sind es in die Zukunft ausgelagerte Verlegenheiten, die es erlauben, Entscheidungsketten anzuhängen und darauf, auch wenn die Entscheidungen längst vergangen sind, wieder und wieder Bezug zu nehmen. Sie sind strukturgebende Momente eines Systemgedächtnisses, das es ermöglicht, Vergangenheit und Zukunft jeweils gegenwärtig zu synchronisieren.<sup>23</sup> Deshalb ist der Vorschlag von James March gut überlegt, Organisationen als Zwecke *suchende* Systeme zu beschreiben.<sup>24</sup>

#### IV.

In einer schnelllebigen Gesellschaft mit zahllosen gleichzeitigen Strukturaänderungen und einer Vielzahl von sich überschneidenden, unerwarteten Effekten produzierenden Kausalketten, mit auf Information, also auf Neues eingestellten Massenmedien und mit rasanten Veränderungen von technologischen Möglichkeiten und deren Folgen mögen Organisationen, auch wenn sie all dies mitproduzieren, als langsam, als schwerfällig, wenn nicht als konservativ erscheinen. Die Hektik, mit der sie sich heutzutage „Innovation“ verschreiben ohne Rücksicht auf die Kontrollierbarkeit der Effekte, spricht für diese Diagnose.<sup>25</sup> Das erforderliche Tempo mag sich denn auch eher aus den Auswirkungen der Neuerungen ergeben als aus ihrer inneren Logik. Aber dieser Eindruck mag täuschen. Wir kontrollieren und revidieren ihn daher mit einer weiteren Analyse, die erneut darauf zurückgreift, dass es in Organisationen um die Autopoiesis von Entscheidungen geht.

Die Normalvorstellung von Zeit versteht Vergangenheit als abgeschlossen und als unabänderbar, die Zukunft dagegen als offen für Änderungen, die man teils absichtlich herbeiführen, teils wider Erwarten geschehen lassen und hinnehmen muss. Dieses kaum bestreitbare Verhältnis

23 Im Sinne von Heinz von Foerster, Was ist Gedächtnis, daß es Rückschau und Vorschau ermöglicht?, a.a.O.

24 Siehe James G. March/Johan P. Olsen, Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen Norwegen 1976.

25 Vgl. Ralph Grossmann/Ewald E. Krainz/Margit Oswald (Hrsg.), Veränderung in Organisationen: Management und Beratung, Wiesbaden 1995, mit Berichten aus der Praxis.

von Vergangenheit und Zukunft wird jedoch durch Entscheidungen in der Tendenz umgekehrt, zumindest durch ein Gegenprinzip korrigiert; Das Entscheiden ermöglicht sich dank eines Umtauschverhältnisses der zeitlichen Determination. Die Vergangenheit bleibt irreversibel bestimmt und die Zukunft unbestimmt, aber die Entscheidung postuliert, dass sie durch die Vergangenheit *nicht* festgelegt ist und *deshalb* die Zukunft festlegen muss. Wie aber wird diese Umkehrung vollzogen?

Auf der einen Seite wird die Bindung an die Vergangenheit gelockert dadurch, dass das, was als Resultat der Geschichte vorüegt, als offene Alternative, als Wahlmöglichkeit rekonstruiert wird. Das erzeugt den Eindruck, dass mit der Entscheidung eine neue Geschichte beginnt. Um sich durch Entscheidungen festlegen zu können, muss man zunächst einmal die Festlegungen der „historischen Maschine“ System, die immer von ihren eigenen Zuständen ausgeht, in gewissem Maße lösen - aber natürlich nicht so stark, dass das System seine eigene Identität nicht mehr feststellen kann. Auf der anderen Seite müssen die entscheidungsrelevanten Möglichkeiten der Zukunft eingeschränkt werden, sehr typisch in der Form der Festlegung von Zwecken, aber zum Beispiel auch durch die Vorstellung begrenzter Risiken oder bestimmter Gefahren. In die Vergangenheit muss also Zukunft, in die Zukunft Vergangenheit eingeführt werden. Nur so wird extendierte, nicht nur gegenwärtige Zeit ein Medium möglicher Entscheidungen und nur so kann Entscheidung als eine Form von *Zeitbindung* begriffen werden.<sup>26</sup>

Mit Shackle kann man diese Analyse in der Aussage zusammenfassen, dass mit jeder Entscheidung eine neue Geschichte beginnt<sup>27</sup> - allerdings: eine Geschichte, die ihrerseits aus Entscheidungen bestehen, also neue Geschichten erzeugen wird, die ihrerseits darauf angewiesen sind, sich von einer sie determinierenden Vergangenheit abzukoppeln. Mit Entscheidungen wird danach, und dies stets punktuell, stets aktuell, Indeterminiertheit in die Geschichte eingeführt. Was schon entschieden ist, ist zwar Vergangenheit geworden und steht damit fest. So meint man jedenfalls. Aber zugleich sucht jede weiterhin zu treffende Entscheidung ihre Vergangenheit, zu der auch vergangene Entscheidungen gehören, wieder auf Informationen und Alternativen ab. Der Boden wird ständig neu umgepflügt; aber dies in einer Weise, die nicht (oder nur mit extrem groben

**26** Der Begriff stammt von Alfred Korzybsky, *Science and Sanity: An Introduction to Non-aristotelian Systems and General Semantics* (1933), zit. nach dem Neudruck der 4. Aufl. Lakeville Conn. 1958. Korzybsky wendet diesen Begriff auf Sprache, also auf Kommunikation schlechthin an. Das setzt aber einen Beobachter zweiter Ordnung voraus, denn Zeitbindung durch Kommunikation wird ja nicht mitgeteilt, wird ja nicht Thema der Kommunikation. Genau dies ändert sich aber, wenn eine Entscheidung kommuniziert wird.

Vereinfachungen) als linearer Prozess dargestellt werden kann. Die nächste Entscheidung unterscheidet also eine andere Vergangenheit und eine andere Zukunft, auch wenn sie auf dieselben Zwecke blickt. Sie kann nichts Geschehenes rückgängig machen; aber sie kann korrigieren.

Der Generalnemmer der Autopoiesis des Entscheidens ist mithin Unsicherheit, und zwar Unsicherheit mit Aussicht auf Unsicherheit. Wir werden im Folgenden daher auch von Unsicherheitsabsorption sprechen - aber nicht nur in dem Sinne, dass Unsicherheit mehr und mehr abgebaut wird, sondern auch in dem Sinne, dass Unsicherheit im selben Zuge aufgebaut, also erneuert wird. So kann man auch sagen: Organisation ist die (sich selbst fortsetzende) Autopoiesis der *Form* von Sicherheit - das heißt: einer Zwei-Seiten-Form, auf deren anderer Seite mit Unsicherheit zu rechnen ist.

Somit *erzeugt* eine Entscheidung, indem sie das Resultat ihrer Vergangenheit als Alternative fixiert, *eine unsichere Zukunft*. Sie *erzeugt*, indem sie eine Mehrheit von Möglichkeiten als gleichzeitig gegeben präsentiert, *Nichtwissen* in der Frage, wie es weitergehen wird.<sup>28</sup> Nichtwissen ist ja ein notwendiges Komplement der Vorstellung von Möglichkeiten. Die Entscheidung *erzeugt* damit auch die *Störbarkeit* des von ihr beabsichtigten Verlaufs. Ohne Entscheidungen gäbe es überhaupt keine prognostizierbare Zukunft, also auch keine Enttäuschungen, also auch keine Planung des Verhaltens für den Fall von Enttäuschungen, also auch keine Normen. „Noch immer können Engel fallen und die Teufel sich vermehren“, liest man bei Jean Paul, und weiter: „... kein Endlicher kann seinen Willen prophezeien und sagen, er werde und wolle in der nächsten Woche so oder so wollen. Denn erfüllt er auch seine Prophezeiung, so tut er's doch nicht mit dem vorigen Willen, sondern mit dem augenblicklichen ...“<sup>29</sup>.

Wenn dies zutrifft, folgt daraus, dass das Unbekanntsein der Zukunft nicht geändert werden kann. Es macht in dieser Hinsicht keinen Unterschied, wie das Wissen sozial verteilt ist und ob jemand über besseres Wissen verfügt als ein anderer. Auch Suche nach weiteren Informationen betrifft immer nur die Vergangenheit. Insofern muss die verbreitete Auffassung korrigiert werden, durch mehr Information könne man die Zukunft besser in den Griff bekommen.<sup>30</sup> Die Ungewissheit, die durch Information behoben wird, ist nicht die Ungewissheit der Zukunft, sondern

27 „engenderment of history“ a.a.O. (1979a), S. 27.

28 Siehe auch Shackle a.a.O. (1979b), S. 27: „Plural possibilities entertained by the chooser imply unknowledge in some degree.“

29 So Jean Paul, Traum eines bösen Geistes vor seinem Abfalle, zitiert nach: Jean Pauls Werke: Auswahl in zwei Bänden, Stuttgart 1924, S. 269-273 (269).

30 Siehe z.B. Arthur L. Stinchcombe, Information and Organizations, Berkeley 1990.

die Ungewissheit der Auswahl aus einem Selektionsbereich. Allerdings kann ein Entscheider mit angereichertem Gedächtnis mehr Möglichkeiten sehen, differenziertere Schemata verwenden und, in etwas altmodischer Formulierung, klüger entscheiden. Darin und nur darin liegt der Vorteil von Milieukenntnis und Expertise.<sup>31</sup> Aber das heißt nur, dass er über komplexere Strukturen verfügt, die das Unbekanntsein der Zukunft differenzieren, aber nicht beseitigen: über **Schemata, Scripts**, cognitive maps, implicit theories - alles Begriffe, die auf Gedächtnis rekurrieren und nicht auf Zukunft. Deshalb darf es nicht erstaunen, dass das Unbekanntsein der Zukunft keinen Einfluss hat auf die Leistungsfähigkeit der Organisationen.<sup>32</sup>

Bei jeder Bemühung um bessere Entscheidungsgrundlagen, um mehr Wissen, um neue Information bleibt demnach die Differenz von Vergangenheit und Zukunft erhalten ebenso wie die Flüchtigkeit der je aktuellen Gegenwart, die ihre Vergangenheit und ihre Zukunft als Differenz konstituiert. Das führt uns zu der Frage, wie unter diesen Bedingungen eine Entscheidung überhaupt beobachtet und beschrieben werden kann. Es muss semantische Formen geben, die ein solches zeitfestes Beobachten vergangener Entscheidungen ebenso wie ein Beobachten (das heißt ja: Unterscheiden und Bezeichnen) erwarteter künftiger Entscheidungen ermöglichen. Wie also wird die Identität einer Entscheidung als Gegenstand einer (selbst immer nur ereignishaft möglichen) Beobachtung konstituiert? Es gibt keinen Zweifel daran, dass auch die Beobachtung vergangener und künftiger Ereignisse möglich ist: Man hat gestern einen Freund getroffen, einen Anruf verabredet und wartet nun darauf. Ereignisse können also zeitfest identifiziert und können damit wiederholt bezeichnet werden. Das gilt dann auch für Entscheidungen, sofern sie Ereignisse sind. Aber auch, sofern sie Entscheidungen sind? Sofern sie die zeitliche Determination umkehren und sich, darf man so formulieren?, mit Blick auf die Vergangenheit entdeterminieren, um die Möglichkeit zu gewinnen, die Zukunft einzuschränken?

Oft best man, dass man überhaupt erst nach der Entscheidung wissen könne, wie man entschieden habe.<sup>33</sup> Jedenfalls wird es erst durch die Ent-

31 Siehe z.B. Daniel J. Isenberg, *The Structure and Process of Understanding: Implications for Managerial Action*, in: Henry P. Sims, Jr./Dennis A. Gioia et al., *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, San Francisco 1986, S. 238-262.

32 Siehe Ellen Earle Chaffee/Jack Y. Krakower, *The Impact of Ressource Predictability and Management Strategy on Performance*, in: Louis R. Pondy/Richard J. Boland jr./Howard Thomas (Hrsg.), *Managing Ambiguity and Change*, Chichester 1988, S. 157-176.

33 „Only after action has taken place is the administrator able to give a historical account of what has happened, and the psychiatrist is very much in the same

**Scheidung** möglich, das, was sie an Reaktionen auslöst, in ihren Sinn einzubeziehen. Aber selbst dann bleibt die Identität einer Entscheidung eine Konstruktion, die Gedächtnis, also Vergessen, in Anspruch nimmt und sich nur mit Hilfe von Rekursionen als Form eines Ereignisses, als „dies und nichts anderes“ etablieren lässt. Und dies gilt auch, wenn man für künftige Entscheidungen im Modus des „was wäre wenn“ überlegt, wie sie identifiziert werden könnten. Dies retrospektive Verhältnis zu sich selbst kann im Übrigen in Computern schlecht realisiert werden. Sie benötigen immer eine Programmierung ex ante, auch dann, wenn sie auf dieser Grundlage lernfähig eingerichtet werden sollen. Psychische und soziale Systeme können dagegen rein aus dem Gedächtnis heraus lernen, indem sie Schemata abziehen und diese mit neuen Situationen konfrontieren. Sie können, anders gesagt, beim Lernen die Zukunft auf sich berufen lassen. Sie arbeiten mit einer schematisierten Vergangenheit, während der Computer eine schematisierte Zukunft benötigt.

Es lohnt sich mithin, die Frage nach den Zeitverhältnissen des Entscheidens so kompliziert zu stellen. Dann sieht man, dass bei computerisierten Entscheidungsabläufen deren Sicherheit allein dem Umstand zu verdanken ist, dass das Unbekanntsein der Zukunft durch ein Programm ersetzt wird, während bei den Entscheidungskommunikationen in Organisationen normalerweise von einer laufend revidierten Vergangenheit ausgegangen wird (was immer dann sekundär als Begründung angeführt wird). Auch beim Beobachten und Beschreiben von Entscheidungen ist keine Sicherheit zu gewinnen. Genau das wird mit dem Begriff des Rz'szkos zum Ausdruck gemacht. Risiken haben keinen ontologischen Ort in der Welt; der Begriff bezeichnet (im Unterschied zum Begriff der Gefahr) eine Form der Beobachtung von Entscheidungen.<sup>34</sup> Die Funktion dieser Form wird verständlich, wenn man die verheerenden Folgen bedenkt, die eintreten würden, wenn die Zukunft bekannt wäre oder man dies glauben würde. Das würde jede Entscheidung als unnötig erweisen, weil sowieso geschieht, was vorgesehen ist. Risikobewusstsein ist mithin eine funktional äquivalente Einstellung auf Zukunft, mit der das Entscheiden sich selbst überhaupt erst ermöglicht; wobei die Praxis dann wieder ein

position", heißt es bei Jürgen Ruesch/Gregory Bateson, *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*, New York 1951, 2. Aufl. 1968, S. 59. Auch für Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks Cal. 1995, ist sensemaking eine retrospektive Aktivität und der Manager insofern ein Historiker. Siehe insb. S. 184 f.: „What is crucial about this is that a decision is an act of interpretation rather than an act of choice.“

34 Hierzu ausführlicher Niklas Luhmann, *Risiko und Gefahr*, in ders., *Soziologische Aufklärung* Bd. 5, Opladen 1990, S. 131-169; ders., *Soziologie des Risikos*, Berlin 1991.

Gegengift, eine mehr oder weniger unrealistische Minderung des Risikobewusstseins erfordert.

Entscheidungen sind nach allem, was gesagt ist, keine prädizierbaren Objekte, sondern differenzerzeugende Operationen. Einen derart komplexen Sachverhalt kann man nicht, oder allenfalls symbolisch, „identifizieren“. Der Ausweg ist gleichwohl relativ einfach (und nur seine Beschreibung ist kompliziert): Man beobachtet die zur Entscheidung anstehende Alternative anders je nach dem, ob man auf die Zeit vor der Entscheidung oder auf die Zeit nach der Entscheidung abstellt.<sup>35</sup> In beiden Perspektiven werden die Komponenten der Alternative als *kontingent* beobachtet. Im Hinblick auf die Entscheidung ist ihre Realisierung weder notwendig noch unmöglich, also *kontingent*,<sup>36</sup> denn sonst wäre nichts zu entscheiden. Aber die Entscheidung ändert in ihrem Zeitpunkt die *Form der Kontingenzen*. Vor der Entscheidung ist die Kontingenz offen, die Wahl jeder Möglichkeit ist noch möglich. Nach der Entscheidung ist die Kontingenz geschlossen, eine andere Entscheidung ist nicht mehr möglich, sondern allenfalls eine Korrektur durch eine neue Entscheidung. Aber die Alternativität und mit ihr die Kontingenz bleiben erhalten. Sie werden durch die Entscheidung nicht gelöscht und auch nicht in eine andere Modalität des Notwendigen oder des Unmöglichen verwandelt. Denn sonst könnte man Entscheidungen weder kritisieren noch bereuen, weder zum Gegenstand von Vorwürfen noch zum Thema von Verantwortung machen. Gerade die Beobachtung und Registrierung einer Entscheidung als Entscheidung hält die Alternative im Systemgedächtnis fest und erleichtert damit auch ihre Reaktualisierung. Die ausgeschlossenen Möglichkeiten bleiben als Möglichkeiten erhalten. Die zurückgesetzten Interessen können sich wieder melden, die nicht ergriffenen Gelegenheiten kehren nicht zurück und gewinnen gerade dadurch an Bedeutung.

Nur so lässt sich erklären, dass man sich vor Entscheidungen fürchten kann, dass man das Risiko scheut, weil man mit einer nachträglichen Änderung der Beurteilung und sogar der Beurteilungskriterien rechnen muss.<sup>37</sup> Gerade in den Situationseinschätzungen in Organisationen er-

**35** Dieses Vorher/Nachher ist übrigens unabhängig vom Beobachtungszeitpunkt. Auch vor der Entscheidung kann man die Zeit vor und die Zeit nach der Entscheidung unterscheiden und ebenso nach der Entscheidung. Allerdings ist es sehr wahrscheinlich, dass eine *beurteilende* Beobachtung verschieden ausfällt je nach dem, ob sie in Kenntnis der Entscheidung stattfindet oder vorher.

**36** Wir verwenden hier (wie durchgehend) den modallogischen Begriff der Kontingenz, der durch Negation von Notwendigkeit und durch Negation von Unmöglichkeit gewonnen wird.

**37** Siehe J. Richard Harrison/James G. March, *Decision Making and Postdecision Surprises*, *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), S. 26-42, und die anschließende Diskussion. Vgl. auch Niklas Luhmann, *Soziologie des Risikos*, Berlin

scheint die offene Kontingenz oft als weniger problematisch als die geschlossene, die dann Anlass zu Vorwürfen bieten kann. Allerdings ist die Organisation nicht frei, den Übergang von offener zu geschlossener Kontingenz nach Gudücken zu wählen. Denn auch die Entscheidung, über eine bestimmte Sachfrage noch nicht zu entscheiden, ist eine Entscheidung, die die Kontingenz ihrer Alternative schließt und insofern unter Umständen bereut werden muss. Man kann wegen der Zeitpunktbindung aller Ereignisse eben nicht später noch entscheiden, früher entschieden zu haben.

Demnach ist die Entscheidung vor der Entscheidung eine andere als nach der Entscheidung, und während der Entscheidung (gleichzeitig) kann man sie überhaupt nicht beobachten. Also ist die Entscheidung (wenn jemand fragt, was sie „ist“) ein Paradox: Dasselbe und nicht Dasselbe. Sie ist außerdem ein re-entry der Zeit in die Zeit, nämlich ein re-entry der gegenwärtig erfahrenen Differenz von Vergangenheit und Zukunft in sich selbst - mit all den Konsequenzen, die Spencer Brown für seinen Kalkül der Form andeutet. Denn einerseits ist die Zeit im Modus des Operierens präsent in der Form des Übergangs von dem, was schon entzweit, zu dem, was gerade aktuell zu werden beginnt. Das gilt für alles bewusste Wahrnehmen bzw. Denken,<sup>38</sup> aber es gilt auch für die laufende Kommunikation, die ebenso wie die Operationen des Bewusstseins Zeit braucht und dabei zugleich etwas unwiderruflich Vergangenheit werden lässt, indem sie die Operation durch Aufgreifen von noch nicht Mitgeteiltem und durch passiven Mitvollzug fortsetzt. Wenn es dagegen zu einer Entscheidung kommt, wird die Differenz von Vergangenheit und Zukunft, von memory and oscillation, in bestimmter Weise markiert. Sie kommt in der Zeit nochmals vor, indem die Entscheidung sich in der Zeit mit Hilfe der Zeittypen als Entscheidung artikuliert. Man lässt die Zeit nicht einfach kommen und gehen, man erzeugt für die Zukunft eine Differenz zu dem, was sich ohne Entscheidung aus der Vergangenheit ergeben würde.

Auch dies (wie jedes) re-entry ist eine Form der Entfaltung einer Paradoxie. Die Zeit in der Zeit ist dieselbe und zugleich nicht dieselbe Zeit. Das heißt, dass die Entscheidung eine operativ nicht determinierte Situation erzeugt, in der sie sich als Entscheidung gerieren und die Unbestimmtheit durch Entscheidung in einen bestimmten Vollzug auflösen kann. In diesem Sinne ist jede Entscheidung neu. Jede Entscheidung beginnt eine neue Geschichte. Aber dass dies überhaupt möglich ist, ver-

1991, S. 207 ff.

38 Denken ist „transience“, ist die Einheit aus dem Kommen und Vergehen der Gedanken, heißt es zum Beispiel bei Shackle a.a.O. (1979b), S. 1, 46, 93 f., 144. Ähnlich Husserls bekannte Analysen des inneren Zeitbewusstseins.

dankt die Entscheidung dem re-entry der Zeit in die Zeit, das sie vollzieht. Entscheidung ist mithin die Auflösung einer selbsterzeugten Unbestimmtheit. Und nur deshalb kann eine Entscheidung verschieden und doch als dieselbe beobachtet werden je nach dem, ob der Beobachter sie in seiner Zukunft oder in seiner Vergangenheit lokalisiert.

Gerade das ist aber nicht weiter schlimm, da man in Organisationen im Allgemeinen ja weiß oder leicht feststellen kann, ob eine Entscheidung bereits getroffen ist oder noch nicht. Die Paradoxie begegnet uns wieder - in entfalteter, auf zwei unterscheidbare Unterscheidungen verteilter Form. Der theoretische Gewinn unserer etwas komplizierten Analysen liegt einmal darin, dass wir sehen, dass zur Auflösung der Grundparadoxie Zeit in Anspruch genommen werden muss. Er liegt außerdem aber auch darin, dass gerade praktische Situationen und Besorgnisse, wie sie für organisierte Arbeit typisch sind, auf diese Weise besser verständlich werden.

## V.

Eine Entscheidung teilt „ihre“ Zeit ein in Vergangenheit und Zukunft. Vergangenheit ist dabei im Modus der Unabänderlichkeit gegeben und Zukunft im Modus des Noch-mcht-Bestimmtseins. Aus beiden im Moment inaktuellen Zeithorizonten zieht die Entscheidung Anhaltspunkte für ihren eigenen aktuellen Vollzug. Sie integriert ihre Vergangenheit und ihre Zukunft. Nur so kann sie sich selbst bestimmen; nur so kommt sie als ein weder durch die Vergangenheit noch durch die Zukunft bestimmtes Ereignis zu Stande.

Hier müssen wir nachfassen und genauer klären, wie dies geschieht. Offensichtlich nicht im Sinne einer kausalen Determination (auch wenn ein Beobachter kausal zurechnen kann). Aber auch die übliche Auskunft, dass eben die Person sich (wie bitte? wen?) entscheide, befriedigt nicht, denn sie weicht in das Mysterium unerforschlicher Ratschlüsse oder „Willens“-Bildungen aus. Wir wollen aber nicht wissen, wie die Entscheidung erklärt wird, um in einer vermeintlich rationalen Organisation kritischen Blicken standzuhalten und eventuell Entscheidungen über die Verantwortung für die Entscheidung auszulösen. Wir wollen wissen, wie die Entscheidung gemacht wird.

Hier hilft nur eine genauere Analyse der Rekursionen, die im typischen Falle aktiviert werden. Wie wir im Kapitel über Programmierung noch sehen werden, können Orientierungsschwerpunkte in der Vergangenheit verankert oder in die Zukunft ausgelagert werden. Dann handelt es sich um Konditionalprogramme bzw. um Zweckprogramme. Entweder lässt die Entscheidung sich durch Bedingungen einschränken, wenn nicht

zwingen, die in der Vergangenheit gesetzt sind; oder sie legt einen Zweck in die Zukunft, der eine Differenz zu dem bezeichnet, was anderenfalls eintreten würde. Beide Formen der Inanspruchnahme inaktueller Zeithorizonte haben die Funktion, die Verantwortung im Maße der Vorgaben auf den Programmierer zu verschieben; und zugleich mit der Verantwortungsverschiebung einen Modus rationaler Begründung zur Verfügung zu stellen. Auf diese Weise wird Rationalität an Entlastung von Verantwortung gekoppelt. Rationalität ist eine Form, mit der man sich entschuldigen kann. Sie ist in diesem Sinne „Motiv“ als vorzeigbare Erklärung. Die Spannweite der Entscheidungsverantwortung kann dann im Krisenfall so weit verkleinert werden, dass die kritisierte Entscheidung als durch Programme und Umstände aufgenötigt dargestellt werden kann.

Man kann die Attraktivität einer solchen Kombination von Rationalität und Verantwortungsverschiebung gut verstehen und kann auch nachvollziehen, auf welchen Grundlagen die klassische Theorie Hierarchie und Rationalität assoziiert hatte. Aber man muss auch sehen, dass die zeitlichen Rekursionen, mit denen die Entscheidung sich bestimmt, damit nicht erschöpft sind. Neben dieser offiziellen gibt es auch eine inoffizielle, neben der manifesten eine für die Kommunikation eher latente Berücksichtigung von Zeit. Sie liegt in der Einrichtung von Wiederholung. Unter diesem Aspekt sind vergangene Entscheidungen relevant, wenn sie ohne Beanstandung aufgenommen worden sind, also die Vermutung der Akzeptabilität für sich haben. Wer abweicht, muss das Risiko der Neuerung tragen, muss argumentieren, hat die Beweislast. Entsprechend wird die Zukunft unter dem Gesichtspunkt der Präzedenzwirkung der Entscheidungen herangezogen. Der Entscheider und der, der die Entscheidung akzeptiert, müssen auch bedenken, dass in Zukunft ähnliche Fälle nach gleichem Muster behandelt werden; oder zumindest, dass mit der anstehenden Entscheidung eine Erwartung in dieser Richtung etabliert wird. Wenn Sch lendrian einmal eingeführt ist, kommen Gegenmaßnahmen überraschend - und zu spät. Es wird, und das ist absehbar, größerer Kraftaufwand erforderlich sein. Also verhindert man besser gleich, dass sich eine entsprechende Gewohnheit bildet.

Jeder, der Organisationen von innen kennt, weiß, mit welcher Umsicht diese Probleme der Wiederholung behandelt werden und zu Rückblick und Vorausblick, also zur Aktivierung von Gedächtnis führen. Sie gehören zu den wichtigsten Anlässen von wahrscheinlich unnötigen, aber vorbeugend sinnvollen Konflikten. (Dasselbe gilt natürlich auch in Ehen und Familien, wo viel alltäglicher „stress“ darauf beruht, dass man nichts durchgehen lassen kann.) Die Lockerheit einer Einmalkooperation lässt sich nicht auf Dauer **stellen**. Besonders gravierend ist, dass das, was an Entscheidungen „wiederholt“ werden kann, sich keineswegs von selbst versteht, sondern konstruiert werden muss. Identitäten sind nicht gege-

ben, sie müssen selektiv aus dem Material herausgezogen, müssen kondensiert werden. Dabei hilft Erfahrung, also Dauer der Beschäftigung am Arbeitsplatz. Aber auch psychische Faktoren mögen auf diese an sich organisationsbestimmte Variable einwirken: es mag wiederholungsängstliche und weniger ängstliche Gemüter geben; auch solche, die an Formeln hängen, und andere, die sicher sind, dass ihnen im Notfalle schon etwas einfallen wird. Eben weil Wiederholung, Wiedererkennbarkeit, Identität nicht naturgegebene Phänomene sind sondern Konstruktionen, können strukturelle Kopplungen einwirken, und vor allem ist nicht garantiert, dass die Konstruktionen im Laufe der Zeit gleich bleiben oder von allen Beteiligten gleich gesehen werden. Deshalb ist auch der Zugang zu dem, was gemeint ist, in diesem Bereich schwierig, und es mag dann eher eine Frage der Organisationskultur sein, wie weit die Entscheidungen sich auf unformulierte Entscheidungsprämissen dieser Art einlassen.

Solche Details können hier nicht weiter behandelt werden. Festzuhalten bleibt, dass es neben den programmierten Rekursionen auch diese nichtprogrammierten gibt und dass das Erkennen von Wiederholungen keineswegs allein den Programmavorgaben folgt. Auch ist nicht garantiert, dass eine detailliertere Programmierung jene informellen Rücksichtnahmen auf Präzedenzeinwirkungen abschwächt oder gar erübrigt. Wahrscheinlich gilt sogar eher das Gegenteil: dass in den Feinfiltern der definierten Programme umso mehr fallbezogene Identifikationen anfallen, die vom Programm gar nicht vorgesehen waren.

## VI.

Wenn schon die Einzelentscheidungen Zeit voraussetzen und ordnen, weil sie eine auf sie bezogene Differenz von Vergangenheit und Zukunft erzeugen, so gilt dies erst recht für eine Mehrheit von Entscheidungen; zumindest dann, wenn die Entscheidungen im selben System getroffen werden sollen. Im Verhältnis zur Umwelt mag eine Organisation, so sehr sie sich um Voraussicht bemühen mag, in erheblichem Umfang Zufall tolerieren. Intern werden jedoch an die Synchronisation von Entscheidungen höhere Ansprüche gestellt; denn nur so kann das System die eigene Komplexität temporalisieren und als Ordnung im Nacheinander steigern. Dem dienen Termine und Fristen.

Termine und Fristen sind zusätzliche Markierungen von Entscheidungen. Von Terminen spricht man, wenn die Entscheidung zu einem bestimmten Zeitpunkt, von Fristen, wenn sie innerhalb eines bestimmten Zeitraums vorgelegt werden muss. Terminierungen wirken sich immer auch als Befristungen aus. Wir werden daher, um die Darstellung zu vereinfachen, künftig nur von Fristen sprechen, aber den Fall erschließen,

dass Fristen erst von einem bestimmten Ereignis ab (zum Beispiel vom Eingang eines Antrags ab) zu laufen beginnen, sodass sie nicht von einem datierten Ende her koordiniert werden können.

Um zusätzliche Markierungen handelt es sich, weil Fristen die befristeten Entscheidungen mit einer Zusatzunterscheidung versehen; sie können die Frist einhalten oder sie versäumen. Dabei ist es eine bekannte Erfahrung, dass die Frist die Qualität der Entscheidung erheblich beeinflussen kann: der Entscheidung kann nur so viel Arbeit gewidmet werden, wie innerhalb der einzuhaltenden Frist möglich ist.<sup>39</sup>

Fristen sind erforderlich für die Herstellung von Entscheidungszusammenhängen, die wir als *Relais* bezeichnen wollen.<sup>40</sup> In solchen Relais gibt es Zeitpunkte, in denen die Ergebnisse vorheriger Entscheidungen als Voraussetzung für weitere Entscheidungen vorliegen müssen. Relais ermöglichen es, die Vorteile von gleichzeitiger Parallelarbeit mit linearen Strukturen zu verbinden. Sie sind besonders wichtig, wenn eine regionale oder sonstwie segmentäre Differenzierung vorliegt und zentral verwaltet werden muss. So verlaufen die jährlichen Haushaltsplanungen selbstverständlich unter Fristdruck. Aber auch sequentielle Anordnungen sehr verschiedener Arbeiten erfordern oft Terminierungen und Befristungen. So muss der Patient vor der Operation für die Operation vorbereitet sein und muss deshalb frühzeitig genug im Krankenhaus zur Verfügung stehen. Je straffer die Zeitplanung ist und je knapper bemessen die Fristen, desto störfreiflicher ist das System.<sup>41</sup> Das wiederum mag dazu führen, dass man Zeitreserven für Unvorhergesehenes einplant oder sich auf den gewohnten Schlendrian verlässt, der notfalls in Zeitressourcen umgewandelt werden kann.<sup>42</sup>

39 Man könnte denken, dies Problem trete vor allem in Verwaltungsorganisationen auf. Man muss jedoch hier wie auch sonst immer an allen Arten von Organisationen denken. Produktionsorganisationen zum Beispiel, ob in der Form von Fließbändern eingerichtet oder nicht, sind in minutiöser Weise auf Fristen eingestellt, die oft Bruchteile von Minuten umfassen. Und daher mag hier die Einhaltung der Frist wichtiger sein als die Qualität bzw. die Fehlerfreiheit der Entscheidung, sodass eine Qualitätskontrolle als ausdifferenzierter Arbeitsabschnitt nachgeschaltet werden muss.

40 Dieser Begriff unter Gesichtspunkten wie Umweltanpassung, Machtstrukturierung und Reduktion von Unsicherheit auch bei Michel Crozier/Erhard Friedberg, *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*, Paris 1977, S. 141 ff.

41 Siehe z.B. Eliot D. Chappie/Leonard R. Sayles, *The Measure of Management*, New York 1961, S. 38 ff. Vgl. zur „ungleichmäßigen“ Ordnung der Zeit in Organisationen auch Peter Clark, *Chronological Codes and Organizational Analysis*, in: John Hassard/Denis Pym (Hg.), *The Theory and Philosophy of Organizations*, London 1990, S. 137-163.

42 Vgl. Richard M. Cyert/James G. March, *Organizational Factors in the Theory of*

Durch Befristung wird Zeit knapp, und dies nicht etwa gleichmäßig, sondern ungleichmäßig.<sup>43</sup> Manche Entscheidungssequenzen müssen stark beschleunigt werden, um den Termin noch zu erreichen, und die Termine, die man den dazu beitragenden Entscheidungen setzen muss, werden kürzer und kürzer. In anderen Fällen hat man viel Zeit, weil der Termin noch in weiter Ferne steht oder die Entscheidung nicht viel Arbeit erfordert. So erscheint es manchem Studenten, wenn es um die Vorbereitung auf Examen geht. Inzwischen gibt es ausgeklügelte Methoden der Zeitplanung, mit denen man diese Unterschiede wegzurationalisieren versucht, sodass die Zeitbelastung im System annähernd gleich verteilt wird und niemand sitzt und lächelt, während andere hecheln. Wir müssen Fragen dieser Art jedoch der Spezialliteratur überlassen. Besondere Aufmerksamkeit verdienen dagegen weit reichende Verzerrungen der Aufmerksamkeit, die sich infolge von Zeitdruck auf die Qualität von Entscheidungen auswirken.

Unter Zeitdruck bevorzugt man leicht erreichbare Informationen vor schwer erreichbaren Informationen. Man bevorzugt schnell herstellbare Entscheidungskomponenten vor solchen, die mehr Zeit brauchen. In Konflikt- und Konkurrenzsituationen setzen sich deshalb diejenigen Vorschläge eher durch, die in ausreichend durchgearbeiteter Form zuerst am Platz sind.<sup>44</sup> Dabei werden Vertextungen, Leseerleichterungen, Anscheinplausibilitäten und vor allem der Rückgriff auf Erfahrungen, auf schon Bekanntes und Bewährtes eine erhebliche Rolle spielen. Außerdem entmutigt Zeitdruck Wiederholungen und Nachprüfungen. Man verlässt sich auf eine bereits vorliegende Informationsverarbeitung, besonders wenn die Verantwortlichkeit für etwaige Fehler woanders liegt.<sup>45</sup> Man weiß aus Untersuchungen über ein Versagen von Sicherungstechnologien, wie gern ein etwa aufkommender, aber unbequemer Verdacht unterdrückt wird, selbst wenn es nicht um einen befristeten Entscheidungs-

**Oligopoly**, *Quarterly Journal of Economics* 70 (1956), S. 44-64 (53 ff.); dies., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs N.J. 1963, insb. S. 36 ff. und passim; Anthony Downs, *Inside Bureaucracy*, Boston 1967, S. 136 ff. Man kann natürlich fragen, wie weit es realistisch ist, in Krisenzeiten die Umwandlung von Schleidrian in verfügbare Zeitressourcen zu erwarten.

**43** Hierzu und zum Folgenden ausführlicher Niklas Luhmann, *Die Knaptheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten*, in ders., *Politische Planung: Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*, Opladen 1971, S. 143-164.

**44** Siehe als eine Fallstudie Herbert A. Simon, *The Birth of an Organization: The Economic Cooperation Administration*, *Public Administration Review* 13 (1953), S. 227-236.

**45** Hierauf werden wir im Kapitel über Unsicherheitsabsorption ausführlicher zurückkommen.

lauf geht, sondern nur darum, dass man noch anderes zu tun hat und deshalb Zeit raubende Erkundungen lieber vermeidet.<sup>46</sup>

Während diese Folgen von Zeitknappheit eher im kognitiven Bereich liegen, gibt es auch Konsequenzen für die Präferenzstruktur der organisierten Entscheidungsarbeit. Die Arbeit an Fristenächen wird bevorzugt erledigt. Was nicht befristet ist und auch am nächsten Tag noch erledigt werden kann, wird aufgeschoben. Befristungen wirken also nicht wertneutral. Was immer die Programmatik und die offizielle Ideologie einer Organisation verkünden: die operativ wirksamen Präferenzen werden durch Termine und Fristen gesteuert. Das gilt verstärkt auch deshalb, weil die Einhaltung der Zeitbestimmungen leicht kontrolliert werden kann, denn ihr liegt ein einfacher Ja/Nein-Schematismus zu Grunde. Dagegen ist die kognitive Qualität der Informationsverarbeitung und ihre Überemstirnmung mit den Präferenzen des Systems sehr viel schwieriger zu überprüfen; und wenn, dann nicht so, dass die Kontrolle sich am Arbeitsplatz bemerkbar macht (oder wenn, dann nur in der Form von ohnehin regelmäßig von oben kommenden Mahnungen; seid höflich, seid sparsam, beachtet die Vorschriften usw.). Für Universitäten, um dieses besonders drastische Beispiel zu geben, gilt offiziell die Doppelaufgabe der Lehre und der Forschung. Da aber nur die Lehre an Termine gebunden und insoweit kontrollierbar ist (und wieder: nicht in ihrer Qualität, sondern nur: dass sie überhaupt stattfindet), verschiebt sich in der Praxis die Tätigkeit in Richtung Lehre. Wer nicht lehrt, fällt unweigerlich auf und muss mit Maßnahmen rechnen. Wer nicht forscht, kann sich unangefochten auf seinem Lehrstuhl ausruhen. Was Forschung betrifft, hängt die Organisation daher von nichtdisponiblen, nur individuell wirkenden Anreizen (vor allem: Reputationsgewinn und Karriere) ab, die das Wissenschaftssystem als nichtorganisiertes Funktionssystem der Gesellschaft bereichält. Ein organisatorischer Ausgleich dieses Ungleichgewichts liegt zwar darin, dass bei Personalentscheidungen die Qualität der Lehre kaum eine Rolle spielt, weil sie kaum entscheidungserheblich geprüft werden kann, während umgekehrt die Resultate bisheriger Forschung der Kandidaten in der Form von Publikationen auf den Tisch gelegt und begutachtet werden können. Aber diese Konstellation kann leicht dazu führen, dass man als Resultat pünktliche, aber wenig qualifizierte Lehre kombiniert findet mit nachlassendem Forschungseifer - worauf Politiker, die dies bemerken, aber von der Sache nichts verstehen, mit operativ un-

**46** Empirische Untersuchungen zeigen überdies, dass Arbeitnehmer dazu tendieren, Sicherheitsvorschriften zu „überlisten“, wenn deren Beachtung „zu unverhältnismäßig langen Prozessunterbrechungen führt“. So Ulrich Pröll, *Arbeitsschutz und neue Technologien: Handlungsstrukturen und Modernisierungsbedarf im institutionalisierten Arbeitsschutz*, Opladen 1991, S. 37.

tauglichen Mitteln reagieren wie zum Beispiel Empfehlung von „Konkurrenz“ oder Emführung regelmäßiger Evaluationsrituale.

Ein anderer, berühmter Effekt von Terminen und Fristen ist die Neigung von Verwaltungsbehörden, am Ende eines Haushaltsjahres die restlichen Mittel ihres Budget auf alle Fälle (unter welchen Vorwänden auch immer) auszugeben, weil anderenfalls sichtbar werden würde, dass mehr zugewiesen war, als benötigt wurde. Beispiele dieser Art ließen sich bei ausreichenden Mihekenntnissen leicht vermehren. Ebenso leicht erkennt man die Hilflosigkeit der Organisation gegenüber diesen Effekten ihrer Fristen und Kontrollen. Man kann nicht darauf verzichten, Zeit zu strukturieren - sei es um die Aufgabenkomplexität zu erhöhen, sei es, um Vergeudung von nicht ausgenutzter Zeit zu vermeiden. Schließlich rächt sich wohl auch hier die unterdrückte Paradoxie - und jetzt in der relativ harmlosen Form von ungewollten Effekten unvermeidlicher Strukturen und von Gegenmaßnahmen, die nicht viel bewirken, weil sie nicht tief genug reichen.

## VII.

Kausalität hat offensichtlich etwas mit Zeit zu tun; zumindest wenn man davon ausgeht, dass Ursachen vorkommen müssen, bevor ihre Wirkungen eintreten können. Allenfalls wird dann *nachträglich* von Zeit abstrahiert, wenn man von „Wechselwirkung“ oder von „Kreiskausalität“ oder in der Kybernetik von „feedback“ spricht. Aber selbst dann kann und muss man bei einer realistischen Betrachtungsweise, die nicht nur auf Strukturen, sondern auch auf Operationen achtet, Zeit wieder hinzurechnen. Elementare Kausalität im Sinne eines Bewirkens von Wirkungen durch Ursachen ist also immer ein Zeit in Anspruch nehmendes, Zeitdifferenzen überbrückendes Geschehen. Und folglich hat die Umstellung der Zeitbegrifflichkeit von Prozess auf jeweils aktuelles Unterscheiden erhebliche Konsequenzen für das Verständnis von Kausalität.

Wir setzen hier voraus, dass Kausalität eine Zurechnung von Wirkungen auf Ursachen erfordert, also auch eine Selektion aus einem Endloshorizont von in Betracht kommenden Ursachen und einem zweiten Endloshorizont von in Betracht kommenden Wirkungen. Wie man weiß, kann eine solche Kausalattribution auf sehr verschiedene Weisen vollzogen werden.<sup>47</sup> Wenn man wissen will, wie Kausalität konstruiert wird, muss man also den Beobachter beobachten. Zugleich muss diese Beobachtung

<sup>47</sup> Vgl. dazu und zum Folgenden Niklas Luhmann, *Das Risiko der Kausalität*, Zeitschrift für Wissenschaftsforschung 9/10 (1995), S. 107-119; auch in Najib Harabi (Hrsg.), *Kreativität, Wirtschaft, Recht*, Zürich 1996, S. 1-23.

zweiter Ordnung kausal neutralisiert werden; denn anderenfalls wäre der Zurechner oder der Zurechner des Zurechnens die eigentliche Ursache, die Urursache allen Kausalgeschehens. Man kann das Kausalschema deshalb als ein besonderes Medium auffassen, das Möglichkeiten der Formbildung bietet, die dann einen jeweils überzeugenden Zusammenhang bestimmter Ursachen und bestimmter Wirkungen herausgreift unter Ausblendung des Umstandes, dass man in derselben Kausalkonstellation auch zahllose andere Ursachen und zahllose andere Wirkungen für wichtig halten könnte. Es gibt eine Reihe von Kriterien, die eine solche herausgegriffene Form plausibel machen, zum Beispiel zeitliche und eventuell räumliche Nähe (Kontiguität), Wiederholbarkeit, intervenierendes Handeln. Das alles soll hier nur angedeutet sein und auf die Frage hinführen, was denn eigentlich Kausalität zur Kausalität macht, oder anders gefragt: was denn die Einheit der Differenz von Ursache und Wirkung ist. Und damit sind wir beim Verhältnis von Kausalität und Zeit.

Denn die Einheit der Differenz ist offensichtlich keine weitere Ursache, die noch hinzutreten müsste, um Kausalität wirksam werden zu lassen. Eine solche Auskunft würde unsere Frage nur verschieben. Anscheinend zwingt die Wahl des Beobachtungsschemas Kausalität dazu, ein „Bewirken“ im Sinne einer Kopplung von Ursachen (und zwar endlos vielen) und Wirkungen (und wieder: endlos vielen) zu unterstellen. Die Verknüpfung von Ursachen und Wirkungen (und zwar: endlos vielen vergangenen Ursachen und endlos vielen künftigen Wirkungen) kann nur in der Gegenwart erfolgen, wenngleich sekundär auch in einer von der gegenwärtigen Gegenwart aus in die Vergangenheit oder in die Zukunft projizierte vergangene bzw. künftige Gegenwart. Kausalität scheint demnach nichts anderes zu sein als die in bestimmar Weise schematisierte Zeit, so wie es in anderer Weise auch für den Raum gilt.

Wie ist es dann aber möglich, zwischen den derzeit inaktuellen Ursachen und Wirkungen einen Kausalzusammenhang zu stiften? Wie ist es möglich, ohne eine weitere Ursache (nämlich den Zurechner als Ursache) einzusetzen, den im Moment nicht aktuellen Ursachen bzw. Wirkungen Ursächlichkeit/Wirksamkeit zu verleihen, also eine Operation zu vollziehen, ohne die sie wirkungslos bzw. unbewirkt blieben. Offenbar haben wir hier erneut eine Spur jenes rätselhaften Dritten, der sich nie zeigt, weil er systematisch ausgeschlossen sein muss und nur als ausgeschlossener eingeschlossen sein kann; oder eine andere Form des Paradoxes der Entscheidung.<sup>48</sup> Die Kausalität ist offenbar weder eine Ursache noch eine

**48** So z.B. Shackle a.a.O. (1979b), S. 50: „There is a seeming paradox. Without uncause there can be no freedom; without freedom there can be no beginning; without beginning there can be no cause; without cause there can be no effectiveness of choice.“

Wirkung und trotzdem oder gerade deswegen eine vollständige, eine universale Weltbeschreibung.

Deshalb bietet es sich an, Kausalität als Schema eines Beobachters aufzufassen, das heißt als Medium, in dem ein Beobachter Formen bildet. Das Medium wird durch die möglichen Kausalfaktoren (immer zugleich: Ursachen und Wirkungen) gebildet, die Formen entstehen dadurch, dass ein Beobachter Ursachen und Wirkungen unterscheidet, die für ihn interessanten Ursachen bzw. Wirkungen herausgreift und konkret koppelt. Das Medium wird durch Gebrauch zur Formenbildung reproduziert, die Formen werden jeweils fallweise festgelegt und verlieren an Interesse, wenn der Beobachter sich anderen Konstellationen zuwendet.

Es muss dem Beobachter demnach gelingen, aus den Möglichkeiten, die das Medium bereitstellt, bestimmte zur Formenbildung auszuwählen und auf diese Weise Nichtaktuelles zu aktualisieren. Dies mag erklären, weshalb bei Kausalkonstellationen das Entscheiden über Handlungen eine so große Rolle spielt. Die Entscheidung materialisiert gleichsam die illusionäre Komponente der Kausalität. Sie ist und bleibt ein personifiziertes Mysterium, das aber auch als Endlosbedarf für „Rationalisierung“ gelesen werden kann. Oder mit Herbert Simon als unerfüllbarer, Zeit kostender Bedarf für mehr Information. Der Konnex von Vergangenheit und Zukunft, von Ursachenwelten und Wirkungswelten muss operativ, also jeweils jetzt, zustandegebracht werden. Es gibt, anders gesagt, keine schon von der Welt aus angebotene Kausalität, in die der Mensch sich nur listig (im alten Sinne von mechanis, machinatio, mechanisch) einzufädeln hätte - was den Begriff der Rationalität in Logos und List gespalten hatte.<sup>49</sup> Vielmehr liegt der Ausgangspunkt für alle Beobachtung von Kausalität, wie auch von Zeit, in der Paradoxie des Beobachtungsschemas, das nur als Einheit aktualisiert werden kann, aber nur als Differenz anschlussfähig ist.

### VIII.

Vom Begriff der Entscheidung und von der einzelnen Entscheidung ausgehend hatten wir eine Entscheidung charakterisiert als Projektion ihrer eigenen Zeit in die gesellschaftlich konstituierte Weltzeit. Im Anschluss daran kommen wir jetzt noch einmal auf die Definition von Organisationssystemen als Autopoiesis des Entscheidens zurück. Aus den Merkmalen der einzelnen Kommunikation einer Entscheidung werden damit Systemmerkmale; und da die Autopoiesis des Entscheidens, wenn sie ge-

**49 So noch in der Frühmoderne.** Vgl. Gerhart Schröder, *Logos und List: Zur Entwicklung der Ästhetik in der frühen Neuzeit*, Königstein/Ts. 1985.

geben ist, eine Aussicht auf die Zukunft des Systems eröffnet (die freilich niemals „sicher“ sein kann), müssen wir das System im Hinblick auf Zeit und speziell im Hinblick auf die Zukunft zu begreifen suchen, die es sich selbst vorgibt.

Was Zukunft betrifft, heißt Autopoiesis, dass keine Entscheidung einen abschließenden Systemzustand, einen Ruhezustand erzeugt, sondern jede Entscheidung eine Zukunft mit weiteren Entscheidungen vor sich sieht. (Wahrscheinlich sollte man besser sagen: hinter sich sieht; denn die Entscheidung entwindet sich der Vergangenheit und operiert mit dem Rücken zur Zukunft.) Ebenso wie die Zukunft selbst sind aber auch die künftigen Entscheidungen gegenwärtig unbekannt. Die weiterhin erforderlichen oder möglichen Entscheidungen artikulieren gewissermaßen das Unbekanntsein der Zukunft; sie besetzen es mit noch unbekannten Ereignissen. Nur deshalb kann man von einem autopoietischen *System* sprechen.

Rechnet man dies auf Systemvariable hoch, so folgt daraus, dass Organisationen ihre eigene Entscheidungsfähigkeit erzeugen und dass folglich Erhaltung und Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit (statt Rationalität) das eigentliche Kriterium effektiver Organisation sind. Die Projektion der Entscheidungszeit auf die Weltzeit kann als Wiedereintritt (re-entry) der Zeit in die Zeit angesehen werden. Als Folge eines solchen re-entry gerät das System in einen Zustand, in dem es mit eigenen Operationen (hier: Entscheidungen) sich selbst nicht mehr als Einheit oder als „Ganzes“ bestimmen kann. Man könnte auch sagen, dass das System in den Zustand der non-computability gerät.<sup>50</sup> Es entsteht ein Überschuss an Möglichkeiten, der einerseits den notwendigen Auswahlbereich für Entscheidungen garantiert, andererseits aber nicht selbst Gegenstand einer Entscheidung sein kann. Das Organisationssystem kann seine eigene Entscheidungsmöglichkeit nicht durch eine Entscheidung garantieren bzw. aufheben. Es kann sie erweitern (zum Beispiel durch Kapitalaufnahme) oder einschränken (zum Beispiel durch Verträge), aber es kann sie nicht gezielt durch Entscheidungen produzieren. Wenn überhaupt eine Autopoiesis auf der operativen Ebene des **EntScheidens** zustandekommt, erzeugt sie selbst die Bedingungen ihrer Möglichkeit.

Die Theorie der autopoietischen Organisation lässt sich nicht mehr mit der neoklassischen Wirtschaftstheorie kombinieren. In dieser Theorie ist aus mathematischen Gründen kein Platz für offene Entscheidungssituationen und auswählende Entscheidungen und erst recht kein Platz für eine dadurch reproduzierte offene Zukunft. Wir Hegen also auf einer Linie mit einer häufig gehörten Kritik der Neoklassik, die allerdings zu-

**50** Vgl. Roger Penrose, *The Emperor's New Mind: Concerning Computers, Minds, and the Laws of Physics*, Oxford 1989, S. 170 ff. und passim.

meist nicht den Begriff der Organisation, sondern den Begriff der Evolution in den Vordergrund rückt.<sup>51</sup> Über mögliche Kombinationen von Organisationstheorie und Evolutionstheorie wäre weiterhin nachzudenken.

**51** Vgl. z.B. Geoffrey M. Hodgson, *Economics and Evolution: Bringing Life Back into Economics*, Ann Arbor Mich. 1993.

## Kapitel 6

# Unsicherheitsabsorption

### i.

Um eine Alternative entscheiden, um ihre eine, aber nicht ihre andere Variante bezeichnen zu können, braucht eine Entscheidung Information. Es muss außer der Alternative also noch etwas anderes geben, das sich als Auswahl aus einem markierten oder unmarkierten Bereich von Möglichkeiten präsentiert - eben einen Unterschied, der einen Unterschied macht, nämlich dazu beiträgt, die Entscheidung zu entscheiden. Aber auch das Umgekehrte gilt: Die Entscheidung erzeugt das Moment der Überraschung, das als Information kommuniziert werden kann.<sup>1</sup> Die Entscheidung wird dann selbst als Information kommuniziert, was weitere Entscheidungen auslösen kann. In diesem Sinne kann man den autopoietischen Zusammenhang von Entscheidungen als Informationsverarbeitung bezeichnen.

Was aber ist der Sinn dieses Umwandeins von Information in Information? Und was ist der Umweltbezug eines Systems, das so prozessiert?

Die klassische Organisationstheorie hätte auf diese Frage mit dem Konzept der Zweckrationalität geantwortet.<sup>2</sup> Zwecke einerseits und Beschränkungen der verfügbaren Mittel andererseits dienen danach dem System als sinngebende Richtlinien der Informationsverarbeitung und reduzieren die Komplexität der Umwelt für systeminterne Arbeitsvorgänge so weit, dass diese organisiert werden können. Wir werden diese Auskunft unter dem Gesichtspunkt der Zweckprogrammierung diskutieren.<sup>3</sup> Doch als Antwort auf die ganz allgemeine Frage, wie in Organisationen überhaupt Entscheidungen in Entscheidungen und damit Informationen in Informationen transformiert werden, reicht der Hinweis auf Zweckorientierung

**1** Man muss deshalb zwischen Wissen und Information und entsprechend zwischen Wissensgesellschaft und Informationsgesellschaft unterscheiden. Informationsgesellschaft kann dann nur heißen, dass es sich um eine Gesellschaft handelt, die sich selbst laufend durch Entscheidungen überrascht. Vgl. Niklas Luhmann, *Entscheidungen in der „Informationsgesellschaft“*, Ms. 1996.

**2** Siehe Niklas Luhmann, *Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen* (1968), Frankfurt 1973.

**3** Siehe unten Kap. 8.

nicht aus. Denn einerseits trifft er für viele Organisationen nicht zu (oder nur dann zu, wenn man den Organisationszweck nahezu tautologisch fassen würde - so wie man sagen kann, Gerichte dienen der Rechtspflege); und andererseits kann die Asymmetrie im Verhältnis von Zwecken und Mitteln und die relative Unempfindlichkeit der Zwecke gegenüber einer Wahl der Mittel wiederum nur durch Entscheidungen eingeführt und durch Entscheidungen kontrolliert werden. Eine Theorie, die Organisationen als operativ geschlossene, nur durch Entscheidungskommunikationen reproduzierte Systeme begreift, muss die Frage nach dem Zusammenhang von Entscheidungen allgemeiner fassen und anders beantworten.

Wir ersetzen deshalb den Begriff der Zweckorientierung durch den Begriff der Unsicherheitsabsorption. Diesen Begriff haben March und Simon in die Organisationswissenschaft eingeführt - allerdings zunächst nur zur Bezeichnung einer Variable unter vielen anderen mit der Folge, dass das theoretische Potenzial des Begriffs nicht ausgenutzt worden ist.<sup>4</sup>

Unsicherheit entsteht bei gleichzeitigem Anfall von Wissen und Nichtwissen, entsteht also auf Grund dieser Differenz. Dabei sind Wissen ebenso wie Nichtwissen jeweils soziale Konstruktionen,<sup>5</sup> die in dem System erstellt werden, das sie benutzt. Im Falle sozialer Systeme handelt es sich also um kommunizierten, durch Kommunikation für Kommunikation produzierten Sinn. Im Falle von organisierten Sozialsystemen entsteht Unsicherheit dadurch, dass Entscheidungen dazu dienen, Entscheidungen aufzurufen.

Unsicherheitsabsorption kann man in gewissem Umfange auf Personen zurechnen.<sup>6</sup> Sie findet aber hauptsächlich in sozialen Beziehungen statt,

**4** Siehe für die ursprüngliche Formulierung James G. March/Herbert A. Simon, *Organizations*, New York 1958, S. 165: „Uncertainty absorption takes place when inferences are drawn from a body of evidence and the inferences, instead of the evidence itself, are then communicated.“ March und Simon betonen vor allem den Zusammenhang dieser Variable mit Einfluss und Macht in Organisationen. Ganz ähnliche Analysen findet man bei Cicourel mit Bezug auf Protokolle, Registrierungen, Dokumentationen in Organisationen. Vgl. Aaron V. Cicourel, *The Social Organization of Juvenile Justice*, New York 1968; ders. et al., *Language Use and School Performance*, New York 1974, S. 300 ff.; ders., Notes on the Integration of Micro- and Macro-Levels of Analysis, in: Karin Knorr-Cetina/Aaron V. Wildavsky (Hrsg.), *Toward an Integration of Micro- and Macro-Sociologies*, Boston 1981, S. 51-80. Zentrale Bedeutung für Organisierten schlechthin bekommt der Begriff der Reduktion von Mehrdeutigkeit schließlich bei Karl E. Weick, *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt 1985.

**5** Hierzu Michael Smithson, *Ignorance and Uncertainty: Emerging Paradigms*, New York 1989.

**6** So definiert Arthur L. Stinchcombe, *Information and Organizations*, Berkeley 1990, insb. S. 32 ff. Unsicherheitsabsorption als „skill“.

nämlich immer dann, wenn eine Entscheidung sich an einer anderen orientiert.<sup>7</sup> Es ist nur eine andere Formulierung desselben Sachverhalts, wenn man Organisationen als Systeme beschreibt, in denen Entscheidungen andere Entscheidungen beobachten.<sup>8</sup> Der Begriff der Unsicherheitsabsorption beschreibt, anders gesagt, die Sukzession von Entscheidungen, den Entscheidungsprozess. Die Unsicherheitsabsorption ist also in den Entscheidungsprozess selbst eingebaut, sie ist nichts anderes als ein Erfordernis seiner Sequenzialität. Die Entscheidung selbst ist eine Kompaktkommunikation, die mindestens implizit auch ihre Gründe, ihre Berechtigung, ihren Arbeitsaufwand mitkommuniziert, aber im weiteren Kommunikationsprozess nur als Entscheidung in einem spezifizierten Alternativenkontext weiterbehandelt werden kann: als eine Entscheidung für dies und gegen das.

Die Autopoiesis von Organisationssystemen läuft also über Unsicherheitsabsorption. Unsicherheitsabsorption ist demnach nur ein anderer Begriff für die systeminterne Erzeugung von Information, und zwar, wie bereits gesagt,<sup>9</sup> Information nicht über die Umwelt (nicht als systeminternes Kopieren von Umweltzuständen), sondern über die Unwahrscheinlichkeit systemeigener Einschränkungen des Spielraums anderer Möglichkeiten.

Damit können wir erneut und im Anschluss an die Organisationsforschung begründen, dass und weshalb es nicht möglich ist, das Paradox der Beobachtung und das Paradox der Kommunikation zu eliminieren. Einerseits kann Unsicherheit nur durch die konstativen Komponenten der Kommunikation absorbiert werden. Es muss schließlich etwas Bestimmtes gesagt werden, auch wenn sich in den Ambivalenzen und im „Gestalt“-Bezug der Kommunikation viel Unbestimmtheit verbergen mag. Und andererseits kann nicht geleugnet werden, dass dies geschieht, um Anschlusskommunikationen zu dirigieren. Dieser Zusammenhang leuchtet im Normalfalle ein. Er kann zwar in Einzelfällen durch Psychiatrisierung, Dekonstruktion oder einfach durch Rückfragen, die sich speziell den konstativen oder den performativen Aspekten der Kommunikation zuwenden, aufgeschoben werden; aber auch das kann nur in Formen ge-

**7** Würde man statt von Entscheidungen von dauerhaft eingerichteten Stellen aus gehen, könnte man den Prozess der Unsicherheitsabsorption auch als Transformation von Input in Output beschreiben. So Federico Butera, *Il castello e la rete: Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, 2. Aufl., Milano 1991, S. 155 ff. für den Sonderfall von Forschungs- und Entwicklungsbteilungen.

**8** So z.B. Michael Masuch/Perry LaPotin, *The Disorder of Organizational Logic - Makework Among Members of Bureaucratic Organizations*, in: Massimo War-glien/Michael Masuch (Hrsg.), *The Logic of Organizational Disorder*, Berlin 1996, S. 163-182 (164).

**9** Vgl. oben Kap. 2, S. 53.

scherten, die das Problem wiederholen, also ihrerseits autopoietische Unsicherheitsabsorption leisten.

Unsicherheitsabsorption setzt als Kontext ihrer eigenen Operationsweise Wissen voraus, und zwar Wissen, über das die Organisation selbst verfügt unabhängig von dem, was Einzelpersonen wissen.<sup>10</sup> Zum Wissen der Organisation gehört natürlich auch Wissen darüber, was Personen, die man fragen könnte, wissen könnten. Eben deshalb kann aber organisationales Wissen nicht auf personale Quellen zurückgeführt werden. Es ist als Ergebnis von Lernprozessen in der Organisation selbst gespeichert und kann bei der Aktivierung von Kommunikationen vorausgesetzt werden. (Andernfalls wären Intimenkenntnisse anderer Personen erforderlich, um abschätzen zu können, was sie verstehen können.)

Bezieht man den Begriff der Unsicherheit auf die Differenz von Wissen und Nichtwissen (und damit: auf die Form des Wissens), ist damit zugleich klargestellt, dass Unsicherheit nicht, wie im alltäglichen Sprachgebrauch, als ein dysfunktionaler Zustand zu begreifen sei, der nach Möglichkeit zu beheben sei. Im Gegenteil: fortbestehende und immer wieder neu generierte Unsicherheit ist die wichtigste Ressource der Autopoiesis des Systems.<sup>11</sup> Denn ohne Unsicherheit bliebe nichts zu entscheiden, die Organisation fände im Zustande kompletter Selbstfestlegung ihr Ende und würde mangels Tätigkeit aufhören zu existieren.

Da Nichtwissen nur mit Hilfe von Wissen erzeugt und bekämpft werden kann, orientieren sich alle Organisationen, ja alle kognitiven Systeme schlechthin, an dem, was sie schon zustandegebracht haben. „An Organization can never know what it thinks or wants until it sees what it does.“<sup>12</sup> Damit ist zugleich gesagt, dass Nichtwissen nicht durch Wissen reduziert werden kann, sondern nur durch Entscheidungen, die ihrerseits natürlich auch die Richtung und Methode der Suche nach Wissen betreffen können. Nur mittels Entscheidungen kann man eine prognostizierbare Zukunft erzeugen.<sup>13</sup> Unsicherheitsabsorption ist ein Entscheidungsprozess.

10 Vgl. dazu Helmut Willke, Dimensionen des Wissensmanagements - Zum Zusammenhang von gesellschaftlicher und organisationaler Wissensbasierung, Managementforschung 6 (1996), S. 263-304.

11 In ähnlicher Weise versteht G.L.S. Shackle, Imagination and the Nature of Choice, Edinburgh 1979, bezogen auf psychische Prozesse („thought“), Entscheidung als „exploitation of unknowledge“ (S. 74, 140). Ohne Unkenntnis der Zukunft könnte man sich keine Alternativen („rival choosables“) vorstellen.

12 So Karl E. Weick, Re-Punctuating the Problem, in: Paul S. Goodman/Johannes M. Pennings et al. (Hrsg.), New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco 1977, S. 193-225 (195).

13 Siehe auch hierzu Shackle a.a.O. z.B. S. 15 f.

Wenn aber Unsicherheitsabsorption ein Entscheidungsprozess ist, heißt das, dass der Prozess auch die Aussicht auf künftige Entscheidungen einbeziehen muss und so die Unsicherheit, die er behebt, zugleich regeneriert. In abstrakteren Formulierungen sieht man zusätzlich, dass erst mit Hilfe einer „memory function“ (Spencer Brown) ein „re-entry“ erzeugt werden kann oder dass eine nicht-triviale Maschine (von Foerster) dadurch entsteht, dass der Output des Systems als Input in das System wiedereingeführt wird. Ein linearer Zeitbegriff würde uns suggerieren, dass ein gewisses Maß an Erfahrung nötig sei, um Zukunft strukturieren und gegenüber den Ungewissheiten, die sie bietet, die Fassung bewahren zu können. Aber das ist eine stark verkürzte Sicht. Die Theorie selbstreferenzieller, rekursiv operierender Systeme macht zusätzlich darauf aufmerksam, dass auch die *Differenz* von Sicherheit und Unsicherheit bzw. Wissen und Nichtwissen erst durch Rekursivität erzeugt wird; und das heißt nicht zuletzt, dass sie jeweils systemspezifisch produziert und reproduziert wird.

Tatsächlich wird denn auch in allem, was geschieht, die Differenz von Wissen und Nichtwissen *als Differenz* reproduziert. Die Absorption von Unsicherheit gibt der Differenz von Wissen und Nichtwissen nur eine andere, weniger störende Form. Aber gerade in Organisationen kann man oft auch beobachten, dass Nichtwissen an anderen Stellen absichtlich erzeugt oder erhalten wird, und dass gerade dies der Unsicherheitsabsorption dient, weil man in Kenntnis des Nichtwissens anderer eigene Kommunikationen durchbringen kann, die man anderenfalls nicht wagen würde. Und ebenso kann man auch an eigenem Nichtwissen interessiert sein, weil dies gegebenenfalls später als Unschuldsbeweis dienen kann. (Nicht-informiert-worden-zu-sein ist eine der geläufigsten Ausreden in der Politik.) Die Zusammenarbeit in Organisationen erfordert eine hoch entwickelte, durchreflektierte Kunst des Ignorierens; und auch hier gelten die Regeln der Kalkulation im Modus des „was wäre wenn...“: Man muss wissen, welche Konsequenzen Wissen haben würde, um es nichtwissen zu können. Abgesehen von diesem Sonderfall des produzierten Nichtwissens gehört die Erfahrung bzw. der Verdacht, dass man es mit manipulierten Informationen zu tun hat, zum Standardwissen aller höheren Ebenen der Hierarchie.<sup>14</sup> Allgemein scheinen Manager von normativ

**14** James G. March geht so weit, anzunehmen, dass hier der Grund liegt, weshalb Manager Theorien des rationalen Entscheidens, die diesen Faktor nicht berücksichtigen (und wie könnten sie es?), nicht anwenden. Siehe: Eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen, in: James G. March (Hrsg.), Entscheidung und Organisation, dt. Übers. Wiesbaden 1990, S. 1-23 (7 f.). Auch durch die neuere Entwicklung elektronischer Informationstechnologien scheint sich in dieser Hinsicht nichts geändert zu haben. Siehe z.B. Dirk Hoppen, Organisation und Informationstechnologie: Grundlagen für ein Kon-

konzipierten Modellen rationalen Entscheidens nicht viel zu halten; jedenfalls wenden sie sie nicht an, sondern suchen in einem ihnen vertrauten Terrain sofort nach Lösungen, wobei fast nur Alternativen in Betracht gezogen werden, die leicht annehmbar oder leicht ablehnbar erscheinen.<sup>15</sup> Und schließlich ist zu beachten, dass die Erzeugung von Optimismus in Bezug auf unerreichbare oder widerspruchsvolle Ziele zu den Voraussetzungen politischen Konsenses gehören kann, ohne den nichts in Gang gebracht werden kann.<sup>16</sup>

Eine etwas üblichere Formulierung ist, dass keine Entscheidung sich auf vollständige Information stützen kann. Die Last der fehlenden Information ist die Voraussetzung für die Lust am Entscheiden. Bei vollständiger Information könnte keine Entscheidung sich als Entscheidung kenntlich machen.

Das hat nichts mit der psychischen Disposition der Beteiligten, nichts mit gefühlter oder erkannter Unsicherheit zu tun.<sup>17</sup> Dass Unsicherheit unbemerkt absorbiert wird, trägt viel zum glatten Funktionieren der organisierten Arbeit bei, zur Vermeidung von zu viel „stress“ und zur Herstellung eines psychologischen „illusion of control“<sup>18</sup>, das unter Risikogesichtspunkten allerdings nicht unbedenklich ist. Da Unsicherheitsabsorption in Organisationen ein sozialer Prozess ist, bei dem Außendarstellung und interne Abhängigkeiten zu bedenken sind, wird Sicherheit präzidiert, schon deshalb, weil das ständige Insistieren auf Unsicherheit den anderen ihre Aufgabe erschweren würde.<sup>19</sup> Ob die Beteiligten psychisch

**zept zur Organisationsgestaltung, Hamburg 1992.**

15 Vgl. Paul C. Nutt, *Types of Organizational Decision Processes*, *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), S. 414-450. Nutt schließt daraus auf geringe Wahrscheinlichkeit von Innovationen. Vielleicht könnte man auch folgern, dass die damit absorbierte Unsicherheit rasch wieder auftauchen wird.

16 Vgl. für eine Fallstudie etwa Leon H. Mayhew, *Law and Equal Opportunity: A Study of the Massachusetts Commission Against Discrimination*, Cambridge Mass. 1968. Ferner auch Vicki E. Baier/James G. March/Harald Saetren, Implementation and Ambiguity, *Scandinavian Journal of Management* 2 (1986), S. 197-212 mit weiteren Hinweisen.

17 Üblicher ist die gegenteilige Auffassung, siehe z.B. Robert B. Duncan, Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), S. 313-327.

18 Vgl. Ellen J. Langer, *The Illusion of Control*, *Journal of Personality and Social Psychology* 32 (1975), S. 311-328; dies., *The Psychology of Chance*, *Journal for the Theory of Social Behaviour* 7 (1977), S. 185-207; Lyn Y. Abramson/Lauren B. Alloy, *Judgment of Contingency: Errors and Their Implications*, in: Andrew Baum/Jerome E. Singer (Hrsg.), *Advances in Environmental Psychology* Bd. 2, Applications of Personal Control, Hillsdale 1980, S. 111-130 (115 ff.); Shelley S. Taylor, *Adjustment to Threatening Events: A Theory of Cognitive Adaptation*, *American Psychologist* 38 (1983), S. 1161-1173.

19 Siehe Joanne Linneroth, *The Political Processing of Uncertainty*, *Acta Psycholo-*

mitmachen oder, wie so oft, eine eher distanzierte oder zynische Einstellung zu ihrer Arbeit gewinnen, um sich selbst zu entlasten:<sup>20</sup> kommuniziert wird ein Vertrauen in die Informationsverarbeitungskapazität des Systems. Das System lebt von Selbstüberschätzung, ja oft von Fiktionen, die sich als nützlich erweisen und deshalb, in ihrer Herkunft unkontrollierbar, transportiert werden<sup>21</sup> - etwa der Fiktion, dass der Sachverständige kompetent war, dass die Kundenberatung durch Firmen eine ausreichende Entscheidungsgrundlage bietet<sup>22</sup> oder dass Konsens erreicht war, wenn einer Entscheidung zugestimmt wurde. Auch werden gute, die Erwartungen und den eingeschlagenen Weg bestätigende Informationen lieber übertragen als schlechte Nachrichten.<sup>23</sup> Diese Selbstüberschätzung mag in Einzelfällen zu Korrekturnotwendigkeiten führen, aber sie bleibt allein deshalb schon erhalten, weil sie ständig erneuert wird. Falls Zweifel aufkommen, werden sie auf Situationen und eventuell auf Personen relativiert. Wenn etwas schief geht, wird man den Fehler suchen - und finden.

Die organisatorische Unsicherheitsabsorption ergibt sich zwangsläufig daraus, dass eine Entscheidung eine andere informiert, also als Unterschied aufgefasst wird, der einen Unterschied macht. Ebenso ist umgekehrt jede Mitteilung einer Information eine Entscheidung, denn es muss ja entschieden werden, *dass sie mitgeteilt wird vor dem Hintergrund der Überlegung, was geschähe, wenn sie nicht mitgeteilt werden würde*. Von hier aus wird einsichtig, welche Entscheidungsleistungen in der Aggregation von Daten, in der Kontenführung, im betrieblichen Rechnungswesen stecken und welche Probleme daraus folgen, dass die so zubereitete Information sehr viel „vergisst“ und sehr oft zu spät kommt.<sup>24</sup> Und ebenso wird es zur Frage, wie und in welchem Umfange man erreichen kann,

gica 56 (1984), S. 219-231, mit der Mahnung, mehr Unsicherheit offen zu legen.

20 Siehe hierzu Klaus A. Ziegert, Courts and the Self-concept of Law: The Mapping of the Environment by Courts of First Instance, Sydney Law Review 14 (1992), S. 196-229.

21 Vgl. Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (1938), zit. nach der Ausgabe Cambridge 1951, S. 314 ff., oder Robert Dubin, Human Relations in Administration, 2. Aufl. Englewood Cliffs N.J. 1961, S. 433 f.

22 Siehe hierzu Günter Ortmann et al., Computer und Macht in Organisationen: Mikropolitische Analysen, Opladen 1990.

23 Siehe Abraham Tesser/Sidney Rosen, The Reluctance to Transmit Bad News, in: Leonard Berkowitz (Hrsg.), Advances in Experimental Social Psychology 8 (1975), S. 193-232.

24 Hieraus ergeben sich sehr aktuelle organisatorische Fragen, die eine konkretere und gleichzeitige Verzahnung des betrieblichen Rechnungswesens mit den Geschäftsvorfällen und ihren Entscheidungen betreffen. Es muss ja nicht unbedingt so sein, dass die Information auf die Herstellung einer Summe oder gar einer Bilanz warten muss, um Berücksichtigung zu finden.

dass Irritationen nicht nur gespürt und vergessen werden, dass sie nicht nur gleichsam psychisch versickern, sondern in mitgeteilte Informationen umgewandelt werden, ohne dass das System mit Warnungen und deren Folgeverantwortungen überlastet würde. Man denke nur an die schriftliche Dokumentation von diagnostisch möglicherweise relevanten Anhaltpunkten in medizinischen Großbetrieben, in denen nicht mehr mit dem Fallgedächtnis des einzelnen Arztes gerechnet werden kann.

All das wird durch die Autopoiesis des Systems zur Entscheidung und damit zu einem Beitrag zur Unsicherheitsabsorption, der, wie wir schon sehen, die Unsicherheit auch steigern kann. Selbst wenn Entscheidungen förmlich wiederholt werden müssen - zum Beispiel bei Zurückweisung durch den Vorgesetzten oder bei Aufhebung eines Urteils im Instanzenzug der Gerichtsbarkeit, ist es nie ein Kopieren, sondern die aufhebende Entscheidung informiert darüber, dass wiederholt werden muss, und die wiederholte Entscheidung ist schon deshalb, weil sie als Wiederholung erfahren wird, nie dieselbe Entscheidung wie die, die zu wiederholen ist. Nur Vergessenes könnte rein zufällig im strikten Sinne repetiert werden; aber das wird nur selten und dann unbemerkt geschehen.

Entsprechend normal ist es, dass die Informationsverarbeitung, die zur vorangegangenen Entscheidung geführt hat, nicht wiederholt wird. In dieser Hinsicht kann allerdings die Praxis von Fall zu Fall variieren. Ein nachfolgender Bearbeiter mag zum Beispiel verpflichtet sein (oder sich verpflichtet fühlen) auf auffallende Fehler aufmerksam zu machen und in Gegenrichtung zurückzuirritieren. Aber dann läuft die Unsicherheitsabsorption selbst in Gegenrichtung zum erwarteten Prozess. Die Entscheidung, dies zu tun und nochmalige Prüfung anzuregen (haben Sie daran gedacht, dass hinter diesem Antrag eine mächtige Gruppe steht?), absorbiert ihrerseits Unsicherheit, und sie kann selbstverständlich nur im Ausnahmefall und nur mit Angabe von Gründen praktiziert werden, denn anderenfalls würde der Prozess in einen Zirkel einmünden und zum Stillstand kommen. Und dafür hat man keine Zeit.

Auch wenn Unsicherheitsabsorption nicht zu vermeiden ist, kann doch antizipiert werden, dass sie stattfindet. Zum Beispiel in der Form der Beobachtung von Kommunikationsschwierigkeiten und der Notwendigkeit von Vereinfachungen, ohne die die Kommunikation nicht funktionieren würde. „The truth could not ordinarily be conveyed by stating it exactly“, referiert ein Autor mit viel Verwaltungserfahrung.<sup>25</sup> Deshalb findet man in Verwaltungsorganisationen mit hoch entwickeltem Entscheidungsbewusstsein viel Aufmerksamkeit für das Wort und viel Bemühen um Glättung der Kommunikation durch Weglassen von Nebenbemerkungen, un-

25 Nämlich Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (1938), zit. nach der Ausgabe Cambridge Mass. 1951, S. 319, einen „expert in publicity“ zitierend.

nötigen Details, ungesicherten, aber entscheidenden Mutmaßungen. „Hence, the **Speaker** must often be dishonest in **Statement** from his own point of view in order to achieve honesty of result, although he ceases to be aware of it.“<sup>26</sup>

Solche Überlegungen sind inzwischen zu einem eigenen Forschungszweig ausgebaut werden, der sich von soziolinguistischen, semiotischen und rhetorischen Quellen nährt.<sup>27</sup> Eingehende Sprachanalysen haben gezeigt, dass und wie die Kommunikation selbst sich gegen ubiquitäre Unsicherheit schützt, ohne damit auf die Möglichkeit zu verzichten, ausgewählte Unsicherheiten *spezifisch* zu bezeichnen, wenn es ihr darauf kommt. Sie hilft sich mit standardisierten Etikettierungen, mit Wiederholungen von schon Bekanntem in veränderten Situationen, mit Metaphern, mit Trivialitäten, um über mögliche Zweifel hinwegzugleiten. Sie erzeugt einen echten Schein von Eindeutigkeit, um zu verhindern, dass nachgefragt wird; oder auch: um die Kontrolle darüber zu behalten, was als weitere Kommunikation sinnvoll ist. Anders als die Tradition der PJietorik vermuten lassen könnte, geht es dabei nicht um gelegentlich angewandte Tricks, sondern um eine in der Sprache selbst liegende Notwendigkeit, um einen durchgehenden Reizschutz mit Vorbehalt der Selbstprovokation.

Erst vor diesem Hintergrund alltagsüblicher Selbstverständlichkeiten kann es in kritischen Hinsichten auch zu bewusstem oder auch kommunikativ ausgehandeltem Taktieren mit Sprache kommen bis hin zu ironischer Anpassung an das, was man heute „political correctness“ nennt. Auch Ironie wird jedoch als Form gewählt, um Unsicherheit zu absorbiieren. Sie lässt Doppelsinnigkeit erkennen zugleich mit Hinweis, dass darauf nicht eingegangen werden sollte.<sup>28</sup> In diesen Zusammenhang gehört auch die nicht seltene Entscheidung, eine entscheidbare Entscheidung

26 Bamard a.a.O. S. 319. Und Barnard betont ausdrücklich, dass dies nichts mit moralischer Unaufriedtigkeit, also mit Verstoß gegen einen persönlichen Code der Aufrichtigkeit zu tun hat, sondern sich aus den gleichsam technischen Bedingungen effizienter Kommunikation ergibt. Wer Spaß an älterer Literatur hat, kann all dies auch bei Baltasar Gracián finden.

27 Siehe für einen knappen Überblick Barbara Czarniawska-Joerges/Bernward Joerges, *How to Control Things with Words: Organizational Talk and Control*, Management Communication Quarterly 2 (1988), S. 170-193.

28 Zum Alter dieses Begriffs innerhalb einer spezifisch rhetorischen Tradition siehe Norman Knox, *The Word Irony and Its Context 1500-1755*, Durham 1961. Erst im 18. Jahrhundert, parallel zum Verfall der Rhetorik-Schulung, gewinnt der Begriff und damit die Form der Ironie allgemeinere Bedeutung. Die Romantiker rühmen die „logische Schönheit“ ihrer Form (Friedrich Schlegel, Kritische Fragmente 42, zit. nach: *Werke in zwei Bänden*, Berlin 1980, Bd. 1, S. 172), während in der Alltagspraxis der Kommunikation Ironie eher irritiert und ihre Unschuld bezweifelt wird.

nicht zu kommunizieren, also nicht zu entscheiden, weil die dabei unvermeidliche Unsicherheitsabsorption Verdachtsmomente stärken oder bestehende Konfliktlinien durch widerspruchsvolle Interpretation der „wirklichen Intention“ der Entscheidung verschärfen würde.

## II.

Unsicherheitsabsorption verbindet Entscheidungen mit Entscheidungen, aber nicht jede Entscheidung mit jeder Entscheidung des Systems. Insofern sind Organisationen komplex: Sie können nicht jedes Element mit jedem anderen Element verknüpfen, sondern können nur selektive Verknüpfungen realisieren.<sup>29</sup> Diese notwendige Selektivität kann man auch als Notwendigkeit eines systemeigenen *Gedächtnisses* begreifen.

Mit „Gedächtnis“ soll gesagt sein, dass das System zwischen Vergessen und Erinnern diskriminieren muss und in erster Linie, sei es über ein Kurzzeitgedächtnis, sei es längerfristig das aussortieren muss, was es vergessen kann, um damit freie Informationsverarbeitungskapazitäten wiederzugewinnen.<sup>30</sup> Die Hauptleistung des Gedächtnisses ist mithin das Vergessen, und Erinnern kommt nur auf dem Umweg der Inhibierung des Vergessens zu Stande. Eine Theorie des Gedächtnisses muss deshalb erklären können, dass und wie das Inhibieren des Vergessens konditioniert wird.

Dies geschieht immer in der Gegenwart und normalerweise als Erfassung des gegenwärtigen Systemzustandes als bekannt und vertraut und damit als problemlos fortsetzbar. Nur ausnahmsweise, wiederum ausnahmsweise!, sind dazu Sinnkomponenten erforderlich, die datiert oder auf andere Weise mit einem Vergangenheitsindex ausgestattet werden. Dies ist vor allem dann nötig, wenn anderenfalls in der Gegenwart Inkonsistenzen auftreten würden. Eine bestimmte Entscheidung ist früher getroffen worden; würde man meinen, sie sei im Augenblick zu entscheiden, würde dies das, was gegenwärtig zu tun ist, durcheinander bringen. In zeitbezogener (ebenso wie in raumbezogener) Hinsicht dient das Gedächtnis mithin der Bereinigung von Inkonsistenzen, die anderenfalls bei hoher Komplexität der Informationsverarbeitung das System stilllegen oder auf sehr geringe Verarbeitungskapazitäten zurückschneiden würden. Die zeitindizierte Erinnerung kann wiederum (für einen anderen Beobachter) richtige oder falsche Erinnerung sein. Richtige Erinnerungen

**29** Siehe auch Niklas Luhmann, **Haltlose Komplexität**, in ders., **Soziologische Aufklärung** Bd. 5, Opladen 1990, S. 59-76.

**30** So für neurophysiologische Systeme Heinz Förster, **Das Gedächtnis: Eine quantenphysikalische Untersuchung**, Wien 1949.

sind also ihrerseits nur eine Ausnahme von einer Ausnahme von einer Ausnahme, die das Vergessen inhibiert.

In allen Fällen ist das Systemgedächtnis keine Sonderkapazität, keine ausdifferenzierte Kompetenz, die man nur gelegentlich, etwa zur Behebung von Zweifeln, in Anspruch nehmen müsste (so wie es ja auch in Gehirnen keine besonderen „Gedächtniszellen“ gibt, in denen Vergangenes gespeichert würde). Vielmehr nimmt das Gedächtnis an allen Operationen (hier: Entscheidungen) des Systems teil; denn anders könnten die Operationen gar nicht erkennen, dass sie Entscheidungen sind, und könnten sich auch nicht einem bestimmten System (und keinem anderen) zuordnen. Das Gedächtnis wirkt, wie der Gott der Theologen, überall und nirgends in spezifischer Weise an allen Operationen des Systems mit.<sup>31</sup>

So viel gilt allgemein. Was Organisationssysteme betrifft, schließt das Gedächtnis an die Unsicherheitsabsorptionen an, die Entscheidungen mit Entscheidungen verknüpft. Es vergisst die alles fundierende Unsicherheit, soweit sie nicht als Zweifel oder als Änderungsvorbehalt in die Entscheidung selbst eingegangen ist. Es vergisst aber auch die zahllosen Zuträgerentscheidungen (die Einladung zur Sitzung, die erfolglosen Versuche, bestimmte Anliegen durchzusetzen), es verdrängt also das meiste von dem, was an der Autopoiesis des Systems mitwirkt.<sup>32</sup> Es hält im Großen und Ganzen (private Erinnerungen unbenommen), nur das fest, was als Entscheidungsprämisse bei weiteren Entscheidungen in Anspruch genommen wird. Durch Entscheidungen gibt das System Umwelteinflüssen eine Form, die im System erinnert werden kann, ohne dass miterinnert werden müsste, welche Umweltlage den Anstoß dazu gab. Ein gutes Beispiel dafür ist die doppelte Buchführung in Wirtschaftsbetrieben, die Leistungen erbringt, die das psychische Gedächtnis (auch des einzelnen Kaufmanns) niemals erbringen könnte, und andererseits vergisst, was im Individualgedächtnis an besonderen Auffälligkeiten haften bleibt. Unsicherheitsabsorption und laufende Umformung von Entscheidungen in Entscheidungsprämissen sind zwei Seiten desselben Geschehens; und in beiden Hinsichten entscheiden denn auch erst die Folgeentscheidungen dar-

31 „Wir wissen nun natürlich, dass dieses Gedächtnis überall ist, dass es in der Struktur des Verknüpfungsschemas und in den operationalen Modalitäten aller Knotenpunkte dieses Netzwerks verwirklicht ist“, betont Heinz von Foerster, Gedächtnis ohne Aufzeichnung, in ders., Sicht und Einsicht: Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie, Braunschweig 1985, S. 133-172 (168 f.).

32 Allerdings ist hier schon anzumerken, dass vieles von dem, was auf diese Weise vom Entscheidungsgedächtnis ausgelassen wird, als „Organisationskultur“ gleichsam undatiert erhalten bleibt und so, auch in der Funktionsweise des Gedächtnisses, einschränkt, wie und was in künftigen Gegenwartens kommuniziert werden kann. Wir kommen darauf zurück.

über, ob Gedächtnis benutzt und reproduziert wird.<sup>33</sup> Deshalb stehen alle Auf **Zeichnungssysteme** wie Registraturen oder elektronische Datenspeicher eher unter dem Vorbehalt, dass sie auch tatsächlich benutzt werden, was mit zunehmender Komplexität zunehmend unwahrscheinlich wird. Erst durch laufende Re-imprägnierung entsteht das, was die Funktion eines alle Operationen begleitenden und inspirierenden, mit Identifikationen versorgenden Gedächtnisses erfüllt.

Die Erinnerung an Entscheidungen wird vor allem dadurch erleichtert, wenn nicht ermöglicht, dass die Organisation sich an die Stellen und über die Stellen an die Personen erinnern kann, die entschieden haben. Kann man den Verlauf einer Unsicherheitsabsorption nicht über Stellen und Personen punktuieren, optiert das Gedächtnis typisch für Vergessen. In diesem Sinne hat die Organisation, unterstützt durch Klatsch und Gerüchte, vor allem ein Personengedächtnis. Das mag für die als Personen mitwirkenden Individuen fatal werden; aber eben deshalb motiviert diese Struktur des Gedächtnisses auch zur laufenden Arbeit am Gedächtnis des Systems, zu einer häufig individuell-bewussten und durch kommunikative Rücksichten getragenen „Politik“ des Diskriminierens von Vergessen und Erinnern. Mit anderen Worten: das Gedächtnis erinnert sich selbst. Erst vor diesem Hintergrund lässt sich verstehen, was aufgezeichnet und abgeheftet wird, was im Bereich des notfalls Bestreitbaren bleibt und was überhaupt nicht festgehalten wird, sondern die Zukunft in der Weise respektiert, dass es gar nicht in die Vergangenheit aufgenommen sondern vergessen wird.

Andererseits bleibt das Gedächtnis der Organisation, auch wenn es sich an der Identität von Personen orientiert und diesen Konsistenz des Verhaltens unterstellt, ein soziales Gedächtnis. Es muss durch Wiederholung von Sinnbezügen der Kommunikation garantiert werden, und es muss verhindert werden, dass allzu viel Erinnernswertes nur noch bewusstseinsmäßig verfügbar ist. Denn damit würde das soziale Gedächtnis sich auflösen, sich desintegrieren und nur noch psychisch verfügbar sein. Es blieb dann zwar in sehr aufwendigen Verfahren der Kommunikation abfragbar, aber dabei wäre nicht zu garantieren, dass verschiedene Individuen sich an Dasselbe erinnern. Rekonstruktionen der Vergangenheit, die auf das Bewusstsein von Individuen zurückgreifen, kann es nur ganz ausnahmsweise, nur für besondere Problemlagen geben und nicht als Organisationsgedächtnis, das an allen Entscheidungen mitwirkt.

Da das Gedächtnis in jeweils neuen Situationen benutzt wird und sich fortbildet, muss man es als *inventiven* Mechanismus begreifen. Selbst das

<sup>33</sup> So Heinz Förster a.a.O. Siehe auch ders., *Quantum Mechanical Theory of Memory*, in: ders. (Hrsg.), *Cybernetics: Transactions of the Sixth Conference*, New York 1950, S. 112-145.

Wiedererkennen und Wiederholen ist in neuen Situationen eine neue Operation, und ob sie gewählt wird oder nicht, steht nicht durch die Vergangenheit allein schon fest, sondern entscheidet sich unter Mitwirkung des Gedächtnisses. Man könnte auch sagen, dass alles, was unter Mitwirkung des Gedächtnisses geschieht, die Form einer Modifikation von Vertrautem und Bekanntem annimmt. Da das Gedächtnis vergessen kann, gewährt es dafür die notwendigen Freiheiten.

Wir sehen jetzt etwas genauer, *wie* eine Organisation in der Lage ist, eine systemspezifische Zeit zu generieren dadurch, dass sie Vergangenheit und Zukunft trennt und, in ein und demselben Selektionsprozess, als unterschiedene Zeithorizonte verknüpft.<sup>34</sup> Nur mit Hilfe ihres Gedächtnisses kann die Organisation in ihre Vergangenheit Alternativen hineinlesen und ihre Zukunft durch Differenzbestimmungen strukturieren, ohne dabei durch „Wahrheitswerte“ allzu sehr behindert zu werden.<sup>35</sup> Zugleich wird deutlich, dass die Organisation die Markierung von Entscheidungen als wichtig benutzen kann, um ihr Gedächtnis doppelt gegen Vergessen zu sichern. Das geschieht teils durch einen engeren Begriff der Entscheidung, dessen andere Seite als Routineverhalten dem Vergessen überlassen wird. Es geschieht vor allem aber durch Aussonderung einer besonderen Art von Entscheidungsprämissen, die, obwohl durch Einzelselektionscheidungen in Geltung gesetzt, als Regel für eine unbestimmte Vielzahl von weiteren Entscheidungen vorgesehen sind. Da regulative Entscheidungsprämissen oft hierarchisch konnotiert sind und das System von oben nach unten regulieren, bringt das System sich selbst dank dieser Form der Re-imprägnierung seines Gedächtnisses immer auch als Hierarchie in Erinnerung, ohne das begründen zu müssen.

### III.

Wir sind davon ausgegangen, dass Unsicherheitsabsorption stattfindet, wenn Entscheidungen mit Entscheidungen verknüpft werden. Dieser Ausgangspunkt bedarf einer Modifikation, die ihn nicht in Frage stellt, aber ergänzt. Es gibt in jeder Organisation (wie auch im täglichen Leben) zahlreiche Typisierungen für Situationen, für Operationen oder auch für Operationskomplexe. Zum Beispiel: Konferenz, Bitte um Auskunft, Vorla-

<sup>34</sup> Wir greifen hier auf bereits Gesagtes zurück. Siehe oben S. 140 ff.

<sup>35</sup> Vgl. auch Heinz von Foerster, *What Is Memory that It May Have Hindsight and Foresight as well?*, in: Samuel Bogoch (Hrsg.), *The Future of the Brain Sciences. Proceedings of a Conference held at the New York Academy of Medicine, New York 1969*, S. 19-64; dt. Übers., in Heinz von Foerster, *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke*, Frankfurt 1993, S. 299-336.

ge einer Akte zur Mitzeichnung eines Entscheidungsvorschlags, Erteilung von Hausaufgaben für Schüler, Einholung von Gutachten vor der Entscheidung über die Annahme eines Artikels zur Publikation, Aufnahme neuer Patienten in einem Krankenhaus, Rückgabe eines fehlerhaften Produkts zur Nachbesserung, Ausfüllung eines Formulars. Neuerdings nennt die Rhetorik solche Typisierungen auch „genres“.<sup>36</sup> Die kognitive Psychologie spricht von „Schema“, „Script“, „cognitive map“, in den Wirtschaftswissenschaften findet man den Begriff „indicator“.<sup>37</sup> Es geht um mehr oder weniger starke Einschränkungen des Verhaltens, das innerhalb eines solchen Typs angebracht ist. Mit dem Typ wird also ein Rahmen gewählt, der beschränkt, aber nicht festlegt, welche Entscheidungen bei Benutzung des Typs getroffen werden, also wie zum Beispiel das Formular ausgefüllt wird.

Die Wahl eines solchen Typs kann normativ vorgeschrieben sein, zum Beispiel die Anhörung des Beklagten vor Gericht oder die Beteiligung des Personalrats bei bestimmten Entscheidungen; aber sie kann auch freigestellt sein und sich dann aus praktischen Erwägungen mehr oder weniger aufdrängen. Entscheidungsprozesse finden daher, wenn sie mehr oder weniger routinemäßig ablaufen, als eine Sukzession von Typenwahlen statt und nicht einfach als Kette von Einzelentscheidungen. Sie laufen gleichsam zweigleisig, wobei die Rahmung durch Typen bereits eine ausreichende Sicherheit schafft und die Entscheidungen entdramatisiert. Die Beteiligten gewinnen dadurch eine gewisse Distanz zu den Inhalten, sie arbeiten im normalen Geschäftsgang und greifen auch in seltenen Fällen zu den entsprechenden Figuren.

Außerdem können die meisten Komplexotypen, etwa eine Konferenz oder eine chirurgische Operation oder eine Schulstunde, nach Bedarf in Subtypen zerlegt werden, bis der Typus praktisch mit der Entscheidung verschmilzt und nur noch marginale Unsicherheiten offen lässt. Die Sicherheit, die der Typus gewährt, liegt in der Wiederholbarkeit bei verschiedenen Inhalten. Man kann, und muss, die in Frage kommenden Typen lernen, um zu wissen, welche Beweglichkeit sie bieten und womit man in Gefahr kommt aufzufallen - so wenn ein Prüfling in einer münd-

<sup>36</sup> Siehe Carolyn R. Miller, *Genre as Social Action*, *Quarterly Journal of Speech* 70 (1984), S. 151-167; JoAnne Yates/Wanda J. Orlikowski, *Genres of Organizational Communication: A Structurational Approach to Studying Communication and Media*, *Academy of Management Review* 17 (1992), S. 299-326; Carol Berkenkotter/Thomas N. Huckin, *Rethinking Genre from a Sociocognitive Perspective*, *Written Communication* 10 (1993), S. 475-509.

<sup>37</sup> Zur Lit. siehe Roger Schank/Robert P. Abelson, *Scripts, Plans, Goals, and Understanding: An Inquiry into human Knowledge Structures*, Hillsdale N.J. 1977; George A. Akerlof, *The Economics of Caste and of the Rat Race and Other Woe-ful Tales*, *Quarterly Journal of Economics* 90 (1976), S. 599-617.

liehen Prüfung einen vorbereiteten Text vorzulesen beginnt und durch das normale Frage- und Antwortspiel aus dem Konzept gebracht werden muss.

Typen dieser Art funktionieren deshalb, weil, und nur solange als, alle Beteiligten sie kennen. Abweichungen vom bisher Üblichen können sich einschleichen und ihrerseits üblich werden - zum Beispiel die, dass eine Prüfung mit „**Statements**“ des Kandidaten zu vorher abgesprochenen Themen eingeleitet wird. Eine Hauptquelle der Entwicklung neuer Typen und des Verschwindens älterer Ritualien dürfte jedoch in technologischen Veränderungen liegen. Der Umgang mit Computern, mit Medizintechnik, mit Lehrfilmen in Schulen führt wie von selbst zu neuen Standardisierungen.<sup>38</sup> Auch auf dieser Ebene gibt es also organisatorisches „Lernen“, und es ist eine empirische, fallweise verschieden zu beantwortende Frage, ob durch neue Typen das Entscheidungsrepertoire ausgeweitet oder eingeschränkt wird.

Schließlich muss beachtet werden, dass Typen dieser Art zunächst keine offiziell eingeführten Entscheidungsprämissen sind, aber durchaus als solche vorgeschrieben werden können. Das läuft dann auf eine Regulierung des Entscheidungslagers hinaus und setzt damit andere Möglichkeiten des Lernens frei, nämlich solche, die sich nicht „einschleichen“, sondern durch Entscheidung eingeführt werden müssen.

#### IV.

Den Beitrag einer Entscheidung zur Unsicherheitsabsorption kann man als ihre *Verantwortung* bezeichnen.<sup>39</sup> Auch Verantwortung ist demnach etwas, was laufend passiert und allenfalls sekundär einem Entscheider als Fehler zugerechnet werden kann. Nur soweit dies der Fall ist *und soweit es erwartet werden kann*, hat es Sinn, von *Verantwortlichkeit* zu sprechen. Verantwortlichkeit muss immer auf Personen zugeschnitten werden, die Entscheidungen selbst haben ja keine Dauer. Auch Gremien, Gruppen, teams, die mit Mehrheit entscheiden, lassen sich nicht verantwortlich machen (was die Beliebtheit dieser Organisationsformen erklären könnte). Dieser personalisierende Zuschnitt der Verantwortlichkeit bringt es mit sich, dass sie immer zu viel und zu wenig erfasst - zu viel, weil eine Per-

<sup>38</sup> Siehe das Beispiel von electronic mail bei Wanda J. Orlikowski/JoAnne Yates, *Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organizations*, *Administrative Science Quarterly* 39 (1994), S. 541-574.

<sup>39</sup> Siehe dazu und zur älteren Literatur Niklas Luhmann, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Berlin 1964, S. 172 ff.

son als wiederholt und langfristig wirkende Entscheidungsprämisse<sup>40</sup> immer mehr ist als ein einzelner Entscheidungsbeitrag; und zu wenig, weil das Netzwerk der Informationsverarbeitung in der Form einzelner Personen nicht annähernd erschöpfend erfasst werden kann.

Die Differenz von Verantwortung und Verantwortlichkeit macht auf Schranken der Selbstkontrolle von Organisationen aufmerksam; und zugleich auch auf Möglichkeiten (und wieder: Schranken!) des organisatorischen Lernens. Aus Missgeschicken kann man lernen, Verantwortung in Verantwortlichkeit zu transformieren - allerdings mit bekannt hohen Kosten, die daraus resultieren, dass die Informationsverarbeitung nun zusätzlich, wenn nicht primär, unter den Gesichtspunkt gerückt wird, vorbeugend diejenigen Gesichtspunkte im Auge zu haben, die eine Aktualisierung von Verantwortlichkeit auslösen könnten.

Gelänge es, nach den Standard-Richtlinien der Informationstheorie Information zu messen mit Bezug auf die durch sie ausgeschlossenen Möglichkeiten, könnte man demnach auch Verantwortung messen. Verantwortung wäre der Informationswert einer Entscheidung. Für die Praxis organisierter Zusammenarbeit gibt dies jedoch allenfalls einen Hinweis auf die Probleme des Rahmens, der die Möglichkeiten fixiert, aus denen die Information auswählt. Viel Aufwand, viel latente, nur implizit kommunizierte und oft undurchsichtige Bemühung steckt in der Definition dieses Rahmens, also der für die Entscheidung noch verfügbaren Alternativen. Einerseits kann die Entscheidung ihren eigenen Dispositionsspielraum abstecken, indem sie sich auf bindende Vorentscheidungen beruft: Dass nur ein bestimmter Geldbetrag zur Verfügung gestellt wurde oder dass Rechtsvorschriften bestimmte, an sich attraktive Problemlösungen ausschließen, verringert den Informationswert der Entscheidung. Oft regen solche Limitierungen dazu an, die Entscheidung in die Form der Unzufriedenheit mit sich selbst zu kleiden und sie so zu kommunizieren. Andererseits können im weiteren Verlauf des EntScheidungsprozesses übersehene Möglichkeiten entdeckt oder unterdrückte Möglichkeiten aufgedeckt oder schließlich weitere Möglichkeiten hinzuerfunden werden, um den Verantwortungsrahmen zu erweitern und das Gewicht der Zurechnung der Entscheidung zu vergrößern. In der „Mikropolitik“ der Organisationen<sup>41</sup> spielen Meinungsverschiedenheiten über solche Rahmen

#### **40 Dazu näher unten Kap. 7.**

**41** Im Sinne von Tom Burns, *Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change: Adminstrative Science Quarterly* 6 (1961), S. 257-281. Vgl. auch Horst Bosetzky, *Machiavellismus, Machtkumulation und Mikropolitik*, Zeitschrift für Organisation 46 (1977), S. 121-125; Henry Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, Englewood Cliffs N.J. 1983, insb. S. 171 ff.; Willi Küpper/Günther Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen 1988; Günther Ortmann, *Formen der Produktion: Organisation und Re-*

und ihre soziale und zeitliche Instabilität eine erhebliche Rolle. Selbst wenn die Entscheidung ihre Option eindeutig kommuniziert, kann ihr Informationswert, ihre Bedeutung, ihre Verantwortung umstritten bleiben. Ihre Selektion begleitet die Entscheidung wie ihr Schatten - so wie der Held der antiken Tragödie, indem er handelt, sein Schicksal mitbewegt; und künftige Entscheidungen können dadurch beeinflusst sein, dass man die Entscheidung zwar einerseits akzeptiert, aber von ihren Rahmenbedingungen her verschieden bewertet.

Man kann diese Überlegungen dahin zusammenfassen, dass „mikropolitisch“ die Information als „Form“, das heißt: als Differenz interessiert, die eine „andere Seite“ hat, die sie ausschließt, aber eben dadurch in die Entscheidung einfügt und mit ihr tradiert. Auf der Ebene der expliziten Kommunikation kommt es zur Absorption von Unsicherheit, indem die Entscheidung sich auf *dies* und nicht das festlegt. Damit kann man sich begnügen, und man wird dies normalerweise auch tun. Aber auch das „*und nicht das*“ kann im Sinnhorizont des Entscheidungsprozesses eine Weile erhalten bleiben. Auch die Form der geschlossenen Kontingenzen bleibt immer noch kontingent. Es gibt, anders gesagt, Möglichkeiten, die erst dadurch konstruiert und ins Systemgedächtnis eingeführt werden, dass ihre Berücksichtigung im Entscheidungsprozess ausgeschlossen wird. In gewissem Umfange bleibt die Organisation damit sensibel in Bezug auf das, was sie ausgeschlossen oder versäumt hatte. Und es mag im weiteren Verlauf Anlässe geben, die es nahe legen, darauf zurückzukommen.

Normalerweise werden jedoch die gewählten Möglichkeiten begünstigt. Sie dienen als Ausgangspunkt weiterer Entscheidungen. Sie können dabei korrigiert, können durch Lernprozesse der Organisation entwickelt, können zum Beispiel mit dem Regel/Ausnahme-Schema weiterbehandelt werden und so an Komplexität gewinnen. Die abgelehnten Möglichkeiten bleiben dagegen unverändert, sie werden allmählich abstrakt, jedenfalls nicht komplex. Man könnte sogar sagen, dass die abgelehnten Möglichkeiten das System sehr viel stärker binden, eben weil sie nicht mehr korrigiert, nicht mehr lernend verändert werden können.<sup>42</sup> Sie bestimmen den „structural drift“ (Maturana) des Systems sehr viel stärker als die angenommenen Möglichkeiten, die durch weitere Entscheidungen modifiziert werden können. So gesehen, ist es eine sinnvolle Maxime, stets so zu entscheiden, dass die Entscheidung den Entscheidungsspielraum des Systems vergrößert.

kursivität, Opladen 1995.

42 Dies meint in der Tat Philip G. Herbst, Alternatives to Hierarchies, Leiden 1976, S. 81 Anm. 1.

Was im Rahmen der Theorie operativ geschlossener Organisationssysteme als Unsicherheitsabsorption bezeichnet wird, findet man in der Literatur häufig unter dem Begriff „Macht“ eingeordnet.<sup>43</sup> Auf den ersten Blick scheinen beide Formulierungen dasselbe zu besagen; aber sie lenken die Aufmerksamkeit in verschiedene Richtungen. Mit dem Begriff der Unsicherheitsabsorption wird der prozessuale Aspekt betont. Außerdem passt dieser Begriff besser zu einer Systemtheorie, die von konstruktivistischen Annahmen ausgeht und betont, dass ein System zu seiner Umwelt nur ein referenzielles, kein operatives Verhältnis haben kann. Der Machtbegriff lenkt die Aufmerksamkeit dagegen eher auf eine maßgebliche, determinierende Ursache, die im System oder auch in der Umwelt zu vermuten ist und lokalisiert werden kann.<sup>44</sup> Hier geht es um Zurechnung von Verantwortung, also auch um Entlastung von Verantwortung oder schließlich um Bestimmung der Stelle, auf die man einwirken muss, wenn man Entscheidungen des Systems beeinflussen will.

Wenn man eine machttheoretische Darstellung wählt, kommt alles darauf an, einen ausreichend diskriminierenden, unterscheidungskräftigen Machtbegriff vorzuschlagen. Wenn man sich damit begnügt, aus der Tatsache, dass das System sich in einem bestimmten Zustand befindet, zu folgern, dass dies durch Macht (oder „symbolische Gewalt“) oder wie immer die Formulierungen dann lauten) verursacht sein müsse, bietet man zunächst nur eine Doppelbeschreibung der Phänomene an. Begriffsökonomisch gesehen, kann ein solcher Machtbegriff eingespart werden.<sup>45</sup> Er

**43** Eine sehr grobe Version dieses Zusammenhangs würde besagen, dass Unsicherheitsabsorption Macht ist, weil sie Systemzustände bestimmt. Eine verfeinerte Version besagt, dass Unsicherheitsabsorption Macht verleiht, weil andere Stellen im System davon abhängig sind, wie über Unsicherheit verfügt wird. So z.B. Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Paris 1963; David J. Hickson et al., A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), S. 216-229; CR. Hinings et al., Structural Conditions of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), S. 22-44; Michel Crozier/Erhard Friedberg, *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*, Paris 1977, S. 20 f. u.ö. Selbst wenn diese Theorie die Entstehung von (zugeschriebener) Macht gut erklären kann, bliebe die eigentlich interessante Frage offen: wozu eine so entstandene Macht überhaupt gebracht werden kann. Kommt mehr dabei heraus als eine besondere Höflichkeit in der Behandlung derjenigen, die über Unsicherheit entscheiden können?

**44** So z.B. Mintzberg a.a.O. Entsprechend grob wird Macht definiert als „the capacity to effect (or affect) organizational outcomes“ (S. 4), und das Zurechnungsproblem (die Macht des Zurechnens!) wird nicht behandelt.

**45** Dasselbe würde gelten, wenn man den Begriff der Macht durch den Begriff des Interesses ersetzt. James March sieht hier aus nicht ganz einsichtigen Gründen Unterschiede; er sieht zwar in der Erklärung durch Macht, nicht aber in der Er-

erfasst nur zugeschriebene Macht als eine der Möglichkeiten für die Beteiligten, sich den Zustand des Systems zu erklären.<sup>46</sup> Sein einziges Verdienst könnte darin hegen, dass damit auf die Kontingenz aller faktischen Zustände hingewiesen wird im Sinne von: andere Machthaber, andere Verhältnisse. Wenn man eine Einschränkung sucht und sie im Bezug auf die formale Stellenhierarchie des Systems zu finden hofft, gilt dasselbe. Ein solcher Machtbegriff ist schlicht überflüssig. Oder man müsste ihn von der Ausübung der formalen Kompetenzen unterscheiden, aber dann wird die Theorie sehr rasch empirisch unhaltbar. Denn wie immer man den Machtbegriff nun definieren will: es ist für jeden Kenner des internen Milieus einer Organisation und auch für sachverständige Soziologen klar, dass das Machtprofil einer Organisation nicht mit der formalen Über- und Unterordnung von Stellen übereinstimmt.

Ein Ausweg könnte sein, den Machtbegriff enger zu fassen und Machtpotenzial als Möglichkeit der offenen oder verdeckten Drohung mit negativen Sanktionen zu definieren.<sup>47</sup> Damit werden zugleich die klassischen politischen und rechtlichen Bedenken gegen ungeregelten Machtgebrauch verständlich. Denn Macht kann sich als Drohmasch auf Tätigkeitsfelder ausdehnen, die mit dem Kontext, dem die Macht ihre Existenz verdankt, nichts zu tun haben. So könnte die Drohung mit physischer Gewalt oder mit Entlassung oder mit der Preisgabe unangenehmer Informationen benutzt werden, um alle möglichen „sachfremden“ Wünsche durchzusetzen. Es ist jedoch zu vermuten, dass Drohmasch in diesem Sinne in Organisationen eine geringe Rolle spielt. In einem komplexen, zirkulär vernetzten, selbstreferenziellen System sind zu viele Reziprozitäten im Spiel, als dass man Macht ohne Selbstschädigung ausüben könnte. Der Macht des Vorgesetzten, unangenehme Arbeit zuzuweisen mit der Drohung, dass bei Ungehorsam Entlassung erfolgen würde, steht die Macht des Untergebenen gegenüber, Kooperation zu entziehen in Fällen, in denen der Vorgesetzte darauf angewiesen ist. Was an Machtressourcen anwächst, und das dürfte erheblich sein, kann daher kaum offen und für präzise, kontrollierbare Zwecke eingesetzt werden. Das System diszipliniert, ja

**klärung durch Interesse einen „tautologischen Ausdruck für die unerklärte Varianz in einer Entscheidungssituation“ - a.a.O. (1990), S. 7.**

**46** Die entsprechende Fachliteratur delegiert dann praktisch die Verantwortung für den Machtbegriff auf die Befragten und hält das für empirische Forschung. Siehe z.B. Mayer N. Zald (Hrsg.), *Power in Organizations*, Nashville Tenn. 1970; Gerald R. Salancik/Jeffrey Pfeffer, *The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University*, *Administrative Science Quarterly* 19 (1994), S. 453-473; dies., *Who Gets Power - and How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power*, *Organizational Dynamics* 6 (1977), S. 3-21.

**47** So Niklas Luhmann, *Macht*, 2. Aufl. Stuttgart 1988.

unterdrückt den offenen Machtgebrauch und reduziert das Machtspiel auf Versuche, Kontakte mit wechselseitiger Rücksicht abzufedern und Reizungen mit der möglichen Folge von Gegenreaktionen zu vermeiden. Innerhalb von Organisationen, aber auch im Verhältnis zwischen Organisationen, liegt es dann nahe, den Machtgebrauch zu suspendieren und wechselseitige Abhängigkeiten in Inseln vertrauensvoller Zusammenarbeit zu verwandeln, die freilich nur begrenzt belastbar ist.<sup>48</sup> Eben deshalb muss man auf eine Ebene der „Mikropolitik“ zurückgehen, wenn man untersuchen will, wo und wie die Machtentfaltung in erwartbaren Selbstschädigungen Grenzen findet.

Diese für Normalzeiten geltende Diagnose trifft freilich nicht zu, wenn Situationen als Krisen definiert werden können und damit außergewöhnliche Maßnahmen rechtfertigen. Dann kann sich zeigen, „wo die Macht ist“. Aber die Erfahrung zeigt auch, dass mit Machteinsatz allenfalls Randzonen des Systems geändert werden können, während Tiefenauswirkungen in mehr oder weniger alle Systemstrukturen dann doch am Widerstand scheitern oder langsamem Anpassungsprozessen überlassen bleiben, in denen die zunächst latente Gegenmacht den Änderungsimpuls auf für sie akzeptable Bahnen umleitet.<sup>49</sup>

Diese knapp gehaltenen Überlegungen zeigen, dass der Gesichtspunkt „Macht“ zu einer Konzentration von sehr heterogenen Thematiken wie Unsicherheitsabsorption, Strukturwandel oder auch: Durchgriff über Entscheidungsprämissen auf Entscheidungen verleitet, ohne diese hier anfallenden Erfahrungen und Forschungen durch einen einzigen Begriff wirklich steuern zu können. Damit soll nicht bestritten sein, dass das Herausfinden der Machtverhältnisse und genügend Umsicht in Bezug auf das, was man sich leisten oder riskieren kann, situativ, also strategisch sehr hilfreich sein kann. Aber zugleich ist damit auch gesagt, dass dies Spiel Insiderkenntnisse voraussetzt, die mit soziologischen Untersuchungen schwer zu fassen sind. Wir bleiben deshalb im anstehenden Zusammenhang beim Begriff der Unsicherheitsabsorption, ohne den Versuch zu unternehmen, ihn durch Annahmen über Macht und Machtverteilung im System abzulösen.

**48** Siehe für eine Fallanalyse Martin Gangiulo, Two-step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics, *Administrative Science Quarterly* 38 (1993), S. 1-19.

**49** Vgl. z.B. Jitendra V. Singh/Robert J. House/David J. Tucker, Organizational Change and Organizational Mortality, *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), S. 587-611, mit der Unterscheidung von „core changes“ und „periphery changes“. Ähnlich auch Jacques Delacroix/Anand Swaminathan, Cosmetic, Speculative and Adaptive Organizational Change in the Wine Industry: A Longitudinal Study, *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), S. 631-661. Ausführlicher zum Problem des Strukturwandels unten Kap. 11.

Dass Unsicherheitsabsorption immer und überall im System geschieht, weil anders Entscheidungen sich nicht mit Entscheidungen verknüpfen lassen, erspart uns nicht die Frage, wie sie im System verteilt wird. Dass die Messung von Information im System mit einem sozial und zeitlich instabilen Rahmen rechnen muss, lässt noch offen, ob es nicht Konventionen geben kann, die es ermöglichen, davon auszugehen, dass die einen Entscheidungen mehr, die anderen weniger Unsicherheit absorbieren. Aber wenn das so ist, wird man nicht annehmen können, dass die Verteilung der Beiträge zur Unsicherheitsabsorption im System beliebig oder rein ad hoc erfolgt; vielmehr wird man eine Ordnung erwarten oder vielleicht sogar vermuten dürfen, dass die Verteilung selbst (zum Beispiel im Sinne einer hierarchischen Ordnung) als Ressource der Selbstorganisation des Systems benutzt wird.

Im autopoitischen System sind auch solche Konventionen Produkte des Systems, also „autologische“ Regeln, die letztlich davon leben, dass auch sie selbst sich der Unsicherheitsabsorption verdanken. Die Zuweisung von Informationswertunterschieden kann also ernsthaft nur ironisch gehandhabt werden, und Konventionen sind so angelegt, dass sie ihre eigene Verletzung oder das, was sie ausschließen, einschließen.<sup>50</sup> Man könnte auch sagen, dass der Rahmen des Möglichen im Rahmen konstruiert, dekonstruiert und rekonstruiert werden muss.<sup>51</sup> Dennoch verlässt das System sich nicht nur auf die laufende Unsicherheitsabsorption, sondern auch auf die damit konstruierten Unterschiede der Informationswerte, der Bedeutung, der Verantwortung für Entscheidungen; und sei es nur deshalb, weil das System nicht die Zeit hat, die Unterschiede, die es benutzt, ständig in Frage zu stellen.

In einem traditionellen Verständnis werden Unterschiede im Prozess der Unsicherheitsabsorption als Unterschiede der *Autorität* beschrieben. Mit der Inanspruchnahme von Autorität bezieht sich der Kommunika-

**50** Siehe Jean-Pierre Dupuy, *Zur Selbst-Dekonstruktion von Konventionen*, in: Paul Watzlawick/Peter Krieg (Hrsg.), *Das Auge des Betrachters: Beiträge zum Konstruktivismus: Festschrift Heinz von Foerster*, München 1991, S. 85-100, oder, etwas variiert, ders., *Les paradoxes de l'ordre conventionnel*, in: Michel Amiot et al. (Hrsg.), *Système et paradoxe: Autour de la pensée d'Yves Barel*, Paris 1993, S. 107-123. Karl-Heinz Ladeur, *Von der Verwaltungshierarchie zum administrativen Netzwerk? Zur Erhaltung der Eigenständigkeit der Verwaltung unter Komplexitätsbedingungen*, *Die Verwaltung* 26 (1993), S. 137-165 (142 f.) schlägt vor, diese Konventionalisierung als sich selbst erfüllende Prophezeiung zu verstehen und das Konzept in der Analyse moderner Staatsverwaltungen einzusetzen.

**51** Crozier/Friedberg a.a.O. (1977), S. 147, sprechen von *colonisation de l'organisation par ses relais*.

tionsprozess auf sich selber. Es wird unterstellt, dass die Entscheidung bei Rückfrage durch Rückgriff auf ihre Informationsquellen und ihre Schlussfolgerungen so gut begründet werden könnte, dass sie einleuchtet; aber eben deshalb kann man sich die Rückfrage auch ersparen und sie durch Kredit, eben durch Autorität ersetzen.<sup>52</sup> Als Autorität bezeichnen wir also nicht eine besondere Fähigkeit einer charismatischen oder ausdrucksgewandten Persönlichkeit, sondern eine den Kommunikationsprozess abkürzende Unterstellung, die sehr verschiedene Gründe haben kann.

In älteren Zeiten, vor allem in den Organisationen des 19. Jahrhunderts, wird man mit schichtbedingten Komponenten von Autorität zu rechnen haben, die allmählich durch geprüfte akademische Kompetenz ersetzt werden. Auch dann hat jedoch die Selektion für höhere Schulbildung und für Universitätsstudium eine deutlich schichtspezifische Tendenz, die sich erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts abzuschwächen beginnt. Vor allem in der öffentlichen Verwaltung wird Personal nach Vorbildung auf unterschiedlichen Ebenen rekrutiert und besoldet, sodass der Anspruch auf Urteilskompetenz, was immer die Länge der Diensterfahrung sein mag, sichtbar reproduziert wird. Entsprechend finden systeminterne Aufstiegsmöglichkeiten an den Plafonds der Einstiegs- und Besoldungsebenen deutliche Schranken. Dies Modell wird zum Teil auch in der Privatwirtschaft kopiert - freilich mit geringerem Akademiker-Bedarf, stärkerer Akzentuierung der systeminternen Ausbildung und besseren Karrierechancen bei größerer Unsicherheit der Dauer des Mitgliedschaftsverhältnisses. Im Einzelnen unterscheiden sich die Verhältnisse in den verschiedenen Ländern und bei verschiedenen Organisationstypen (Polizei, Schulen, Zeitungsredaktionen, Kommunalverwaltungen etc. etc.) so stark, dass wir auf weitere Details verzichten müssen. Was interessiert, ist jedoch die Frage, ob diese Rückendeckung von Autorität in Korrelationen mit Schichtung und mit Schul- und Hochschulausbildung (die sich ihrerseits in Richtung auf Herkunftsabhängigkeit entwickelt) im Abnehmen begriffen ist und welche Konsequenzen dies für den Prozess einer leichtflüssigen Unsicherheitsabsorption haben wird.

Nach dem Verständnis der Tradition konnte Autorität sich auf zwei zusammenwirkende Stützen verlassen und daher auch als bloße Prätention sich relativ weit vorwagen. Einerseits war die Erläuterungsfähigkeit

52 Siehe die Definition von Autorität als „capacity for reasoned elaboration“ bei Carl J. Friedrich, Authority, Reason, and Discretion, in: ders. (Hrsg.), Authority (Nomos I), New York 1958. Siehe auch Herbert A. Simon/Donald W. Smithburg/Victor A. Thompson, Public Administration, New York 1950, S. 189 ff. zu „authority of confidence“ und deren Beziehung zur Hierarchie. Ferner T. Heller, Changing Authority Patterns: A Cultural Perspective, Academy of Management Review 10 (1985), S. 488-495.

tatsächlich in erheblichem Umfange vorhanden und die Kommunikationen konnten knapper formuliert werden als heute üblich; und andererseits wurden Rückfragen entmutigt (es sei denn in der Form eines dienstbeflissensten Hinweises auf eventuell übersehene Tatsachen), wenn Schicht- und Bildungsbarrieren zu überwinden waren. Bei relativ stabilen Personalverhältnissen konnte sich gleichwohl informale Kooperation einspielen, allerdings in Verwaltungsorganisationen kaum in der Form von abgrenzbaren Arbeitsgruppen, sondern eher innerhalb von hierarchisch differenzierten Stellenordnungen.

Geht man davon aus, dass Autorität in Organisationen sich immer auch auf diese Art gesellschaftliche Subventionierung verlassen konnte, ohne dass dies zum Thema wurde, drängt sich die Vermutung einschneidender Veränderungen auf. Wer sich heute auf Autorität beruft, riskiert sie. Die Veränderungen betreffen einerseits die Disziplinierung von Kommunikation durch Schichtung, ferner die Relevanz von Ausbildung für den Arbeitsplatz und schließlich einen Faktor, den man die Verfallszeit (oder metaphorisch: die „Halbwertzeit“) von Erfahrung nennen könnte.<sup>53</sup> Die Möglichkeiten, sich in der Kommunikation auf Erfahrung zu berufen und sich damit weitere Argumente ersparen zu können, nehmen deutlich ab, wie Eltern im Verhältnis zu ihren Kindern, also in Generationsdistanz, aber auch Kreditsachbearbeiter oder Finanzberater in Banken oder Handelsvertreter in Bezug auf ihre Märkte oder Ministerialbeamte in Bezug auf ihr politisches Umfeld feststellen müssen. Die Umschlagszeit des Wissens, aber auch des Nichtwissens, wird kürzer, ohne dass dies dazu führt, dass man von einer nun besser bekannten Welt ausgehen könnte. Nur die Beweislast in der Kommunikation verschiebt sich - zu Lasten von Alterswerten wie Autorität und Erfahrung.

Aber die pure Faktizität der Unsicherheitsabsorption bleibt und mit ihr der Bedarf für eine erkennbare Ordnung der Beiträge und Verantwortungen. Das Netzwerk selbst absorbiert Unsicherheit. Dies geschieht, wie Ethnomethodologen immer wieder festgestellt haben, schon in der Alltagskultur und erst recht in spezifischen Milieus wie Organisationen durch stillschweigend beachtete Regeln, die Rückfragen einschränken. Ohne auf klar formulierte Direktiven zurückgreifen zu können, weiß man, was „zu viel“ wäre. Das Zumutbare hat enge Grenzen, und in diesem Zusammenhang wirken sich Rangdifferenzen, aber auch Unterschei-

**53 Die Kritik von Erfahrung als überholt ist allerdings nicht unbedingt neu. Man findet sie bereits als Kritik der Autorität der Alten im 16. Jahrhundert angesichts zahlreicher technischer und landwirtschaftlicher Innovationen, verbesserter Schulbildung und der Verbreitung gedruckter Bücher. Siehe dazu Keith Thomas, Vergangenheit, Zukunft, Lebensalter: Zeitvorstellungen im England der frühen Neuzeit, dt. Übers. Berlin 1988, S. 65.**

düngen wie mündlich/schriftlich aus. Trotzdem kann es zu Zeit raubenden Formen des Aushandelns von Ergebnissen kommen.<sup>54</sup> Dabei wird Ignoranz in Freiheit übersetzt, nämlich in die dem Partner konzidierte Freiheit, zuzustimmen oder abzulehnen, weil er über den besten Zugang zu relevantem Wissen verfügt. Auch dafür braucht man aber Anhaltspunkte in verteilten Zuständigkeiten und Verantwortungen. Es mag dann so laufen, dass die Zuständigkeitsordnung Autorität ersetzt und sich ein zugleich individueller und platzbezogener Stil der Unsicherheitsabsorption durchsetzt - auf Kosten eines Engagements für das Gesamtinteresse der Organisation, der Firma, des Staates. Man kümmert sich bei steigender Komplexität und Intransparenz um die eigenen Angelegenheiten und nimmt die Entscheidungen hin, die woanders getroffen werden.

Soweit Konsens erforderlich ist, wird er in der Form von explizit kommunizierter Zustimmung abgerufen und erteilt - ohne oder mit Modifikation des Entscheidungsvorschlags. Es kommt auf diese Weise zu im Kommunikationsprozess erreichten und dokumentierten *Verständigungen*, die jedoch nicht voraussetzen, dass jemand seine Überzeugungen aufgibt oder bereit ist, sich für die Durchsetzung der Entscheidung gegen Widerstand oder bei unerwarteten Schwierigkeiten stark zu machen.<sup>55</sup> Verständigungen dienen deshalb mehr oder weniger als Formgebung für Konflikte, die dann unter veränderten Prämissen und aus neu auftretenden Anlässen wieder aufgenommen werden können. Sie ersetzen gewissermaßen die davor Hegende Vergangenheit durch neue historische Ausgangspunkte und können damit eine Änderung der so gefundenen Entscheidungen erleichtern, wenn sie sich nicht bewähren und niemand sich für die Beibehaltung der gefundenen Lösung einsetzt; und wenn es ohnehin nur um temporäre Regulierungen geht, die bis auf weiteres angenommen werden, erleichtert das auch die Zustimmung. Sie verlangt weder eine Änderung der in den Verhandlungen geäußerten Meinung noch eine ver-

54 So Crozier/Friedberg a.a.O. S. 143 f.

55 Vgl. bereits das Kap. 3 Abschnitt III. zur Überschätzung des Bedarfs an „Konsens“. Ferner Nils Brunsson, *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester UK 1985; ders., *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Chichester UK 1989, mit der These, dass motivstarke Handlungsbereitschaft nur in „irrationalen“ Organisationen erreicht werden kann. Zu konventionellen „Verständigungen“ siehe Alois Hahn, *Verständigung als Strategie*, in: Max Haller et al. (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft. Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentages, des 11. Österreichischen Soziologentages und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988*, Frankfurt 1989, S. 346-359 (mit Grundlagen in empirischen Untersuchungen über moderne Familien). Zu workable agreements, die nicht unbedingt Konsens bedeuten müssen, vgl. auch George J. McCall/J.L. Simmons, *Identities and Interactions*, New York 1966, insb. S. 140 ff.

nünftige Einsicht. Man kann und man braucht niemandem zuzumuten, sich entweder vernünftig oder anderenfalls unvernünftig zu verhalten. Es genügt, eine noch unbestimmte Zukunft in Rechnung zu stellen, in der man im Bedarfsfalle anders entscheiden kann.

Verständigungen markieren schließlich zugleich Systemgrenzen und Subsystemgrenzen. Sie verbinden - und trennen von denen, mit denen Verständigungen für unnötig oder für unmöglich gehalten werden. In diesem Sinne folgen Verständigungen den Linien der Systemdifferenzierung. Aber wenn man die Grenzen des Verständigungsbedarfs und der Verständigungspraxis untersuchen würde, würde man vermutlich auch Subsystemdifferenzierungen entdecken, die im Organisationsplan nicht vorgesehen sind.

Auf Grund dieser Überlegungen empfiehlt es sich, nach einem Strukturbegriff zu suchen, der dem Prozessbegriff der Unsicherheitsabsorption entspricht und zugleich breiter angelegt ist als der Begriff der Hierarchie. Herbst greift zu diesem Zwecke auf den biologischen Begriff des „directive correlation“ zurück.<sup>56</sup> Eine Festlegung „dirigiert“ andere, wenn sie die Erfüllung der Aufgaben anderer Stellen erleichtert und unterstützt, ihnen also Informationsverarbeitungslasten und damit Verantwortung abnimmt. Strukturell können solche directive correlations in mehr oder weniger standardisierter, erwartbarer Form vorliegen, aber man findet sie sowohl auf vertikalen als auch auf horizontalen Kommunikationswegen und in der Hierarchie abwärts und aufwärts. Sie bringen die Unsicherheitsabsorption in eine typische Form, man braucht sie nicht fallweise zu erfinden, sondern kann sich an „Vorgänge“ halten und ist dann auch geschützt, wenn die Erwartungen im Einzelfall enttäuschen. Und es kann von den Strukturen des Gesamtsystems, das nur die Kommunikationswege (Stellen, Adressen) bereitstellt, offen gelassen werden, worauf im Einzelfall die Unsicherheitsabsorption sich stützt.

Auch wenn Organisationen sich in ihrem Selbstverständnis als Hierarchien beschreiben, kann man davon ausgehen, dass sich de facto directive correlations eingespielt haben. Es kann aber sinnvoll sein, dieses Faktum nicht nur als Abweichung oder als „informale Organisation“ hinzunehmen, sondern anzuerkennen, dass auf diese Weise die eigentliche Arbeit der Organisation erledigt wird. Statt immer nur Abweichungen zu beobachten, müsste man auch offiziell davon ausgehen, dass die Struktur der Organisation in diesen directive correlations besteht, und dass die Hierarchie mit ihren Notstandskompetenzen des formal bindenden Entscheidens nur eine Hilfsfunktion erfüllt. Eine solche Abschwächung von Hie-

<sup>56</sup> Siehe Philip G. Herbst, *Alternatives to Hierarchies*, Leiden 1976, S. 32 ff. unter Berufung auf Gerd Sommerhoff, *Analytical Biology*, London 1950. Vgl. auch ders., *Logic of the Living Brain*, London 1974, S. 73 ff.

rarchie würde, wenn anerkannt, auch dazu dienen, vielseitigere Irritation im System zuzulassen.

## VII.

In den Formen der Verantwortung und der Verantwortlichkeit macht das System sich selbst auf das Problem der Unsicherheitsabsorption aufmerksam. Es kommt typisch und durchgehend zu reflexiven Prozessen, also zur Beobachtung zweiter Ordnung. In der Praxis geschieht dies nicht einfach in der Form, dass in Bezug auf Sicherheit bzw. Unsicherheit wiederum Sicherheit bzw. Unsicherheit erzeugt wird. Es wäre wenig damit gewonnen, wenn im Entscheidungsprozess Sicherheit darüber geschaffen wird, dass Unsicherheit besteht; oder wenn man sich in vermeintlich sicheren Annahmen ständig verunsichert. Die Praxis reagiert auf das Problem eher durch Disposition über Wissen und Unwissen.

Einerseits gibt es eine verbreitete Übung, bei anderen Unwissenheit zu erzeugen - so vor allem bei Stellen, die mit Kontrollen beauftragt sind, aber auch, wenn es darum geht, eine bevorzugte Variante als die einzige sinnvolle zu etablieren und Kommunikation über Alternativen zu unterdrücken. Typisch wird zwischen Alternativen ja auf Grund der Informationsdichte entschieden und nicht so sehr auf Grund eines rationalen Vergleichs. Das Bekannte und deutlich Vorstellbare verdient den Vorzug - es sei denn, dass man die Entscheidung verzögern will und deshalb mehr Informationen begehrts.

Ebenso bemerkenswert ist jedoch der andere Fall, dass der Entscheider selbst sich in kritischen Hinsichten unwissend hält, weil ihm dann keine Verantwortung zugerechnet werden kann. Schon in der alten Lehre von der Staatsräson spielte der Rat, Kenntnisse zu dissimulieren, eine erhebliche Rolle. Kenntnisse erzeugen unter Umständen einen unerwünschten Entscheidungzwang. Auch hier kommt es natürlich nicht auf den Bewusstseinszustand an. Im Gegenteil, nur wer weiß oder ahnt, was zu wissen ist, kann die Kenntnisnahme vermeiden. Auch hier liegt das Problem also voll und ganz auf der Ebene der Kommunikation. Als Gegenstrategie kommt es unter diesen Umständen zu Versuchen, dem Entscheider unwillkommene Kenntnisse aufzudrängen und ihn dadurch in eine Entscheidungslage hineinzumanövriren, die er lieber vermeiden möchte. Eifer und Umsicht gehören zu den Möglichkeiten, sich unbeliebt zu machen, auch wenn der dadurch bedrängte Entscheider sich nicht ad hoc rächen kann. Es gibt somit in der Manipulation von eigenem und fremdem Wissen und Nichtwissen eine eigene Art von Risiko. Wer das nicht begreift, wer also nicht auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung im Modus des „was wäre wenn“ agieren kann, hat kaum die Qualitäten, die

für eine Teilnahme an intrikaten Prozessen der Unsicherheitsabsorption erforderlich sind.

## VIII.

Dass ein System nur über eigene Operationen disponieren kann, ergibt sich aus dem Erfordernis operativer Schließung. Daran kann das System (das System selbst!) nichts ändern. Aber das besagt nicht, dass das System nur sich selber beobachten könne. Im Gegenteil: im Prinzip der operativen Schließung liegt gerade ein unwiderstehlicher Reiz, den Beobachtungen des Systems die Differenz von System und Umwelt zugrundezulegen, das heißt: die Beobachtungen des Systems in erster Linie durch die Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz zu strukturieren. Deshalb ist, hatten wir bereits gesagt, die Geschlossenheit des Systems Voraussetzung seiner Offenheit; und dies nicht nur in dem Sinne, dass das System seine Umwelt beobachten *kann*, sondern so, dass es sie beobachten *muss*, um eine Beziehung zu sich selbst herstellen zu können.<sup>57</sup>

Aber wie kann das System eine Umwelt beobachten, die mit den eigenen Operationen gar nicht erreichbar ist? In erheblichem Umfange hilft sich das System dadurch, dass es während eines länger laufenden Prozesses der Unsicherheitsabsorption kontrafaktisch voraussetzt, dass die Umwelt konstant bleibt, sofern nicht gegenteilige Informationen sich aufdrängen. Es gilt, anders gesagt, eine Art zeitliche Klausel „*ceteris paribus*“, die sich darauf stützt, dass die Welt selbst natürlich immer dieselbe bleibt. Im Übrigen scheint die Unerreichbarkeit der Umwelt die Quelle aller internen Unsicherheit zu sein, und wenn dies so ist, dürfte der Beobachtung der Umwelt durch das System besonderes Gewicht für die systeminterne Unsicherheitsabsorption zufallen. Für das System gilt, unter Abdunklung der Tatsache, dass Sicherheit/Unsicherheit Konstruktionen des Systems sind, die Umwelt als Hauptquelle aller Unsicherheit,<sup>58</sup> wäh-

<sup>57</sup> So mit aller wünschenswerten Schärfe Gotthard Günther, *Cognition and Volition: A Contribution to a Cybernetic Theory of Subjectivity*, in ders., Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik Bd. 2, Hamburg 1979, S. 203-240 (212): Die Umweltindifferenz lebender Subjekte zwinge diese zu einer aktiven Rolle mit Bezug auf ihre Umwelt.

<sup>58</sup> Diese Auffassung hat auch die Organisationssoziologie lange Zeit geteilt. Siehe nur Tom Burns/G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, London 1961; Richard M. Cyert/James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs N.J. 1963; F.E. Emery/E. L. Trist, *The Causal Texture of Organizational Environments*, *Human Relations* 18 (1965), S. 21-32; Shirley Terreberry, *The Evolution of Organizational Environments*, *Administrative Science Quarterly* 12 (1968), S. 590-612; Robert B. Duncan, *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, *Administrative Science Quar-*

rend der eigene Beitrag eher als Gefahr von Irrtümern und Fehlschlüssen registriert wird. Das wiederum wirkt sich auf den Prozess der Unsicherheitsabsorption aus. Die Fähigkeit, im System Umwelt erfolgreich zu präsentieren, dürfte eine erstrangige Autoritätsquelle sein, wie immer die Unsicherheit über die Umwelt an den Grenzstellen<sup>59</sup> des Systems absorbiert wird. Das heißt auch, dass diese Stellen oft in engen interaktionellen Kontakten mit Systemen der Umwelt stehen. Sie repräsentieren und informieren in zwei Richtungen und sind in dieser Funktion von der eigenen Organisation nur begrenzt steuerbar. Was sie ihrem System gleichsam als Entschädigung bieten, ist interaktionell ausgehandelte Unsicherheitsabsorption.

Im klassischen Modell der Organisation war die Funktion der Unsicherheitsabsorption der hierarchischen Spitze der Organisation zugeordnet. Der Eigentümer des Unternehmens könnte die richtigen Preise dem Markt auf Grund von (mehr oder weniger) perfekter Konkurrenz entnehmen, könne etwaige Risiken als Kapitalrisiken übernehmen<sup>60</sup> und das Unternehmen daraufhin erfolgreich leiten. Und ebenso konnte man sich vorstellen, dass die Spitze des politischen Apparats Macht dank Verfügimg über Gewaltmittel besitzt oder sie in Prozessen des politischen Aushandelns unter Bedingungen der Wahldemokratie generiert und dann unter Beachtung des Rechts die Programme formuliert, nach denen sie auszuüben ist. In beiden Fällen garantiert die Spalte ihrem Apparat bzw. ihrem Verwaltungsstab (Max Webers Terminologie!) seine Reproduktionsbedingungen in einer Umwelt, die er nicht zu kennen braucht, sondern nur zu gestalten hat. Es mag dann ein unbewältigter Rest an Störungen bleiben, die füglich nach oben zu melden sind, sodass sie auf Informationen hin

terly 17 (1972), S. 313-327; Husseyin Leblebici/Gerald R. Salancik, Effects of Environmental Uncertainty on Information and Decision Processes in Banks, Administrative Science Quarterly 26 (1981), S. 578-596 (mit bereits stärkerer Berücksichtigung selbstgenerierter Unsicherheit). Vgl. im Übrigen für eine frühe Bedeutung selbsterzeugter Unsicherheit James D. Thompson/Arthur Tuden, Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision, in James D. Thompson et al. (Hrsg.), Comparative Studies in Administration, Pittsburgh 1959, S. 195-216.

<sup>59</sup> Zu diesem Begriff Niklas Luhmann, Funktion und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964, S. 220 ff. Für die amerikanische Diskussion siehe zusammenfassend und als Ausgangspunkt weiterer Beiträge Howard Aldrich/Diane Herker, Boundary Spanning Roles and Organization Structure, Academy of Management, Journal 2 (1977), S. 217-230. Die typische Diskussion denkt bei diesem Begriff eher an untergeordnete Rollen und berücksichtigt nicht zureichend, dass gerade Spitzenpositionen typische Grenzstellen sind und oft den größten Teil ihrer Arbeitszeit für Außenkontakte verwenden.

<sup>60</sup> Hierzu noch heute oft zitiert: Frank H. Knight, Risk, Uncertainty and Profit (1921), 7. Neudruck Boston 1948.

ausgewertet werden können. Aber das gilt ja für jede Maschine. Leitung, Risikoübernahme und Unsicherheitsabsorption fallen zusammen.

Seit gut dreißig Jahren wird dies Maschinenmodell von der Organisationssoziologie kritisiert.<sup>61</sup> Es entspricht weder den empirischen Befunden der Organisationsforschung noch sind die Umweltannahmen einer derart zentralistischen Organisationstheorie realistisch.<sup>62</sup> Das muss jedoch zu der Frage führen, wie denn Unsicherheit in Bezug auf Umweltbedingungen *stattdessen* absorbiert wird. Man hat viel Unsicherheitsabsorption in horizontalen Beziehungen entdeckt, zusammen mit der Vermutung, dass in der horizontalen Kommunikation weniger Willkür herrsche als in der vertikalen und Sachverständ oder Mihekenntnisse besser zur Geltung kommen.<sup>63</sup> Dass Organisationen nach wie vor hierarchisch strukturiert sind und dass bindende Weisungen erteilt und befolgt werden, steht außer Frage; aber das Problem hat sich verschoben in die Frage: was für Weisungen? Moderne Produktionsplanungen komplexer Art haben sich zum Beispiel nach so vielen verschiedenen Umwelten - den Absatzmärkten, den Finanzmärkten, den technischen Möglichkeiten, der Leistungsfähigkeit von Zulieferern, der Mode und dem, was Konkurrenten vorhaben - zu richten, dass eine Zentralisierung des notwendigen Wissens und damit auch eine Zentralisierung der Unsicherheitsabsorption ausgeschlossen sind und man sich andere Formen der Planungskoordination überlegen muss, etwa gleichzeitig-schrittweise Konkretisierung der Planung in verschiedenen Organisationsabteilungen, die verschiedene Umwelten beobachten, aber intern verständigungsbereit bleiben müssen. Solche Bedingungen schließen es aus, auf Grund von zentralen Annahmen über die Umwelt Pläne zu beschließen, die dann, mit kleineren ad hoc Korrekturen, durchgeführt werden. Und man muss sich sogar fragen, ob eine

61 Siehe oben Kap. 1 Abschnitt II.

62 Siehe für das politische System Renate Mayntz/Fritz Scharpf, *Policy-Making in the Federal Bureaucracy*, Amsterdam 1975; Renate Mayntz, *Soziologie der öffentlichen Verwaltung*, Karlsruhe 1978, insb. S. 60 ff. Umfangreiche Forschungen über die Möglichkeiten einer politischen Steuerung der Verwaltung, über Probleme der „Implementation“ und „Implementationsdefizite“ haben ihren Ausgangspunkt in den Unzulänglichkeiten des klassischen Modells. Vgl. Renate Mayntz, *Regulative Politik in der Krise?* in: Joachim Matthes (Hrsg.), *Sozialer Wandel in Westeuropa: Verhandlungen des 19. Deutschen Soziologentags Berlin, Frankfurt 1979*, S. 55-81; dies. (Hrsg.), *Implementation politischer Programme*, Königstein 1980; dies. (Hrsg.), *Implementation politischer Programme Teil n*, Opladen 1982.

63 Vgl. Henry A. Landsberger, *The Horizontal Dimension in Bureaucracy*, *Administrative Science Quarterly* 6 (1961), S. 299-332 (308 ff.) mit der seinerzeit modischen Empfehlung des «management by exception». Vgl. auch George Strauss, *Tactics of Lateral Relationship: The Purchasing Agent*, *Administrative Science Quarterly* 7 (1962), S. 161-186.

Hierarchie, die für den Transport bindender Weisungen von oben nach unten taugt, sich zugleich dazu eignet, im selben Kanal das dazu notwendige Umweltwissen (was immer die Qualität als „Wissen“) von unten nach oben zu transportieren.

Es sind solche, zunehmend typische Situationen, die es ratsam erscheinen lassen, auf abstraktere Begriffe wie „Grenzstelle“<sup>64</sup> oder „Unsicherheitsabsorption“ oder „directive correlation“ auszuweichen. Das macht es allerdings auch schwierig, an Annahmen festzuhalten, die in der Organisationssoziologie derzeit noch weit verbreitet sind, etwa der: dass Unsicherheitsabsorption mit Macht im System korreliert.<sup>65</sup> Das versteht sich keineswegs von selbst und ergibt sich auch nicht aus dem Erfordernis der Unsicherheitsabsorption als solcher. Man wird also nur umgekehrt argumentieren können: dass Macht nur dort entstehen kann, wo ein Entscheider über Unsicherheit *anderer* in Bezug auf seine eigene Entscheidung disponieren kann. Auch wenn Macht nach wie vor hierarchisch geordnet ist, besagt das deshalb nicht, dass die Unsicherheitsabsorption konzentriert oben stattfindet, aber ebenso wenig, dass die Macht dem Machthaber durch Diffusion von Unsicherheit im System und an seinen Grenzen entzogen würde. Er mag seine Macht behalten, er weiß nur nicht, wie und wofür er sie benutzen soll.

Man kann demnach vermuten, dass mit der Diffusion von Unsicherheit im System die in der formalen Hierarchie organisierte Macht nicht obsolet wird, aber die Form ihrer Praxis ändert. Sie wird nicht durch Macht von unten oder durch horizontal auf sie einwirkende Macht neutralisiert; sie wird nur zu einer Unsicherheitsquelle eigener Art, mit der man sich arrangieren muss. Wenn Verständigungen in Kraft gesetzt werden sollen, muss man den zuständigen Vorgesetzten auf der entsprechenden Ebene dafür gewinnen. Und gerade, wenn niemand, auch er nicht, wissen kann, was die einzig-richtige Entscheidung ist, hat auch der Vorgesetzte einen

**64** In der Literatur zu diesem Begriff wird sowohl auf positionsimmanente Konflikte und Rollenstress als auch auf Einfluss durch Kanalisierung von Information abgestellt, aber zu wenig auf wohltätige Unsicherheitsabsorption. Siehe neben der oben Anm. 4 genannten Literatur unter anderen William Foote Whyte, *The Social Structure of the Restaurant*, *American Journal of Sociology* 54 (1949), S. 302-310; Ross Adair, *The Indian Health Worker*, *Human Organization* 19 (1960), S. 59-63. Robert E. Spekman, *Influence and Information: An Exploratory Investigation of the Boundary Role Person's Basis of Power*, *Academy of Management Journal* 22 (1979), S. 104-117; Robert A. Friedman/Joel Podolny, *Differentiation of Boundary Spanning Roles: Labor Negotiation and Implications for Role Conflict*, *Administrative Science Quarterly* 37 (1992), S. 28-47.

**65** Siehe March/Simon a.a.O., S. 165, die aber qualifizieren: „Both the amount and the locus of uncertainty absorption affect the influence structure of the organization. Siehe ferner Crozier/Friedberg a.a.O. (1977), S. 20 f. u.ö. Ausführlicher oben Abschnitt V.

Spielraum der Diskretion, den er einsetzen kann, um seiner Aufsichtspflicht gerecht zu werden. Die Organisation benötigt jemanden, der Fakten feststellen und ihre Feststellung legitimieren kann.<sup>66</sup>

Parallel zu diesen Analysen, die von sozialen Strukturen der Verteilung von Autorität und Macht ausgehen, haben auch psychologische Untersuchungen festgestellt, dass die Unsicherheitsabsorption nicht nach den Direktiven verläuft, die Theorien rationalen Verhaltens aufstellen würden. Sie folgt weder den Regeln der Statistik, noch bemüht sie sich um eine erschöpfende Sicherung des Höchstwertes an subjektiv erwartetem Nutzen. Man überschätzt im Alltag zum Beispiel die Relevanz von besonders auffälligen Informationen oder von solchen, die bekannt oder leicht zu beschaffen sind im Vergleich zu anderen, deren Beschaffung Mühe und Kosten verursachen würde.<sup>67</sup> Man verfährt, könnte man sagen, beim Absorbieren von Unsicherheit auch in der Einschätzung von Unsicherheit, Wahrscheinlichkeit und Risiko so, wie es am besten geht. Dabei scheint die Möglichkeit, kausale Zusammenhänge zwischen verfügbaren Daten zu konstruieren oder auch die Möglichkeit, eine erzählbare Geschichte zu gewinnen, wichtiger zu sein als eine zuverlässige Rekonstruktion von Wahrscheinlichkeiten. Sowohl Kausalzusammenhänge als auch Erzählungen dienen als Formen der Kommunikation, die etwas klarstellen, indem sie ihre Prämissen, die dem widersprechen würden, verschweigen. Kausalzusammenhänge beruhen auf einer Vorwegauswahl zueinander passender Ursachen und Wirkungen, die auch anders sortiert werden könnte. Und Erzählungen sind „interessant“, weil sie in der Form von Einmaligkeit und Einzigartigkeit eine verallgemeinerungsfähige Botschaft übermitteln.<sup>68</sup> Wir haben es also mit paradoxeauflösenden Kom-

**66** Auch dies eine der von March und Simon identifizierten Variablen. Siehe a.a.O. S. 166.

**67** Siehe Arnos Tversky/Daniel Kahneman, Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability, *Cognitive Psychology* 5 (1973), S. 207-232; Daniel Kahneman/Paul Slovic/Amos Tversky (Hrsg.), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge Engl. 1982. Vgl. auch R.E. Nisbett/L. Ross, *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgments*, Englewood Cliffs N.J. 1980.

**68** Wir bieten diese Überlegung zugleich an als Hintergrundanalyse der neuzeitlichen Semantik von „interessant“. Zum dahinter verborgenen Paradox siehe auch Joanne Martin et al., The Uniqueness Paradox in Organizational Stories, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), S. 438-453. In der modernen Literatur-Kritik entsteht die Unterscheidung interessant/uninteressant im 18. Jahrhundert, und zwar im Zusammenhang mit dem modernen, für Verkaufszwecke (und nicht mehr unter Patronage-Bedingungen) geschriebenen Roman. Und auch hier ist der Ausgangspunkt dieser Codierung, dass die Erzählung ein einzigartiges Geschehen suggeriert, dass dem Leser trotzdem Rückschlüsse auf seine eigene Lebenserfahrung ermöglicht. Siehe z.B. Gerhard Plumpe, Ästhetische Kommunikation der Moderne Bd. 1, Opladen 1993, S. 22 f., 156 ff.

munikationsformen zu tun, und das erklärt ihren Beitrag zur jeweils anstehenden Unsicherheitsabsorption.<sup>69</sup>

Der Rahmen für anstehende Entscheidungen wird demnach von vornherein entscheidungsaffin konstruiert. Die Organisation führt sich gleichsam selbst am Problem der Unsicherheitsabsorption und konstruiert Wissen und Nichtwissen, Unsicherheiten und Risiken *unter Führung durch dieses Problem.*

## IX.

Dass für Funktionen der Unsicherheitsabsorption nur Kommunikation zur Verfügung steht, ist für uns eine ImpUkation unseres theoretischen Ansatzes. Individuen mögen ihre Unsicherheit durch Wahrnehmungen und durch Inspektion vor Ort beheben; aber das hat keine soziale Relevanz, wenn die so gewonnene Information nicht kommuniziert wird. Damit ist jedoch nichts darüber ausgemacht, welche Formen der Kommunikation sich für welche Probleme der Unsicherheitsabsorption besonders eignen.

Im Bürokratiemodell Max Webers gilt Schriftlichkeit als vorherrschende Kommunikationsform. Das mag zutreffen, so weit es darum geht, Programme zu fixieren und für die anfallenden Entscheidungsprozesse eine einheitliche Textgrundlage bereitzustellen. Auch für das Finanzsystem ist Schrift das vorherrschende Mittel der Unsicherheitsabsorption: Es wird nicht die Rechnung, sondern nur das Fazit kommuniziert, und das schließt auch Möglichkeiten der Rechnungsprüfung ein. Achtet man dagegen auf die Zeitverwendung der Führungskräfte, gewinnt man den gegenteiligen Eindruck. Hier wird hauptsächlich interaktionsförmig, also mündlich kommuniziert, und das scheint für systeminterne ebenso wie für externe Kommunikation zu gelten.<sup>70</sup> Mehr als man gemeinhin denkt,

**69** Vgl. Nancy Pennington/Reid Hastie, Evidence Evaluation in Complex Decision Making, *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (1986), S. 242-258; dies., Explanation-Based Decision Making: Effects of Memory Structure on Judgment, *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 14 (1988), S. 521-533.

**70** Vgl. die Beobachtungen von Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, New York 1973, oder Warren J. Keegan, Multinational Scanning: A Study of the Information Sources Utilized by Headquarters Executives in Multinational Companies, *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), S. 411-421. Nach Keegan sind Informationsquellen im Bereich des „general management“ 71% „human“ und nur 18% „documentary“. Im Finanzwesen sind die entsprechenden Zahlen 44% bzw. 66%. Vgl. auch H.E. Dale, *The Higher Civil Service of Great Britain*, Oxford 1941, S. 157 ff.; Fritz Morstein Marx: *Amerikanische Verwaltung: Hauptgesichtspunkte und Probleme*, Berlin 1963, S. 126 ff.

ist die Kultur der Organisationen eine orale Kultur. Offenbar bietet die Interaktion unter Anwesenden mit ihrem „turn taking“ und mit ihren Möglichkeiten, aber auch ihrem Zwang zu einer Sofortreaktion für die laufende Unsicherheitsabsorption erhebliche Vorteile - und dies sowohl für die Fixierung von Konsens als auch für die Fixierung von Dissens. Dass Ergebnisse protokolliert werden, ist damit nicht ausgeschlossen, aber das Protokoll hält typisch nur das Ergebnis, nicht das Verfahren der Unsicherheitsabsorption fest.

Im Einzelnen kann es für die Bevorzugung von Mündlichkeit sehr verschiedene Anlässe geben. Die Kommunikation mag zu illegal sein für das Risiko der Schriftlichkeit. Oder es mag Gründe geben, die Urheberschaft eines Gedankens unkenntlich zu machen. Oder man möchte zunächst einmal ausprobieren, wie ein Vorschlag aufgenommen wird, bevor man sich zu ihm bekennt. Aus all diesen und weiteren Gründen ist es wichtig, dass das System über die *Differenz* von mündlicher und schriftlicher Kommunikation verfügt und innerhalb dieser Differenz wählen kann, welcher Form es sich bedient.

Gegenzurechnen ist natürlich, dass Interaktionen zeitaufwendig sind. Dies wird in begrenztem Umfange dadurch aufgefangen, dass die Disposition über Interaktion und Interaktionsdauer mit sozialem Status variiert, sodass Vorgesetzte entscheiden können, ob, durch wen und wie lange sie sich sprechen lassen. Dennoch bleibt die Zeitbelastung erheblich und wenig Zeit zum eigenen Nachdenken übrig. Man darf vermuten, dass ein Ausgleich dafür in einer Art kondensiertem Erfahrungswissen liegt, das sich weder schriftlich fixieren noch begründen lässt, aber mit dazu beiträgt, das Mysterium der Autorität und Entscheidungskompetenz zu reproduzieren.

Schließlich ist zu beachten, dass es auch Kommunikationen gibt, die sich weder für Schriftlichkeit noch für Mündlichkeit eignen, sondern außersprachliche Formen der Wahrnehmung und hier eher akustische als optische Kanäle benutzen müssen. Das gilt typisch für Alarmsignale, die je nach Art der Organisation mehr oder weniger wahrscheinliche Anlässe haben mögen: Feuer, Katastrophe, Angriff von Feinden etc. Alarmsignale sind nur sinnvoll, wenn sie Sonderprogramme auslösen, deren Durchführung keiner oder nur weniger Kommunikation bedarf. Sie müssen hochstandardisiert und eingebüttet sein, und ihr seltenes Vorkommen darf nicht zum Vergessen ihres Sinns und ihrer Programme führen.

## X.

Mit dem Begriff der Unsicherheitsabsorption werden Organisationen als soziale Systeme beschrieben, die in einer für sie intransparenten Welt Un-

**Sicherheit** in Sicherheit transformieren. Damit legt sich die Organisation auf eine Welt fest, die sie selber konstruiert hat und an die sie glaubt, weil sie das Resultat ihrer eigenen Entscheidungsgeschichte ist. Aber dies ist nur die eine Seite der Medaille. Denn andererseits geschieht dies durch Entscheidungen, und das garantiert eine ständige Regenerierung von Unsicherheit. Eine Entscheidung kehrt die Determinationsrichtung der Zeit um. Sie bringt eine bereits unabänderbare Vergangenheit, in der nichts mehr geschehen kann, in die Form einer noch offenen Alternative, über die noch zu entscheiden ist; und sie legt im Gegenzug dazu eine Differenz fest, auf die hin die Zukunft zu beobachten und als strukturiert in die Entscheidung einzuführen ist. In dem Maße, als die Organisation risikiert, sich in Selbstdäuschungen zu verlieren, steigert sie auch ihre Sensibilität für neu auftauchende Irritationen. Aber reicht diese Selbstsensivierung aus? Und was wären die Gesichtspunkte, unter denen ein externer Beobachter (etwa: die Organisationssoziologie) diese Frage stellen und beantworten könnte?

Zunächst muss man in Erinnerung rufen, dass das Sozialsystem Organisation nur in einer Gesellschaft produziert und reproduziert werden kann, also nur innerhalb eines umfassenden Sozialsystems, das seinerseits immer schon eine Wirklichkeitskonstruktion erzeugt hat und fortsetzt.<sup>71</sup> Diese Bindung an konstruktive Vorgaben durch die Gesellschaft wird heute durch die so genannte „Institutionelle Theorie“ der Organisation hervorgehoben.<sup>72</sup> Innerhalb dieser allgemeinen gesellschaftlichen Weltkonstruktion (für die im Übrigen keineswegs Konsens oder auch nur dunkle Rückversicherung in einer „Lebenswelt“ unterstellt werden darf) erzeugen Organisationen jedoch besondere Operationskorrelate, besondere Semantiken, besondere Unterscheidungen, mit deren Hilfe sie die Welt beobachten. Man könnte von einer konzentrierten und spezifischen Reflexionskapazität sprechen, die übliche Weltdaten (zum Beispiel bekannte Bedürfnisse oder Unarten der Menschen) weiter auflöst und damit Unsicherheit über das, was der Fall ist, steigert, sodass Entscheidungen, eben Entscheidungen der jeweiligen Organisation, erforderlich werden. Man denke nur daran, wie Militärorganisationen sich künftige Kriege vorstellen oder wie Schulen die „Leistungen“ der Schüler qualifizieren oder wie Produktions- und Dienstleistungsorganisationen ihre speziellen Märkte abtasten oder politische Parteien die Bereitschaft der Wähler-

**71** Dazu inzwischen klassisch: Peter L. Berger/Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality*, New York 1967.

**72** Dass es dazu einer besonderen Theorie bedarf, ist wenig einsichtig und ist nur wissenschaftsgeschichtlich zu erklären, nämlich aus einer zu starken Isolierung des Forschungsfeldes der Organisationswissenschaften. Vgl. dazu bereits Kap. 1 Abschnitt VI.

schaft, politische Programme durch Stimmabgabe zu honorieren - obwohl all dies in der Gegenwart, in der Entscheidungen zu treffen sind, weder gegeben ist noch ermittelt werden kann. Ungeachtet aller gesellschaftlichen (oder wie man heute auch sagt: kulturellen) Vorgaben handeln Organisationen also bei ihren jeweils eigenen Wirklichkeitskonstruktionen auf eigenes Risiko.

Im Steigerungsbereich, den Organisationen sich als ihre Welt konstruieren, bleibt also das Problem der Umwandlung von Unsicherheit in Sicherheit erhalten, und damit das Problem, ob die Irritierbarkeit der Organisation ausreicht, um ihre Weltkonstruktionen zu kontrollieren - und zwar, wie wir wissen, nicht an der „wirklichen Welt“, sondern am Widerstand eigener Operationen gegen eigene Operationen zu kontrollieren. Schließlich können die Resultate der Unsicherheitsabsorption nur durch Entscheidungen, also nur durch andere Absorptionen von Unsicherheit bekämpft werden; und man befindet sich dabei immer in geschichtlichen Situationen, in denen man eigene Errungenschaften in Frage stellen, aber nie in die Vergangenheit zurückkehren und neu anfangen kann. Viel von dem, was als „Bürokratie“ kritisiert wird, scheint damit zusammenzuhängen, dass die Organisationen an ihren eigenen Weltannahmen stärker und länger festhalten, als dies für externe Beobachter verständlich ist. Man kann diese Annahme zu der Hypothese ausbauen, dass Organisationen ihren selbstgeschaffenen Sicherheiten besonders dann trauen, wenn hohe Unsicherheiten zu bewältigen waren und man nicht sieht, wie dies anders geschehen könnte, als es geschehen ist.

Dies wird insbesondere in zwei Arten von Fällen gelten, die auch zusammentreffen und einander wechselseitig verstärken können, nämlich:

- (1) wenn die Organisation mit für sie typischen *Gegnern* oder *Konurrenten* zu rechnen hatte und sich ganz auf Gewinnen oder Verlieren in diesem Rahmen eingestellt hatte; oder
- (2) wenn hohe *Risiken* zu bewältigen waren und dies mit bestimmten Strategien ohne Eintritt der zu befürchtenden Katastrophen gelungen ist.

Die Frage ist dann, ob Organisationen mit ihrem Entscheidungsnetz Veränderungen in den Parametern ihrer bisher erfolgreichen Unsicherheitsabsorption registrieren und die selbstgeschaffenen Sicherheiten aufgeben können, ohne Sicherheiten anders als durch Unsicherheiten ersetzen zu können. Hier sind sehr verschiedene Falltypen denkbar. Man könnte fragen, was mit der Sicherheit, die man an einem Gegner hatte, geschieht, wenn der Gegner entfällt oder nur noch zunehmend künstlich und kostspielig als Gegner definiert werden kann. Die Schwierigkeiten der Politik nach dem Ende des „kalten Krieges“, die damit verbundenen Unklarheiten einer neuen internationalen Ordnung bzw. Unordnung und die zugleich anwachsenden Probleme der Innenpolitik der Staatsorganisationen

bieten dafür reiches Illustrationsmaterial. Eine andere Frage wäre, ob man bei Auftreten von Schwierigkeiten oder sonstigen negativen Erfahrungen die Bemühungen um das ursprüngliche Projekt verstärkt, weil es wenigstens als akzeptiertes Projekt Sicherheit geboten hatte, oder ob man aufgibt. Das ganz übliche Überschreiten des am Anfang gesetzten Kostenrahmens scheint dafür zu sprechen, dass die Unsicherheiten einer Kursänderung gern vermieden werden, aber die Frage bedürfte genauerer, Falltypen spezifizierender Untersuchungen.<sup>73</sup>

Zu den typischen Lösungsvorschlägen gehört es, auf die Notwendigkeit von „Führung“ zu verweisen.<sup>74</sup> Oft geschieht das im Bück auf das Problem der „Innovation“. Aber „Innovation“ ist nur ein wohlklingender Name für hier diskutierte Probleme.<sup>75</sup> Wer Innovationen fordert, kann zumindest rhetorisch auftreten, auch wenn er dann Widerstand findet. Tatsächlich geht es aber darum, Sicherheit durch Unsicherheit zu ersetzen; und Führung ist insofern erforderlich, als man in Führungspersönlichkeiten eine Art Ersatzsicherheit finden kann, bis die Unsicherheitsabsorption wieder Tritt fasst und verlässliche Resultate liefert. Doch welche Rolle immer starke Führung dabei spielt: die Organisation braucht Zeit, um bei tief greifenden Strukturänderungen die verlorenen Sicherheiten wiederzugewinnen.<sup>76</sup> Gesehen unter dem Gesichtspunkt von Unsicherheitsab-

73 Siehe z.B. Barry M. Staw, *Knee-Deep in the Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action*, *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (1976), S. 27-44 - ein simuliertes Entscheidungsspiel (Investition) mit dem Ergebnis, dass Verantwortlichkeit das Beibehalten der ursprünglichen Ziele unter verstärkten Aufwendungen fördert (schlimm für alle Probleme mit Kostenüberschreitungen). Vgl. aber auch Barry M. Staw/Frederick V. Fox, *Escalation: The Determinant of Commitment to a Chosen Course of Action*, *Human Relations* 30 (1977), S. 431-450 mit Zweifeln in Bezug auf die zeitliche Durchhaltbarkeit einer solchen Escalation.

74 Siehe für viele Philip Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston III. 1957.

75 Dies Thema hat unter dieser Etikettierung die Organisationswissenschaft ausdauernd beschäftigt in der Annahme, dass es eine Notwendigkeit für Innovationen gebe und dass dies ein Anliegen sei, das Förderung verdiene. Siehe z.B. Chris Argyris, *Organization and Innovation*, Homewood III. 1965; Victor A. Thompson, *Bureaucracy and Innovation*, University of Alabama 1969; Gerald Zaltman et al., *Innovations and Organizations*, New York 1973; George W. Downs, Jr., *Bureaucracy, Innovation, and Public Policy*, Lexington Mass. 1976. Ein Teil der theoretischen Probleme wird auf Methodenprobleme umgeladen mit dem Ziel, durch vergleichende empirische Untersuchungen die besonderen Merkmale besonders innovationsfreudiger Organisationen herauszufinden. Siehe z.B. George W. Downs/Lawrence B. Mohr, *Conceptual Issues in the Study of Innovation*, *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), S. 700-714.

76 Das wird heute mehr als früher unter Gesichtspunkten des „disruptive change“ diskutiert. Siehe Terry L. Amburgey et al., *Resetting the Clock, The Dynamics of Organizational Change and Failure*, *Administrative Science Quarterly* 38 (1993),

sorption und auch unter dem Gesichtspunkt von Manager-Karrieren muss Innovation als ein ziemlich törichtes Verhalten beurteilt werden - es sei denn, man habe eine bewährte Lösung schon an der Hand und definiere das Problem, das zu lösen ist, entsprechend; oder man lasse während des Prozesses der Innovation die Organisation herausfinden, was dies bedeutet.<sup>77</sup>

Sicher gibt es Organisationen, die mehr als andere mit Gegnern und mit Risiken zu rechnen haben. In solchen Organisationen würde sich nach den soeben skizzierten Annahmen das Problem der Labilität von Unsicherheitsabsorptionen und der Fiktionalität der aus ihnen entstehenden Wirklichkeitskonstruktionen zuspitzen. Das kann einerseits heißen, dass die charakteristischen Besonderheiten des Systemtypus Organisation sich auffälliger und für die Umwelt irritierender bemerkbar machen.<sup>78</sup> Es mag aber auch dazu führen, dass solche Organisationen mehr als andere eine „Philosophie der Unsicherheitsabsorption“ benötigen und damit eine Selbstbeobachtung zweiter Ordnung einrichten müssen. Ein traditionsreicher Ausdruck dafür ist „Kritik“. Aber das mag, ebenso wie „Innovation“, zu stark an die Erwartung von Verbesserungen gebunden sein und dann allzu leicht beweispflichtig gemacht werden. Die Theorie operativ geschlossener Systeme mit ihren Derivaten wie kognitiver Konstruktivismus und Unsicherheitsabsorption geht nicht so weit. Sie versucht aber, eine analytische Ebene zu sichern, von der aus erst noch zu prüfen wäre, ob und wie Organisationen das Problem der Unsicherheitsabsorption reflexiv auf sich selber anwenden können.

Auf Grund dieser Problemsicht und ihrer theoretischen Konstruktion könnte es sich empfehlen, die vorbehaltlose Befürwortung von Innovation (in gut gemeintem Verständnis) zu ersetzen durch die Empfehlung, angesichts der ohnehin laufenden Unsicherheitsabsorption die Irritabilität der Organisation zu erhalten und zu pflegen. Einerseits ist dies ein paradoxes Prinzip; denn Irritation ist Wiederherstellung von Unsicherheit. Andererseits fallen auch Paradoxien unter diese Empfehlung; denn die Kommunikation von Paradoxien hat genau diesen Sinn der Irritation. Innovativität ist damit keineswegs ausgeschlossen. Auch ist damit keine Vorentscheidung über ihr Ausmaß und ihre Radikalität gefallen. Irritation

S. 51-73.

77 Vgl. James G. March, *Footnotes to Organizational Change*, *Administrative Science Quarterly* 26 (1981), S. 563-577; Paul C. Nutt, *Types of Organizational Decision Processes*, *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), S. 414-450 (445 f.).

78 Für eine Analyse politischer Parteien unter diesen Gesichtspunkten siehe Niklas Luhmann, *Die Unbeliebtheit der politischen Parteien*, in: Siegfried Unseld (Hrsg.), *Politik ohne Projekt? Nachdenken über Deutschland*, Frankfurt 1993, S. 43-53.

heißt nur: Regenerierung von Unsicherheit aus jeweils besonderen Anlässen, also Wiederherstellung einer Mischung aus Orientierung an den strukturbestimmten Erwartungen des Systems und Wahrnehmung neuartiger Anforderungen, einer Mischung also aus Selbstreferenz und Fremdreferenz mit Anhaltspunkten in den jeweiligen Situationen. Die Irritation muss dann in systeminternen Arbeitsgängen zunächst als Information aufbereitet werden: als Unterschied, der einen Unterschied macht; und erst daraufhin kann über eine innovative Strukturänderung und über ihr Ausmaß, über halbherzige oder über radikale Neuerungen entschieden werden. Aber Irritation zahlt sich nicht nur in der Form von Innovation aus, sondern vor allem dadurch, dass sie überhaupt zur Entscheidung zwingt und dass dann auch geprüfte und abgelehnte Innovationen („für die die Zeit noch nicht reif ist“) im Systemgedächtnis aufbewahrt bleiben.

## XL

Wenn die Variablen Unsicherheitsabsorption und Macht korrelieren, sei es, dass Macht Unsicherheitsabsorption ermöglicht, sei es, dass Unsicherheitsabsorption Macht erzeugt, kann man vermuten, dass die Machtordnung eines Systems eine Gelegenheit gibt, diesen Vorgang zu beobachten. Oder anders und schärfer formuliert: die Machtordnung eines Systems gibt dem System eine Gelegenheit, Ungewissheit und damit seine eigene Zukunft zu beobachten. Die konkreten Konturen und Interessenkontakte der Machtverteilung geben jedenfalls einige Anhaltspunkte dafür, wie die Macht ausgeübt werden wird, und davon wird abhängen, wie das System sich auf eine noch unbestimmte Zukunft vorbereitet. Diese Möglichkeit ist umso wichtiger, je weniger die Umwelt des Systems Anhaltspunkte für dessen Zukunft gibt.

Die klassische Theorie der Organisation hatte angenommen, dass sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik die Organisationen durch ihre jeweilige Umwelt beherrscht werden - sei es durch eine politisch konsolidierte Herrschaft, sei es durch ein Gewinninteresse der Eigentümer. Es ist jedoch schwer zu sehen, wie solche Vorgaben *außerhalb von Organisation Zustandekommen* könnten. Eine systemtheoretische Analyse der gesellschaftlichen Funktionssysteme wie Wirtschaft und Politik vermittelt eher den Eindruck, dass dort Möglichkeitsüberschüsse und entsprechende Ungewissheiten erzeugt werden. Dass jedenfalls wäre zu erwarten, wenn die Bildung solcher Systeme Abkopplung von der Umwelt, Ausdifferenzierung, operative Schließung und selbstreferenzielles Operieren voraussetzt. In der Wirtschaft gilt dies zum Beispiel für die Selbststeuerung durch Fluktuation der Geldpreise und der Währungsrelatio-

nen. In der Politik gilt dies für die Wahldemokratie und für die Projektion des binären Schemas von „rechts“ und „links“, das die Zukunft in der Form des Oszillierens in Aussicht stellt. Eine an Zwecke gebundene Politik wird zwangsläufig zur Despotie. Organisationen, die sich in diesen Funktionssystemen bilden, können deshalb nicht als Mittel oder „Stäbe“ (Max Weber) für einen extern gebildeten Willen begriffen werden. Sie sind, im Gegenteil, deshalb nötig, weil es daran fehlt und weil die immensen Möglichkeitsüberschüsse, die durch Ausdifferenzierung und Autonomie, durch operative Schließung und selbstreferenzielles Operieren der Funktionssysteme entstehen, irgendwie in Form gebracht werden müssen. Deshalb, und nur deshalb, müssen Organisationen eine hierarchische Struktur annehmen, weil dies die beste Möglichkeit ist, mit den Ungewissheiten des Umfeldes zurechtzukommen.<sup>79</sup>

Wenn eine systemtheoretische Analyse der gesellschaftlichen Funktionssysteme dazu Anlass gibt, von „Herrschaft“ auf „Ungewissheit“ umzustellen, wird die Organisationsanalyse dem folgen müssen. Dabei bleibt Max Webers Einsicht erhalten, dass Organisationen zum unausweichlichen Schicksal der modernen Gesellschaft geworden sind. Nur die Begründung ändert sich. Und entsprechend geht es in Organisationen nicht so sehr um Instrumentierung eines als extern vorausgesetzten Willens und entsprechender Interessen, sondern das Problem ist, wie man mit der Orientierungsunsicherheit zurechtkommt, die in den gesellschaftlich ausdifferenzierten Funktionssystemen laufend reproduziert wird. Dafür und nur dafür brauchen Organisationen eine hierarchische Ordnung ihrer internen Machtverhältnisse.

**79 Das wissen vor allem Ökonomen.** Siehe z.B. Jay B. Bamey/William G. Ouchi (Hrsg.), *Organizational Economics*, San Francisco 1986, S. 12: „Whenever any environmental uncertainty faced a firm, the firm would adopt some form of vertical integration.“

# Kapitel 7

## Entscheidungsprämissen

### I.

Unsicherheitsabsorption dient nicht nur dazu, Unsicherheit zu reduzieren. Wie überall, wie zum Beispiel bei der Evolution von Sprache oder beim Aufbau eines Verkehrsnetzes, kann eine darauf ausgerichtete Reduktion von Komplexität auch dazu benutzt werden, den Aufbau sekundärer Komplexität zu ermöglichen. Im Grunde ist das ja das Prinzip der Bildung von Systemen durch operative Schließung ihrer Grenzen: Die Umwelt wird ausgeschlossen, damit das System auf Grund dieser Reduktion von Komplexität eigene Komplexität aufbauen kann; und die operativ produzierte Außengrenze wird intern durch die Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz markiert.

Das kann natürlich nicht „irgendwie“, sondern nur auf sehr spezifische, evolutionär erfolgreiche Weise geschehen. Organisationen ermöglichen sich die Erzeugung interner, noch bestimmungsbedürftiger Komplexität durch die Entscheidung über Entscheidungsprämissen für weitere Entscheidungen. „Mit „Prämissen“ soll gesagt sein, dass es sich um Voraussetzungen handelt, die bei ihrer Verwendung nicht mehr geprüft werden; oder vielleicht besser: dass zwar die Relevanz für das anstehende Problem, nicht aber die Wahrheit der Prämisse eine Rolle spielt. Außerdem ist zu beachten, dass das Verhältnis von Prämisse zur Entscheidung

1 Der Begriff „Entscheidungsprämissen“ ist durch Herbert A. Simon in die Diskussion eingeführt worden, um den Aspekt von „Rollen“ zu bezeichnen, der in Organisationen relevant wird. Siehe: Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting, New York 1957, S. 201: „The crucial point is that we define roles in terms of *decision premises* rather than in terms of the decisions compounded from such premises. If we take the decision premise - rather than the more global concepts like the "decision" or the „role“ - as our unit for the description of human choice, then it is easy to place the rational and the nonrational aspects of behavior in proper relation to each other.“ In früheren Publikationen hatte Simon auch von „behavior premises“ gesprochen. Siehe Herbert A. Simon/Donald W. Smithburg/Victor A. Thompson, Public Administration, New York 1950, S. 57 ff. Die Beschränkung auf „Rollen“, den Modebegriff der 50er Jahre, wird dem systematischen Ertrag des Begriffs (und auch Simons eigenen Verwendungen) nicht voll gerecht.

weder ein logisches noch ein kausales Verhältnis ist. Weder kann die Entscheidung aus ihren Prämissen deduziert werden; noch sind die Prämissen die Ursachen der Entscheidung, sodass das System durch Festlegung von Prämissen kausal geschlossen werden könnte. Deshalb ist es heute üblich geworden, das Verhältnis von Prämisse und Entscheidung und, davon abhängig, das Verhältnis der Entscheidungen zueinander als „lockere Kopplung“ zu bezeichnen.<sup>2</sup> In anderen Worten: Durch Entscheidungen über Entscheidungsprämissen kann man zwar Entscheidungskosten einsparen, muss aber dafür nicht voll spezifizierte Entscheidungen in IV Kauf nehmen.

Man kann den Begriff der Entscheidungsprämissen sehr weit fassen und alles einschließen, was bei einer Entscheidung als gegeben hingenommen wird. Das würde den Begriff jedoch überflüssig machen. Eine sinnvolle Einschränkung könnte darin liegen, dass man für Zwecke der Organisationstheorie nur Entscheidungen als Entscheidungsprämissen gelten lässt. Dann würde der Begriff mit dem der Unsicherheitsabsorption zusammenfallen und alle, auch ganz konkrete Vorgängerentscheidungen einbeziehen - zum Beispiel, dass eine Ausgabe, die angeordnet ist, auch getätigkt wird oder eine abgeschlossene Angelegenheit „zu den Akten“ verfügt wird. So verstanden sind Entscheidungsprämissen das Resultat absorbierter Unsicherheit<sup>3</sup> oder, anders gesagt, die Form, in der die Organisation sich an Unsicherheitsabsorption erinnert. Fruchtbar wird der Begriff erst durch eine nochmalige (und zugleich paradoxe) Einschränkung: Es gibt Entscheidungen, die Entscheidungsprämissen für eine noch unbestimmte Vielzahl anderer Entscheidungen festlegen.<sup>4</sup> In solchen Fällen wird die Reichweite von Entscheidungen *durch Einschränkung ausgedehnt*; oder wie zuvor gesagt: wird Komplexität durch Reduktion erzeugt.

2 Vgl. Karl E. Weick, *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt 1985, S. 163 ff.; Massimo Warglien/Michael Masuch, *The Logic of Organizational Disorder: An Introduction*, in: dies. (Hrsg.), *The Logic of Organizational Disorder*, Berlin 1996, S. 1-34 (14 ff.).

3 So Richard M. Cyert/James G. March, *A Behavioral Theory of Organizational Objectives*, in: Mason Haire (Hrsg.), *Modern Organization Theory*, New York 1979, S. 76-90. Für strategische Entscheidungen vgl. auch E. Eugene Carter, *The Behavioral Theory of the Firm and Top-Level Corporate Decisions*, *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), S. 413-428.

4 Damit könnte ein breiter angelegter Begriff der „strategischen Entscheidungen“ verglichen werden, den zum Beispiel David Hickson et al., *Top Decisions - Strategie Decision Making in Organizations*, San Francisco 1986, verwenden. Mit „strategisch“ ist ein Korrekturvorbehalt für den Fall künftiger Nichtbewährung angedeutet. Siehe auch, mit der Betonung *abweichender Reaktion auf institutionelle Vorgaben*, Christine Oliver, *Strategic Responses to Institutional Process*, *Academy of Management Review* 16 (1991), S. 145-179. Ferner C.R. Hinings/Royston Greenward, *The Dynamics of Strategic Change*, Oxford 1988.

Entscheidungsprämissen ermöglichen eine doppelte Kontrolle der Entscheidungsprozesse, nämlich auf der Ebene des beobachtbaren Verhaltens und seiner Produkte und auf der Ebene der Prämissen, die möglicherweise Ursache sind für unerwünschte Resultate.<sup>5</sup> Sie steigern systeminterne Ungewissheiten und bringen sie in Formen, die im System weiterbehandelt werden können.<sup>6</sup> Es mag jetzt um Interpretation von Programmen gehen oder um die Voraussage des Verhaltens von bereits angestellten Personen - immer jedenfalls um systeminterne Variable, die zugleich verdecken, was an externen Undurchsichtigkeiten vorliegt.

Entscheidungsprämissen dienen dem System deshalb nur als Oszillatoren. Sie legen die künftigen Entscheidungen noch nicht fest, sie können ja nicht jetzt schon in der Zukunft entscheiden. Aber sie fokussieren die Kommunikation auf die in den Prämissen festgelegten Unterscheidungen, und das macht es wahrscheinlich, dass man künftige Entscheidungen mit Bezug auf die vorgegebenen Prämissen unter dem Gesichtspunkt der Beachtung oder Nichtbeachtung und der Konformität oder Abweichung beobachten wird, statt die volle Komplexität der Situationen jeweils neu aufzurollen. Das sind natürlich erhebliche Vereinfachungen, die aber dadurch kompensiert werden, dass sie die andere Seite der Form nicht ausschließen, sondern mit im Blick behalten.

' Dadurch dass Entscheidungsprämissen auf Entscheidungen im selben System zurückgeführt werden, ist automatisch gesichert, dass sie nur in diesem System geltenjj Es mag zwar gleichartige Prämissen (zum Beispiel ähnliche Produktionsprogramme oder andere Hierarchien) auch in der Umwelt geben; aber dies kann dann vom System aus gesehen als bloße Gegebenheit, als unverbindlicher Zufall behandelt werden. Dasselbe kann auch auf andere Weise erreicht werden dadurch, dass man von einer j>ystemeigenen „Organisationskultur“ ausgeht. Auch dabei wird vorausgesetzt, dass eine entsprechende Orientierung das System von Systemen seiner Umwelt unterscheidet und ihm eine distinkte Individualität gibt. Wir

5 Diese Unterscheidung - „from Behavior and Output Control to Premise Control“ - bei Karl E. Weick, Technology as Equivoque: Sensemaking in New Technologies, in: Paul S. Goodman/Lee S. Sproull et al., Technology and Organizations, San Francisco 1990, S. 1-44 (34 ff.).

6 So z.B. Fred H. Goldner, The Division of Labor: Process and Power, in: Mayer N. Zald (Hrsg.), Power in Organizations, Nashville Tenn. 1970, S. 97-143 (97 f.) für Unsicherheiten als Folge von Arbeitsteilung. Vgl. auch Erhard Friedberg, The Relativization of Formal Organization, in: Massimo Warglien/Michael Masuch (Hrsg.), The Logic of Organizational Disorder, Berlin 1996, S. 107-125 (III): „The structure and formal rules generate in turn problems, i.e. uncertainties, which arise from the difficulties encountered in applying its prescriptions on a day-to-day basis.“

kommen auf diesen Fall der unentscheidbaren, aber distinguierenden („identifizierenden“) Entscheidungsprämissen an späterer Stelle (unter VI.) zurück. Vorrangig interessieren Entscheidungsprämissen, die durch Entscheidung eingeführt werden, um den Spielraum für eine Mehrzahl von Entscheidungen gleichsinnig einzuschränken.

Im ersten Anlauf wird man hierbei an den Begriff der Regel denken, j die für mehr als nur eine Entscheidung festgelegt wird. So kann es für einen Lagerverwalter die Regel geben, Artikel nachzubestellen, wenn der Bestand unter einen bestimmten Grenzwert gesunken ist; oder in einer Bank die Regel, dass eine höhere Instanz gefragt werden muss, wenn Kreditwünsche eine bestimmte Summe überschreiten. Zweifellos sind dies Beispiele für Entscheidungsprämissen, die ihrerseits auf eine Entscheidung zurückgehen. Wir wollen solche regulativen Bedingungen für richtiges (oder im anderen Falle: fehlerhaftes) Entscheiden Entscheidungsprostamme, nennen. Es gibt aber noch ganz andere Typen von Entscheidungsprämissen, die der Ergänzung oder sogar der Ersetzung von detaillierter Programmierung dienen. Über Entscheidungsprämissen können auch Kommunikationswege vorgeschrieben werden, die eingehalten werden müssen, wenn die Entscheidung als eine solche der Organisation Anerkennung finden soll. Dabei kommt es auf die als Entscheidungsprämissen festgelegten Kompetenzen an; vor allem auf das Recht, bindende Weisungen zu erteilen, aber auch auf das Recht, angehört zu werden. Oft nennt man gerade diesen Ausschnitt der Selbstregulierung eines Organisationssystems j|^k^Organis^. Hier ist vor allem an den „Dienstweg“ zu denken, also an die Beteiligung höherer Stellen oder an die Kooperation zwischen Instanzen auf unterschiedlichen Ebenen. Wer kann den Einsatz einer Reparaturkolonne anordnen, wenn eine Maschine defekt ist? Und wer entscheidet, wenn mehrere Anforderungen gleichzeitig kommen? Oder wer hat die Kompetenz, eine Entscheidung als bindend nach außen zu kommunizieren, gleichviel wie die davor liegende Unsicherheitsabsorption gelaufen ist. Schließlich fällt anrh die Regulierung des Personaleinsatzes - sei es ad hoc, sei es in der Form der Zuteilung von Personen an Funktionen oder Stellen - unter den Begriff der Entscheidung über Entscheidungsprämissen. Denn Personen werden, das jedenfalls sieht die offizielle Selbstdarstellung der Organisation vor, nicht deshalb gewählt, weil man sie hebt oder weil sie sich einkaufen oder weil man mit ihnen verwandt oder befreundet ist, sondern deshalb, weil sie sich, wie man meint, für bestimmte Aufgaben eignen. Das heißt: sie werden, ähnlich wie Programme, als Entscheidungsprämissen für Entscheidungen gewählt.

Obwohl man häufig glaubt, dass Programme, die im Betriebszweck kulminieren, wichtiger sind als andere Entscheidungsprämissen (denn

schließlich: wozu wird eine Organisation gegründet?)<sup>7</sup>, gibt es in den faktisch operierenden Organisationen keinen solchen Primat, also auch kein hierarchisch-transitives Verhältnis zwischen den Entscheidungsprämissen, sondern im Gegenteil einen ständigen „Führungswechsel“. Und dies aus guten Gründen. Zwar gibt es Programme für die Auswahl von Personen (Rekrutierung, Versetzung, Beförderung), aber diese Programme müssen ihrerseits durch Entscheidungen realisiert werden, die von Personen-in-Stellen getroffen werden. Zwar gibt es Programme für die Regelung von Kompetenzen und Kommunikationswegen (etwa Präferenzen für Delegation, für bestimmte Ausmaße des „span of control“), aber diese Programme können nur durch bestimmte Stellen im Kommunikationsnetz vorgeschrieben werden. Auch können diese Arten von Entscheidungsprämissen in gewissem Umfange füreinander substituiert werden oder sich wechselseitig entlasten. Wenn eine Aufgabe nicht im Detail programmiert werden kann, steigen die Anforderungen an die Person des Entscheiders. Wenn dieser nicht alle benötigten Fähigkeiten besitzt, muss die Beteiligung anderer Stellen vorgeschrieben werden. Oder man wird dazu neigen, die hierarchische Aufsicht zu verstärken.<sup>8</sup> Gerade weil diese verschiedenen Arten von Entscheidungsprämissen relativ dauerhaft festgelegt werden und deshalb, wenn nötig, explizit geändert werden müssen, können hier Ordnungen der gegenseitigen Voraussetzung realisiert werden, die der Komplexität des Systems Rechnung tragen.

Wir kommen auf diese Typen von Entscheidungsprämissen noch ausführlicher zurück. Im Augenblick dient, ihre Aufzählung, in Ergänzung zur allzu formalen Definition des Begriffs Entscheidungsprämissen, nur dazu, dessen Spannweite zu verdeutlichen.

Der Begriff „Entscheidungsprämissen“ bricht demnach mit der Vorstellung, Rationalität könne nach Art eines logischen oder doch auf Fehler hin kontrollierbaren Verfahrens durch „Anwendung“ von Regeln erreicht werden. Man braucht das nicht auszuschließen und kann sich nach wie vor um organisierte Fehlerkontrollen bemühen. Aber wenn die Organisation ihre Prämissen unter dem Gesichtspunkt wählt, dass möglichst keine Fehler gemacht werden, ergibt das einen kaum überzeugenden Begriff von Rationalität. Wichtiger ist, dass angesichts der Notwendigkeit laufen-

**7** Selbst Soziologen kann man hier nennen. So definiert zum Beispiel Talcott Parsons Organisation durch ein „primacy of orientation to the attainment of a specific goal“. Siehe: A Sociological Approach to the Theory of Organizations, zit. nach: Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies, New York 1960, S. 16-58 (17).

**8** So wie auch umgekehrt eine Standardisierung der Entscheidungsprogramme eine Kompetenzverschiebung nach unten, eine Dezentralisierung ermöglichen kann. Siehe dazu Peter M. Blau, Decentralization in Bureaucracies, in: Mayer N. Zald (Hrsg.), Power in Organizations, Nashville Tenn. 1970, S. 150-174.

der Unsicherheitsabsorption und angesichts der Vorteilhaftigkeit selbstgeschaffener Unsicherheit Einschränkungen als Horizontbegrenzungen zur Verfügung stehen, die je nach Entscheidungssituation wahlweise benutzt werden können. Diese Vorteilhaftigkeit, ja Unerlässlichkeit der Festlegung von Entscheidungsprämissen hat mit den Konsequenzen des „re-entry“ zu tun, die wir im zweiten Kapitel vorgestellt hatten, also mit der „unresolvable indeterminacy“, die sich ergibt, wenn die Unterscheidung von System und Umwelt ins System wiedereingeführt wird und das System dadurch bistabil wird, also ständig zwischen selbstreferenziellen und fremdreferenziellen Bezeichnungen oszillieren muss.<sup>10</sup> Es ist diese Grundbedingung, die durch eine temporäre, experimentelle, revidierbare Einführung von Prämissen für noch unbestimmbare Entscheidungen gleichsam entschärft wird. Entscheidungsprämissen wirken dann als Redundanzen, die die Informationslast auf ein leistbares Format reduzieren. Sie senken damit die Entscheidungskosten. Die an sich schon redundante Unbestimmbarkeit (sie ist immer dieselbe!) wird in redundante, nämlich wiederholte verwendbare Beschränkungen umgesetzt. Jede durch Entscheidungsprämissen gerahmte Entscheidung kommt, obwohl das System für sich selbst unbestimmbar bleibt, mit einer geringen Informationslast aus; und dies unter der Voraussetzung, dass dieselben Redundanzen im System wiederverwendet - oder geändert werden.

Das Problem der Bistabilität und Unbestimmbarkeit wird damit in ein Zeitproblem, in die Differenz von feststehender Vergangenheit und nicht feststehender Zukunft überführt und in Aussicht auf Folgeentscheidungen aufgelöst. Die Umstellung der Begrifflichkeit der Organisationstheorie auf Entscheidung/Entscheidungsprämissen reagiert auf ein verändertes Verständnis von Zeit; und sie überwindet zugleich klassische Kontroversen über Rationalismus und Strukturalismus. Die Bestimmung der Rationalität durch Höchstwerte im Zweck/Mittel-Schema hatte zwar eine doppelseitige Variation von Zwecken (Wirkungen) und Mitteln (Ursachen) vorgesehen und Präferenzen nur als Parameter bzw. als Bedingungen der Handhabung des Schemas angenommen. Aber sie hatte dabei Kausalität schlicht vorausgesetzt bzw. sie nur als Erkenntnis- und nicht als Zurechnungsproblem behandelt. Die strukturelle Analyse hatte nicht verkannt, dass auch Strukturen änderbar sind und sich damit die Beziehungen zur Zeit offen gehalten; aber sie hatte die Identität des Systems an Strukturerhaltung gebunden und sich damit den schlechten Geruch eingehandelt, „konservativ“ zu sein. In beiden Fällen wurde die Frage: wer ist der Be-

**9** Spencer Brown a.a.O. S. 57.

**10** In der älteren kybernetischen Terminologie hatte man auch gesagt: den eigenen Output als Input wiederverwenden muss; was nichts anderes heißt als: die Unterscheidung von Input und Output für ein re-entry zu benutzen.

obachter? nicht gestellt, weil sie immer schon beantwortet war, nämlich: die Wissenschaft in ihrer vollen Selbstverantwortung und Seriosität.

Die Terminologie Entscheidung/Entscheidungsprämissen führt die in diesen beiden Traditionen schon angebahnte Verflüssigung weiter und vervollständigt sie. Sie ist darauf eingestellt, dass Realität nur in der Gegenwart von Entscheidungen gegeben ist, also alle darüber hinausweisende Zeit konstruiert werden muss; und dass die Wissenschaft in diesem Fall einen Beobachter beobachtet, der sich selbst beobachtet und keine Entscheidung treffen kann, ohne sich selbst und seine Umwelt (Selbstreferenz und Fremdreferenz) zu unterscheiden, und dies, obwohl die Umwelt für ihn operativ unerreichbar ist, weil er ja nicht in der Umwelt entscheiden kann. Für den Begriff der Entscheidungsprämissen besagt dies, dass sie eine (auf eine andere Entscheidung zurückgerechnete) Prämissen nur *ist*, wenn sie im Entscheidungsprozess *tatsächlich als solche benutzt wird*, sei es konform, sei es abweichend, sei es kooperativ, sei es sabotierend, sei es schweigend, sei es „aktenkundig“ mit Zustimmung oder Widerspruch.

## II.

Auch Entscheidungen über Entscheidungsprämissen müssen wiederum konkret entschieden werden, müssen also Entscheidungen sein, die im rekursiven Netzwerk der eigenen Operationen getroffen werden. Das System kennt keine andere Operationsweise. Natürlich gibt es Kognitionen, mit denen eine Entscheidung sich auf etwas bezieht, was sie selbst nicht entscheidet. Es werden zum Beispiel zur Vorbereitung einer Entscheidung Informationen gesichtet, Texte gelesen, Leute gefragt und angehört. Die Operationen oszillieren immer zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz. Aber die Operationsweise, die den historischen Zustand des Systems produziert und reproduziert, ist immer und nur Entscheidung. Ohne Entscheidungen ändert sich nichts.

Deshalb wiederholt sich auf der Ebene der Entscheidung über Entscheidungsprämissen auch die Bedingung operativer Schließung. Auch die Produktion von Entscheidungsprämissen ist Reproduktion, ist Produktion aus Produkten des Systems. Auch sie kann wiederum durch Entscheidungsprämissen geregelt sein, es gibt auch dafür zum Beispiel Zuständigkeiten und Personen-in-Stellen und eventuell auch Meta-Programme. Aber falls solche Prämissen für Prämissenentscheidungen fehlen (und es gibt in der Realität keinen unendlichen Regress), kann die Entscheidung sich selber helfen; sie kann sich etwas einfallen lassen und dafür die Verantwortung übernehmen.

Man kann diese selbstgenügsame Regulierung der Regulierung, diese Koordination der Koordination auch als Garantie von Reflexivität be-

zeichnen. Heinz von Foerster hat den gleichen Sachverhalt am Falle des Gehirns als „double closure“ beschrieben.<sup>11</sup> Das System operiert demnach auf zwei oder mehr Ebenen zugleich, *die es aber selber unterscheidet und getrennt hält*. Auch die Koordination der Koordination ist sein eigenes Produkt und all den Bedingungen unterworfen, die wir für die Operationsweise generell ausgemacht haben: Paradoxeentfaltung, zeitliche Rekursivität, Unsicherheitsabsorption usw. Strukturen und Prozesse sind also nicht, wie der übliche Sprachgebrauch suggerieren könnte, Seinsqualitäten verschiedener Art, aus denen das System besteht (dessen Einheit in diesem Falle das „und“ von Strukturen und Prozessen wäre). Sondern die Einheit der Operationsweise *erzwingt* Autonomie, wenn es gelingt, mindestens zwei Ebenen zu trennen und auf diese Weise Selbstorganisation zu ermöglichen.

~~ Hätte eine Organisation nicht die Möglichkeit, auch über Entscheidungsprämissen zu entscheiden, bliebe sie eine bloße Fortsetzung ihrer Umwelt. Auf der Ebene der elementaren Verkettung von Operationen wäre nicht zu sehen, wie etwas anders gemacht werden könnte, wenn nicht Signale von außen kämen. Nur wenn auch über die Koordination von Entscheidungen noch entschieden werden kann und hier Alternativen sichtbar werden, greift Selbstorganisation und differenziert das System aus. Und nur dann kommt es auch in dem Sinne zu Entscheidungen, das jeweils entschieden werden muss, ob man den im System selbst produzierten Erwartungen folgt - oder nicht; und ob man sie dann ändert oder sie schlicht unbeachtet lässt und vergisst.<sup>12</sup>

Die Abhängigkeit von Entscheidungsprämissen, die ihrerseits durch Entscheidungen in Kraft gesetzt worden sind, hat zur Folge, dass die Orientierung an einer problemlos unterstellten Realität, das „taking for granted“, in Organisationen geringeres Gewicht hat als im Alltagsleben ihrer Umwelt.<sup>13</sup> Das erleichtert die Problematisierung der Realität, von der man ausgeht. Wenn darüber schon einmal entschieden worden ist, fällt es leicht, sich vorzustellen, dass man auch anders entscheiden könnte. Entscheidungsprämissen wirken mithin wie ein virtuelles Irritationspotenzial, das nur auf geeignete Umstände wartet, um in den Entscheidungsprozess wiedereingeführt zu werden. Die Grundlagen des täglichen Verhaltens sind, verglichen mit der Umwelt, in höherem Maße als kontingenzt sichtbar.

11 Siehe On Constructing a Reality, in: Heinz von Foerster, Observing Systems, Seaside Cal. 1981, S. 288-309 (304 ff.).

J.2 Hierzu ausführlicher Niklas Luhmann, Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens, Die Betriebswirtschaft 44 (1984), S. 591-603.

13 So auch Barbara Czarniawska-Joerges, Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective, Newbury Park Cal. 1992, S. 120 ff.

### III.

Entscheidungen orientieren sich im rekursiven Netzwerk der Autopoiesis immer an anderen Entscheidungen und reflektieren zumeist ihren eigenen Orientierungswert für andere Entscheidungen. Das setzt im konkreten Verlauf der Entscheidungsprozesse eine Art Nachbarschaftsverhältnis voraus, das ohne erhebliche Ansprüche an Zeit und Wissen überblickt werden kann. Entscheidungsprämissen orientieren sich dagegen an anderen Entscheidungsprämissen auf einer abstrakteren Ebene organisatorischer Koordination. Eine Person wird für eine bestimmte Aufgabe eingesetzt, und man nimmt dabei an, dass sie sich für diese Aufgabe eignet. In diesem Sinne können Entscheidungsprämissen aufeinander abgestimmt werden, wofür es wiederum Programme und Personen geben kann, die dies zu verantworten haben.

Auch dann liegt die Bewährung von Entscheidungsprämissen, Hegt ihr Test letztlich in der Frage, was die konkreten Entscheidungen leisten, die unter dem Regime bestimmter Prämissen getroffen werden. Es gibt, anders gesagt, keine abstrakte Rationalitätsgarantie, etwa in der Form von Prinzipien, die vorgegeben wäre und über Prämissen in Entscheidungen übersetzt werden könnten.<sup>14</sup> Organisationen sind historische Maschinen, nichttriviale Systeme, die sich laufend in einen bestimmten konkreten Zustand versetzen, auf den sie sich beziehen müssen, wenn sie entscheiden wollen, wie es weitergehen soll. Dieser Bezugspunkt der operativen Selbstreferenz, und das ist der jeweils realisierte Zustand, kann nicht (oder außerhalb in groben Umrissen und mit Irrtumsvorbehalt) antizipiert werden. Die semantische Erfindung der „Zeit“ und speziell der „Zukunft“ hatte ja genau diesen Sinn: Unbestimmbarkeit in die Gegenwart einzuführen. Trotzdem ist es möglich und erforderlich, Entscheidungsprämissen aufeinander abzustimmen, aber eine solche Koordination ist nur eine Art Kompensation für das Unvermögen, die konkreten historischen Systemzustände vorauszusehen und zu determinieren, an die der jeweils konkret ablaufende Entscheidungsprozess sich halten wird.

Wir wollen die Entscheidung über Entscheidungsprämissen *Planung* nennen. Planungentscheidungen sind Entscheidungen wie alle anderen auch. Die Organisation verfügt nur über einen einzigen Operationsmodus, den sie für alles, was zu tun ist, verwenden muss. Alles, was über Entscheidungen gesagt ist, gilt daher auch für Planungentscheidungen. Auch sie sind konkrete Ereignisse, die sich selbstreferenziell an dem his-

**14 Davon waren bekanntlich ältere Organisationslehren und Bücher mit dem Wort „Prinzipien“ im Titel ausgegangen. Man muss das verstehen als Versuch, allen Widerwärtigkeiten, Korruptionen, Interessen und Bequemlichkeiten zum Trotz auf Rationalität der Organisation zu bestehen.**

torischen Systemzustand orientieren, den sie vorfinden. Auch sie sind, wenn man sie beobachtet, paradox fundiert. Auch sie absorbieren Unsicherheit. Auch sie transformieren offene in geschlossene Kontingenzen. Auch sie können retrospektiv anders beurteilt und mit anders zugeschnittenen Alternativen versehen werden, als im Zeitpunkt der Entscheidung beachtet wurden. Man wird vermuten, dass sie im Normalfall eine größere Auswirkung haben als andere Entscheidungen, aber auch das ist nicht sicher; man denke an konkrete Fehler im normalen Entscheidungsprozess mit skandalösen Auswirkungen. Planungsentscheidungen haben nach all dem kein anderes Wesen, keine andere Natur als Entscheidungen schlechthin. Das System mag sie hierarchisch auf höheren Ebenen vorsehen, aber das gibt ihnen keine andere Qualität, zumal damit noch nichts darüber gesagt ist, welche Entscheidungen auf Planungsentscheidungen Einfluss nehmen. Wie im Computer gibt es also nur einen einzigen Operationstypus, mit dem das System Strukturen festlegen und Operationen vollziehen muss.

Bei Planung denkt man üblicherweise an eine vorgreifende Gestaltung der Zukunft. Aber die Zukunft ist und bleibt, auch wenn verplant, unbekannt. In der Komplexität der Planungen sucht man eine Art Sicherheit, die die Zukunft nicht bieten kann. Außerdem ist zu bedenken, dass die Entscheidungsprämissen, was Programme, Personal und Kommunikationswege betrifft, immer schon festliegen und nur geändert werden können. Planung ist also eher eine Beschreibung des Zustandes<sup>15</sup>-der eventuell geändert werden könnte; und zwar eines Zustandes, der mehr oder weniger improvisiert zustandegekommen ist und nur retrospektiv als Ordnung beschrieben werden kann.<sup>15</sup> Nur auf diese Weise kann die Planung jene Sicherheit erreichen, die es ihr erlaubt, sich über das Unbekanntbleiben der Zukunft hinwegzusetzen.

Was Planungsentscheidungen auszeichnet, ist aber ein Zwang zur Koordination verschiedenartiger Entscheidungsprämissen. Dieser Zwang ist strukturell vorgesehen und daher unausweichlich, wie gut oder wie schlecht die Koordination dann erfolgen mag. Das Instrument, das den Koordinationsbedarf suggestiv sichtbar und praktisch unausweichlich macht, lässt sich durch den Begriff der „Stelle“ bezeichnen. Das Konstrukt der Stelle symbolisiert, dass der Austausch von Entscheidungsprämissen konsistent ist mit dem Fortbestand, mit der Autopoiesis des Systems. Der Begriff wird zwar mehr in der öffentlichen Verwaltung als in privatwirtschaftlichen Organisationen verwendet, da er in der öffentlichen Verwaltung über eine lange Tradition des Amtsbegriffs und über

**15** Hierzu Karl E. Weick, *Organizational Redesign as Improvisation*, in: George P. Huber/William H. Glick (Hrsg.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performances*, Oxford 1993, S. 346-379.

das Budget definiert ist. Auch ist die öffentliche Verwaltung stärker als die Privatwirtschaft gewohnt, mit der Kontinuität von Stellen zu rechnen, während die Privatwirtschaft eher im Blick auf benötigte Personalressourcen plant. Trotz dieser Unterschiede, die sich deutlich auf die Mentalität und die Elastizität von Planungssentscheidungen auswirken, sollte man die Übereinstimmung in den Erfordernissen nicht unterschätzen.

Im öffentlichen wie im privaten Bereich ist zunächst vorauszusetzen, dass Stellen durch einen Geldbetrag symbolisiert werden, der für Lohn- oder Gehaltszahlungen zur Verfügung steht und laufend erneuert wird. Insofern entspricht die Stellenstruktur der Einsicht, dass moderne Organisationen von Geldwirtschaft abhängen und nicht etwa auf der Voraussetzung beruhen, dass jedes Mitglied bei der Arbeit, die es der Organisation schuldet, sein eigenes Einkommen erwirtschaftet.<sup>16</sup> Diese Ordnung ermöglicht die Ausdifferenzierung von Organisationen in allen Funktionsystemen, also nicht nur in der Wirtschaft selbst, unter der sehr allgemeinen und nicht spezifisch determinierenden Voraussetzung, dass die Gesellschaft eine funktionierende Geldwirtschaft unterhält.

So wichtig diese Symbolisierung von Stellen durch einen Geldbetrag ist: sie sagt uns nicht genug über die Funktion des Organisationsprinzips der Stelle. Denn der organisatorische Sinn solcher Stellen liegt natürlich nicht darin, Geld **Verteilung** zu regulieren.<sup>17</sup> Vielmehr dienen Stellen im Organisationssystem der Herstellung von Konsistenz im Verhältnis der Entscheidungsprämissen zueinander. In jedem Falle müssen die Entscheidungsprämissen Programm, Personal und Kommunikationswege koordiniert werden. Wenn Personen eingestellt werden, wird ihnen eine bestimmte Aufgabe zugewiesen, und das erfordert zugleich die Zuordnung zu bestimmten Abteilungen und bestimmten hierarchischen Ebenen. Ein Krankenpfleger wird eingestellt, um in einer bestimmten Abteilung eines bestimmten Krankenhauses eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Dasselbe gilt für den Leiter eines Jugendamtes, für Gießereiarbeiter ebenso wie für Vorsitzende des Aufsichtsrates großer Firmen. Es ist kaum vorstellbar, dass Personen rekrutiert werden, ohne dass man ihnen bestimmte Tätigkeiten zuweist; so wenig, wie man sich vornehmen wird, eine Aufgabe zu **Jerfüllen**, ohne festzulegen, wer die entsprechenden Tätigkeiten ausführen soll.

**16** Wenn es diese einst ganz üblichen Fälle heute noch gibt, werden sie als „**Korruption**“ bezeichnet.

**17** Eine genauere Analyse müsste hier Systemreferenzen unterscheiden. Der gesamtgesellschaftliche und speziell der wirtschaftliche Sinn von Stellen mag sehr wohl darin liegen, Einkommen auf Arbeit zu beziehen und über Arbeitsteilung zu verteilen. Gesellschaftlich wird deshalb Arbeit geschätzt und Arbeitslosigkeit beklagt, während man in Organisationen eher den umgekehrten Fall antrifft: dass über die Arbeitsbelastung geklagt wird.

Unterlegt man diesem Koordinationsbedarf die Vorstellung einer Stelle, so hat das den Vorteil einer abstrakten Symbolisierung. Die Stelle, ob nun in irgendwelchen Budgets oder Organisationsplänen als solche ausgewiesen oder nicht, ist nichts weiter als eine inhaltsleere Identität mit auswechselbaren Komponenten. Sie hat den Umfang der zeitlich begrenzten Arbeitskraft einer Person (es kann natürlich auch „halbe“ Stellen geben für Halbtagskräfte), lässt aber offen, welche Person die Aufgabe erfüllt. Sie muss jeweils mit einer bestimmten Aufgabe versehen werden, aber diese Aufgabe kann sich ändern oder kann so pauschal definiert sein, dass sie durch Weisungen oder durch Eigenentscheidungen des Stelleninhabers ausgefüllt werden muss. Schließlich ist die Stelle einem bestimmten Kommunikationsnetz zugeordnet, verliert aber ihre Identität nicht, wenn die Kommunikationswege geändert oder die Stelle einem anderen Organisationsbereich zugeordnet wird.<sup>18</sup>

Als abstrakte Identität bleibt die Stelle also ohne Information; man könnte sagen: es gibt sie gar nicht. Es mag sie auf dem Papier geben als Verknüpfungspunkt in einem Organisationsplan; oder als Geldbetrag, der zur Verfügung steht, um einer Person ein Gehalt zu zahlen. Aber das allein besagt noch nichts über den Funktionssinn von Stellen, sondern nur etwas über Organisationspläne oder budgetierte Geldbeträge. Der Sinn einer Stelle liegt in der wechselseitigen Einschränkung von Entscheidungsprämissen. Wenn und nur wenn eine Aufgabe als Entscheidungsprogramm definiert ist, kann man entscheiden, mit welcher Art von Personen man die Stelle besetzen kann; oder noch genauer: welcher unter mehreren Bewerbern am besten geeignet ist. Aber auch umgekehrt: wenn eine besonders qualifizierte Person verfügbar ist, kann man für sie eine Stelle mit einer entsprechenden Aufgabe schaffen. So wurden in früheren Zeiten für hervorragende Gelehrte an Universitäten Professuren geschaffen/ während heute eher umgekehrt für Versager, die man nicht entlassen kann, Stellen geschaffen werden müssen, auf denen sie keinen Schaden anrichten können.<sup>19</sup> Auch die Einordnung in Kommunikationswege setzt voraus, dass man schon weiß, um welche Aufgaben es sich handelt; oder gelegentlich auch, um welche Personen es sich handelt. Und auch hier

**18** Man kennt rief greifende Umstellungen dieser Art vor allem in der Ministerialorganisation von Staaten, in denen der Zuschnitt der Zuständigkeiten einzelner Ministerien im Zuge von parteipolitischen Koalitionsvereinbarungen geändert wird, Wissenschaftsverwaltung und Schulverwaltung getrennt oder wieder zusammengefasst werden oder die Kanzlei des Ministerpräsidenten die Zuständigkeit der Fachministerien durch eigene Referate dupliziert, mit der Folge, dass auf untergeordneten Ebenen Koordinationsnotwendigkeiten entstehen, die dem Zugriff politischer Parteien entzogen oder auch nicht entzogen sind. Und all dies unter der Voraussetzung, dass es Stellen „gibt“ oder dass Stellen geschaffen werden können, über die dann in dieser Weise disponiert wird.

gilt, dass mächtige Organisationsabteilungen Aufgaben erfinden, um Stellen zu bekommen, auf denen sie dann Personen beschäftigen können, die sie unterbringen oder fördern, belohnen oder abschieben wollen.

Stellen müssen begrifflich als Leerstellen, als „Kenogramme“<sup>19</sup> konzipiert werden. Das entspricht genau den Bedingungen, die im Vorstehenden skizziert sind: der Simultaneität des Gebrauchs unterschiedlicher Unterscheidungen im selben System und des heterarchischen „Führungswechsels“ bei der Festlegung von Entscheidungsprämissen, über die dann der jeweils historische Zustand und der dadurch begrenzte Entscheidungsspielraum des Systems reflektiert wird. Konstruktiv muss unter diesen Bedingungen eine „proemiale“ Ordnung<sup>20</sup> vorgegeben sein, in der gleiche (= leere) Stellen trotzdem unterschieden werden können, also auch zwischen Gleichheit und Identität unterschieden werden kann<sup>21</sup> – und dies, obwohl das System auf dieser Ebene noch keineswegs operationsfähig ist, also noch keine Anhaltspunkte für Entscheidungen findet.

Denn dazu müssen Stellen in der einen oder anderen Weise durch das, was konkret als Vergangenheit zu behandeln ist, imprägniert sein. Stellen müssen, mit anderen Worten, immer schon partiell definiert sein, um Anhaltspunkte für die Ergänzung durch Hinzufügung weiterer Entscheidungsprämissen zu bieten. Dabei gibt es keinen Vorrang unter den Entscheidungsprämissen, keine essenziellen Primate. Rationalisten oder Rationalisierer werden im Allgemeinen die Entscheidungsprogramme als Führgröße bevorzugen und von dort aus nach geeigneten Personen und nach sinnvollen organisatorischen Zuordnungen suchen. In der Praxis könnte der umgekehrte Fall häufiger sein: dass man Personen „hat“ und für sie Aufgaben sucht. Oder auch: dass Stellenmengen als Symbol für die Größe und Bedeutung einer Organisationseinheit gehandelt werden und dann diese Leerstellen dann mit Aufgaben und Personen füllt.

Man könnte Stellen deshalb als bewegliche Redundanzen charakterisieren, in die Entscheidungsprämissen verschiedener Typik eingebaut und aus denen sie ausgebaut werden können. An einer Stelle können deshalb

**19** Bei diesem Hinweis auf den Begriff Gotthard Günthers ist freilich zu beachten, dass in der kenogrammatischen Logik strengere Anforderungen gelten. Eine Parallele besteht jedoch darin, dass auch diese Logik dazu dient, Verteilungsleistungen zu organisieren, die in einfacheren Systemen als Paradoxien erscheinen würden.

**20** Auch „proemial“ hier im Sinne von Gotthard Günther. Siehe unter Bezugnahme auf die Bedingungen einer „Heterarchie“ (McCulloch), Cognition and Volition: A Contribution to a Cybernetic Theory of Subjectivity, in: Gotthard Günther, Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik Bd. 2, Hamburg 1979, S. 203-240 (228 f.).

**21** Die Notwendigkeit, so zu unterscheiden, erklärt zugleich die Notwendigkeit besonderer Visualisierungen - etwa in Organisations- oder in Haushaltsplänen.

im Prinzip alle Inhalte geändert werden, nur nicht alle auf einmal. Wäre für einen Augenblick eine Stelle völlig leer und nur noch ein Rahmen für mögliche Entscheidungen über mögliche Entscheidungsprämissen, fehlte ihr das für ihre Identität unentbehrliche Moment der Kontinuität. Man könnte dann die alte Stelle von einer neuen nicht mehr unterscheiden. Eine Stelle braucht, anders gesagt, jeweils gegebene Entscheidungsprämissen, über die zurzeit nicht disponiert werden kann, um diejenige Redundanz bereitzustellen, die man voraussetzen muss, um sinnvolle Ergänzungen vornehmen zu können. In diesem Sinne sind Stellen historische Einheiten, die zwar zeitabstrakt identifiziert, aber nicht zeitabstrakt gehandhabt werden können.

Auf dem abstrakteren Niveau der Theorie selbstreferenzieller, autopoietischer Systeme hatten wir gesehen, dass solche Systeme ihre operative Schließung durch ein re-entry der Differenz von System und Umwelt in das System kompensieren müssen; und ferner: dass sich daraus, bezogen auf die Operationen des Systems, eine Unbestimmbarkeit ergibt, die durch Generierung von Zeit aufgelöst wird. Die Unbestimmbarkeit, die sich aus dem Oszillieren zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz ergibt, wird in die jeweils inaktuellen Zeithorizonte Vergangenheit und Zukunft ausgelagert, die dann aber synchronisiert werden müssen. Der Begriff der Entscheidung hat geklärt, wie dies auf der Ebene der Operationen geschieht - nämlich dadurch, dass die Vergangenheit als Alternative entdeterminiert und die Zukunft als angestrebte Differenz mit Struktur versehen wird. Die Analyse der Stellenidentität zeigt, dass die gleiche Form der Temporalisierung auch auf der Ebene der Entscheidungsprämissen zu finden ist, die im System als Strukturen verwendet werden. Auch hier erreicht das System eine Ordnung, die als die einer historischen Maschine begriffen werden kann. Auch hier müssen auf der Basis jeweils veränderlicher Selbstfestlegungen Vergangenheit und Zukunft durch Entscheidungen synchronisiert werden. Die Stellenordnung ermöglicht den laufenden Einbau und Ausbau von aufeinander abgestimmten Entscheidungsprämissen - aber nur so, dass der jeweils gegebene historische Zustand vorausgesetzt werden und in die Entscheidung aufgenommen werden muss, weil anders keine Anschlussfähigkeit sichtbar gemacht werden kann.

#### IV.

Der Begriff der Stelle wird normalerweise strukturell verstanden: Eine Organisation *hat* eine genau feststellbare Anzahl von Stellen oder sie *hat* sie nicht. Es *gibt* sie oder es *gibt* sie nicht. Der Umfang eines Organisationssystems kann durch den Stellenbestand definiert werden. Es fehlen

oft Stellen, dann müssen sie bewilligt werden. Das könnte den Eindruck erwecken, als ob über Stellen in abstracto entschieden würde, noch bevor die Entscheidungsprämissen eingesetzt werden, die der Stelle einen konkreten Sinn geben. Das ist jedoch offensichtlich nicht der Fall - weder in der öffentlichen Verwaltung noch sonstwo. Die öffentliche Verwaltung kennt „Planstellen“, die im Budget ausgewiesen und durch verfügbare Gehälter definiert sind. Sie können in der Tat bewilligt bzw. gestrichen werden. Aber selbst dann muss ein Programm, zumindest eine Programmidee vorliegen, um die Entscheidung zu motivieren. Hier mehr als sonst können Stellen wie feste Identitäten im System von einem Geschäftsbereich zu einem anderen verlagert werden. Hier mehr als anderswo wird über Stellen in abstracto geredet, verhandelt, entschieden. Hier vor allem sind Organisationen in ihrem Stellenbestand quasi unsterblich - aus dienstrechtlichen Gründen, aber natürlich auch deshalb, weil Stellen im Hinblick auf ihre Aufgaben verteidigt werden können.

Das alles ändert jedoch nichts daran, dass es letztlich um funktionale Entitäten geht, um Kontingenzregulierungen, die dazu dienen, Entscheidungsprämissen aufeinander abzustimmen. Der Stellenbestand mag als Kurzformel für die Organisationsgröße dienen; aber dann könnte man ebenso gut vom vorhandenen Personal ausgehen oder von den dafür aufgewendeten Kosten. Die Strukturillusion, die Stellen hätten gleichsam ein Recht darauf, da zu sein, muss in ihrer nur strategischen Bedeutung durchschaut werden. Als Koordinationsschema der Interdependenz von Entscheidungsprämissen hat eine Stelle nur Sinn, wenn es solche Entscheidungsprämissen tatsächlich gibt.

Vor allem in privatwirtschaftlichen Organisationen und vor allem in neuerer Zeit kann man eine Verflüssigung der Organisationsgrenzen beobachten. Ganze Geschäftsbereiche werden ausgegliedert und an die Umwelt abgegeben, auch wenn die Organisation auf ihre Leistungen angewiesen bleibt. Und umgekehrt wird aufgekauft und inkorporiert. Soll eine Brauerei eine Glasfabrik besitzen - nur deshalb, weil sie Flaschen benötigt? Hierfür können sehr verschiedene Organisationsformen gewählt werden und dafür dürften betriebswirtschaftliche, aber auch marktbezogene Erwägungen ausschlaggebend sein, deren Bedingungen rasch wechseln können. Ein Verlag kann froh sein, eine eigene Druckerei zu haben, die es ihm ermöglicht, auch Kleinstauflagen nach eigenen Zeitplänen drucken zu lassen, wenn externe Druckereien so kalkulieren, dass sich für sie nur noch Großauflagen rentieren. Unter solchen Umständen hat eine Kalkulation mit festen Stellenbeständen als „Eigenwert“ wenig Sinn. Will man Stellen über Organisationsgrenzen verschieben, muss man ihre organisationsspezifische Identität aufheben und stattdessen auf das Finanzvolumen zurückgehen, das es erlaubt, Stellen einzurichten. Das ändert aber nichts daran, dass die Grenzen dessen, was zur Organisation gehört, eine

Grundlage der Kalkulation sind, weil davon abhängt, ob „hierarchy“ oder „market“ die Bedingungen der (stets internen) Entscheidungen regulieren.<sup>22</sup> Und erst recht bleibt das Bezugsproblem der Funktion von Stellen erhalten, nämlich der Hinweis auf die Abstimmungsbedürftigkeit der Entscheidungsprämissen Programm, Personal, Kommunikationswege.

## V.

Wozu braucht man Entscheidungsprämissen?

Wäre ein Organisationssystem eine strikt sequenzielle Maschine, die in jedem Zeitpunkt (wie kurz, wie schnell auch immer) nur eine Unterscheidung treffen, also nur eine Entscheidung vollziehen könnte, würde es genügen, wenn sie sich an dem historischen Zustand orientierte, in den sie sich jeweils gebracht hat und von dem auszugehen ist. Wäre zusätzlich, wie im Formenkalkül von Spencer Brown, Zweiwertigkeit gesichert, indem jede Unterscheidung nur zwei Seiten, eine markierte und eine nicht-markierte Seite kennt, könnte das System in der Form eines Kalküls operieren. Die Wirklichkeit von lebenden Systemen, von sozialen Systemen und auch von formal organisierten Sozialsystemen sieht anders aus. Sie verfügen sowohl über sukzessive als auch über simultane Unterscheidungsmöglichkeiten. Nur so können sie Tempo mit Komplexität kombinieren. Simultanen Unterscheidungen/Entscheidungen fehlt aber die Möglichkeit, einander wechselseitig zu kontrollieren. Es gibt nicht nur Vorgänger, die man kennen, und Nachfolger, die man beeinflussen kann, sondern massenhaft gleichzeitige Vorfälle, für die *beides nicht gilt*. Während etwas geschieht, geschieht immer auch etwas anderes; und dies nicht nur in der ohnehin unerreichbaren Umwelt, sondern im System selbst. Eine strikt serielle Maschine hätte nur die Möglichkeit, die Gleichzeitigkeit des Verschiedenen auf den einzigen, ihr jeweils möglichen Zustand zurückzurechnen. Sie müsste sie als Paradoxie, als Selbigkeit des Verschiedenen registrieren. Das liefe auf eine Selbstblockierung oder eben: auf ein Ausgliedern der gleichzeitig-verschiedenen Unterscheidungen hinaus. Wenn aber gleichzeitig-verschiedene Unterscheidungen zugelassen werden, und wir wissen empirisch, dass das geht, ja geradezu normal ist: wie wird, wenn das so ist, das Entstehen eines chaotischen Durcheinanders verhindert?

**22** Ob Transaktionskostenanalysen oder -intuitionen hier faktisch eine Rolle spielen, wäre für den Soziologen eine empirische Frage. Das Thema wird seit Oliver Williamson, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization, New York 1975, diskutiert.

Das Durcheinander wird in organisierten Sozialsystemen zwar nicht verhindert, aber doch gemäßigt;<sup>23</sup> und zwar durch Entscheidung über Entscheidungsprämissen. VorallgnTj<ajuj durch Festlegung von Entscheidungsprämissen bestimmt werden, welche Entscheidungen als Entscheidungen des Systems zählen und wahrhe nicht. Das ergibt sich im groben schon aus der Rekrutierung von Personen in Stellen; zusätzlich aber auch aus der Bezugnahme auf die Programme des Systems und auf die Eingliederung der Kommunikation in anerkannte Kompetenzen und Kommunikationswege. Das schließt Zweifel nicht aus<sup>24</sup> und schließt auch nicht aus, dass Fehler der Organisation zugerechnet werden, etwa Navigationsfehler eines Piloten oder Rechtsverstöße einer Verwaltungsbehörde. Im Ganzen aber wird durch Setzung der Entscheidungsprämissen und ihre laufende Justierung ein Rahmen gesetzt, in dem eine Organisation ihre Welt konstruieren, Informationen verarbeiten und immer neu Unsicherheit in Sicherheit transformieren kann.

Denn den Organisationen fehlt das, was in den gesellschaftlichen Funktionssystemen die binäre Codierung leistet, die Orientierung an einer einzigen positiv/negativ-Unterscheidung wie Haben/Nichthaben, Wahrheit/Unwahrheit, Recht/Unrecht.<sup>25</sup> Selbstverständlich binden sich Organisationen, sofern sie in bestimmten Funktionssystemen tätig werden, an deren Codes, denn anders wäre gar nicht erkennbar, dass es sich um Wirtschaftsunternehmen oder ein Forschungsinstitut, ein Gericht oder eine politische Partei handelt. Aber damit allein sind die Grenzen bestimmter Organisationssysteme noch nicht markiert, etwa dass es sich um ein Arbeitsgericht mit Zuständigkeit für einen bestimmten Bezirk oder um eine politische Partei mit einem bestimmten Programm und vor allem: um Organisationen mit einem bestimmten Mitgliederbestand und Exklusion aller anderen Personen handelt. Entscheidungsprämissen sind demnach auf der Ebene der Organisationssysteme das funktionale Äquivalent für die Codierung der Funktionssysteme. Auch Entscheidungsprämissen sind Konglomerate von letztlich binären Unterscheidungen - diese Person und keine andere, diese Kompetenz und keine andere. Aber sie

23 Siehe nur Michael D. Cohen/James G. March/Johan P. Olsen, A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), S. 1-25; James G. March/Johan P. Olsen, Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen 1976; Karl E. Weick, Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), S. 1-19.

24 Wie wäre zum Beispiel der Fall zu beurteilen, dass eine Richterin den Gerichtsdienner, der ihr Kaffee besorgte, der kalt war, wegen „contempt of court“ verurteilt? Man klassifiziert solche Entscheidungen als „ultra vires“.

25 Siehe hierzu Niklas Luhmann, Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt 1988, S. 85 ff. u.ö.; ders., Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt 1990, S. 194 ff. U.Ö.; ders., Das Recht der Gesellschaft, Frankfurt 1993, S. 165 ff.

sind, im Unterschied zu den Codes der Funktionssysteme, veränderbar, wenn auch nur in ständiger selbstreferenzieller Anpassung an das, was im Moment nicht zur Disposition steht.

Die Außengrenzen des Systems, die markieren, was ihm zugerechnet wird und was nicht, haben nach außen eine Abweisungsfunktion. Alles, was außerhalb liegt, bleibt für die Operationen des Systems „unmarked space“, obwohl im System Beobachtungen vollzogen werden, die sich fremdreferenziell orientieren. Das System stellt sich zum Beispiel vor, es habe „Kunden“, obwohl die so bezeichneten Personen kaum (oder nur mit wenigen Ausnahmen, Porschefahrer vielleicht) sich selbst als Kunde eines bestimmten Unternehmens beschreiben oder auch nur ansprechen lassen würden. Aber mit Beobachtungen, Unterscheidungen, Bezeichnungen können operativ die Grenzen nicht überschritten werden. Selbst ihre Außenseite bleibt unzugänglich. Die Innenseite der Grenze wird dagegen durch die Entscheidungsprämissen artikuliert und in eine Vielzahl von sinngebenden Gesichtspunkten aufgelöst.. Sie wirkt, metaphorisch gesagt, wie ein Spiegel, in dem das System sich selbst und die strukturellen Bedingungen für die Fortsetzung seiner eigenen Operationen erkennt.

Damit ist nun keineswegs eine glatte, reibungslose Koordination der Operationen des Systems garantiert. Das ist schon deshalb unmöglich, weil Zeit im Spiel ist und die einzelnen Entscheidungsprämissen unterschiedlich zeitstabil sind bzw. auf Irritationen unterschiedlich reagieren. So bleibt den Organisationen die Daueraufgabe (oder „Superaufgabe“) einer ständigen Neukoordinierung ihrer sich wie von selbst verändernden Entscheidungsprämissen. Damit kann das System, wie immer unzulänglich, auf einer höheren Ebene auf das Problem einer simultanen Arbeitsweise reagieren, nämlich darauf, dass gleichzeitig stattfindende Operationen füreinander unerreichbar sind. Man kann dann wenigstens ein Doppelfordernis sicherstellen: dass eine Vielzahl von Entscheidungen sich (1) an denselben Entscheidungsprämissen orientiert und (2) sich darauf einstellt, dass andere Entscheidungen sich nach anderen Entscheidungsprämissen richten.

## Systemische Organisation VI. → wertbeziehbare E.prä

Im bisherigen Text war von *entscheidbaren* Entscheidungsprämissen die Rede gewesen. Auch Entscheidungsprämissen können durch Entscheidungen in Geltung gesetzt bzw. aufgehoben werden. Offensichtlich gilt dies aber nicht für alle Entscheidungsprämissen. Charles Perrow hat deshalb eine dritte Kontrollebene postuliert, die des „premise control“.<sup>26</sup> Da-

<sup>26</sup> So Charles Perrow, *Complex Organizations*, 3. Aufl. New York 1987, S. 128 ff.

bei bleibt jedoch unklar, auf welche Faktoren diese dritte Art der Kontrolle zugerechnet wird, und der diffuse Sinn des englischen „control“ verhindert offenbar, dass darin überhaupt ein Problem gesehen wird. Es gibt gewiss immer weitere Prämissen von Prämissen, aber wer oder was „kontrolliert“ ihre Verwendung?

Wir ersetzen deshalb diesen Begriff des „premise control“ durch die Frage, ob es neben den entscheidbaren auch unentscheidbare Entscheidungsprämissen gibt. Die Frage wäre uninteressant, wenn damit nichts weiter gemeint wäre als die Faktizität der Welt, die immer vorausgesetzt werden muss. Tsie gewinnt jedoch Bedeutung, wenn nach *organisationsspezifischen, aber gleichwohl unentscheidbaren Entscheidungsprämissen* gefragt wird. Damit nähern wir uns dem Modethema „Organisationskultur“

Im Rückblick kann man erkennen, dass mit der Betonung von Organisationskultur reagiert wird auf Organisationsentwicklungen, die oft als „postmodern“ beschrieben werden, jedenfalls als Verlust von (oder Verzicht auf) zentrale Kontrollmöglichkeiten, Bevorzugung informaler Kontakte, weiche Einteilungen und Kategorisierungen, lose Kopplungen, Netzwerkbildungen, stärkere Abhängigkeit von Vertrauen, vermehrte Arbeit an und mit Computern, größere strukturelle Flexibilität, erheblich gestiegenes Tempo der organisatorischen Veränderungen, Steigerung von Unsicherheit mit Bezug auf Arbeitsplätze und Aufgaben. Das mag im Vergleich zu klassischen Organisationsvorstellungen beunruhigen; und just in time ist jetzt der Begriff der Organisationskultur zur Hand, der wie ein Fetisch dazu dienen kann, den Glauben an eine trotzdem noch vorhandene Ordnung zu stärken.<sup>28</sup>

Das muss nicht heißen, dass Organisationskultur nur in der Imagination von Führungsstäben und Organisationsberatern existiert. Dario Rod-

27 Modethema - das sagt zunächst, dass diese Bezeichnung und speziell die Assoziation mit dem positiv konnotierten Begriff der „Kultur“ ein sehr kurzfristiges Phänomen gewesen ist. Zuvor hatte die Organisationsforschung entsprechende Phänomene eher negativ, zumindest kritisch beschrieben. Siehe z.B. William f. Whyte, *The Organization Man*, New York 1956. Für eine klinisch interessierte, am Tavistock Programm ausgerichtete Studie siehe Elliott Jacques, *The Changing Culture of a Factory*, London 1951. Gegen Ende der 70er Jahre bricht die Mode aus. Mitte der 80er Jahre hört man bereits Stimmen, die sie für beendet erklären. Seitdem bemühen sich Anhänger um ein „reframing“. Siehe etwa Peter J. Frost et al. (Hrsg.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park Cal. 1991. Das vermutliche Schicksal wird eine Auflösung des Themas in sehr verschiedene linguistische, rhetorische, anthropologische Forschungsansätze sein, die durch das bloße Wort „Kultur“ nicht mehr zusammengehalten werden.

28 Ähnlich, aber weniger scharf formulierend, Wolf V. Heydebrand, *New Organizational Forms, Work and Occupation* 16 (1989), S. 323-357. Heydebrand spricht von „propagation of corporate culture to counteract the centrifugal and deconstructive tendencies of structural flexibility.“

riguez hat vorgeschlagen, den Begriff der „Organisationskultur“ als Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen zu definieren.<sup>29</sup> Das hat den doppelten Vorteil, den viel und unklar gebrauchten Begriff der Organisationskultur<sup>30</sup> präzise zu definieren und zugleich die Unterscheidung von entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen einzuführen. Es geht, anders gesagt, um die Markierung dieser Differenz p' von entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen, wobei die Innenseite dieser Differenz dort hegt, wo Probleme auftauchen und gelöst werden können: bei den entscheidbaren Entscheidungsprämissen. Damit wird gut verständlich, dass Organisationskulturen dort entstehen, wo Probleme auftauchen, die nicht durch Anweisungen gelöst werden können, zum Beispiel angesichts der Notwendigkeit einer einheitlichen Außendarstellung bei internen Meinungsverschiedenheiten. Die Organisationskultur regelt how to make faces, ohne die Mitglieder zu verpflichten, daran zu glauben.

Wir nehmen dem Begriff Kultur (wie im weiteren dann auch den Begriffen Institution und Wert) damit die positiven Konnotationen. Es war ein Zeichen für Organisationskultur, wenn die italienische Regierung nach dem Erdbeben 1980 in Südalien zunächst einmal das Militär schickte mit Gewehren und Munition.<sup>31</sup> Es gehört zur Kultur, dass man weiß, wie man Vorwürfe formuliert und Schuld zuweist. Außerdem be-

29 Siehe Dario Rodriguez Mansilla, *Gestion Organizacional: Elementos para su estudio*, Santiago de Chile 1991, S. 140 f. Vorangegangen war die bekanntere Definition der Organisationskultur als die „basic assumptions“, die unterstellt werden und sich einer direkten Abfrage und Analyse entziehen. So Edgar H. Schein, *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review 25 (1984), S. 3-16; ders., *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco 1985, 2. Aufl. 1992 und nochmals ders., *What Is Culture?*, in: Frost a.a.O. (1991), S. 243-253. Ähnliche, nicht deutlich unterscheidbare Formulierungen sind „shared core values“, „coherent set of beliefs“ oder auch Definitionen, die mit dem Symbolbegriff arbeiten.

30 Alle Literaturüberblicke zeigen, wie verschiedenartig der Begriff der Organisationskultur verstanden und gebraucht wird. Siehe nur Linda Smircich, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), S. 339-358, sowie die übrigen Beiträge in diesem Heft; ferner mit der Formulierung „umbrella concept“ Barbara Czarniawska-Joerges, *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Newbury Park Cal. 1992, S. 159 ff.; oder Christian Drepper, *Unternehmenskultur: Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung im Kommunikationssystem „Unternehmung“*, Frankfurt 1992, S. 11-86.

31 So beobachtet von Giovan Francesco Lanza, *Capacità negativa: Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, Bologna 1993, S. 9 ff., 143 ff. Das Gegenstück im Bereich der lokalen Institutionen findet man in dem Bemühen der Einheimischen, zunächst einmal eine Espresso-Bar im Freien einzurichten und als Treffpunkt zu benutzen.

freit uns der Begriff der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen von einer Unterstellung, die sich leicht einschleicht, wenn der Begriff „Organisationskultur“, wie üblich, im Singular gebraucht wird, nämlich dass *eine* Organisation *nur eine* Organisationskultur hat und diese Kultur einigermaßen konsistent gehandhabt werden kann. Man wird in dieser Hinsicht besser von einer Variable ausgehen, um die Frage des Grades der Integration der Organisationskultur für empirische Untersuchungen offen zu halten. Wenn wir vom Begriff der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen ausgehen, präjudiziert das weder Einheit noch Konsistenz der Organisationskultur.

Selbstverständlich werden auch unentscheidbare Entscheidungsprämissen in der Organisation produziert, und selbstverständlich geschieht auch diese angesichts von Entscheidungen - oder genauer gesagt: aus Anlass von Entscheidungen. Wie sonst könnte eine Struktur entstehen? Aber sie werden nicht auf bestimmte Entscheidungen zugerechnet, und sie zielen auch nicht darauf ab, bestimmte Entscheidungen vorzubereiten oder auszuführen. Man kann deshalb nicht markieren, wie sie entstanden sind. Sie gelten, weil sie immer schon gegolten haben (wenn man hier überhaupt von „Geltung“ sprechen will). Es fehlt ihnen deshalb die „Positivität“ und damit die Regel, dass alles, was durch Entscheidung eingeführt wurde, auch durch Entscheidung geändert werden kann<sup>32</sup>

Mit diesem Begriff von Organisationskultur weichen wir von dem üblichen Sprachgebrauch ab, ohne indes dem damit gemeinten Sinn zu widersprechen. Es geht nur um eine Präzisierung. Üblicherweise wird Organisationskultur durch Bezug auf den Begriff des Symbols definiert und das jeweilige System dann als *differentia specifica* benannt.<sup>32</sup> Damit wird jedoch eine unklare Bezeichnung durch eine andere unklare Bezeichnung ersetzt. Der Symbolbegriff wird überlastet mit Anforderungen an die Evolution von Gefühlen, an das Stimulieren von Handlungen und an die Erzeugung von ansprechbaren Motiven. Wie das auf der operativen Ebene geschehen soll, bleibt ungeklärt. Man denkt an Werte, nicht an Kausalitäten oder Skripts. Wir ersetzen deshalb die begriffliche Substitution von Einheit durch Einheit durch die Angabe einer Differenz (oder Form), deren eine Seite, eben die Unentscheidbarkeit von organisationsspezifischen Entscheidungsprämissen, uns den Begriff der Organisationskultur gibt.

32 Siehe für viele den die neuere Diskussion eröffnenden Aufsatz von Andrew M. Pettigrew, *On Studying Organizational Cultures*, *Administrative Science Quarterly* 24 (1979), S. 570-581 (574 f.). Was mit „Symbol“ gemeint ist, bleibt unklar, und diese Unklarheit wird sogar als erkenntnisförderlich begrüßt - etwa von Barry A. Turner (Hrsg.), *Organizational Symbolism*, Berlin 1990, Introduction S. 1 f.

Eine Organisationskultur entsteht wie von selbst. Die sie erzeugenden Kommunikationen sind eher dem Bereich des Klatsches und der Unterhaltung zuzurechnen.<sup>33</sup> Es handelt sich um formal redundante Kommunikation, im griechischen Sinne nicht um poiesis, sondern um präxis; nicht um Herstellung eines Werkes, sondern um eine Tätigkeit, die als solche genossen wird. Ihr Ergebnis bleibt anonym produziert, und erst Anthropologen oder Soziologen entdecken die latente Funktion dieser Art von Kommunikation, das Zusarnmengehörigkeitsbewusstsein und seine moralischen Anforderungen zum Ausdruck zu bringen, *ohne dies direkt zum Thema der Kommunikation zu machen und es damit der Annahme oder der Abneigung auszusetzen.*<sup>34\*</sup>

Das hat zur Folge, dass angesichts von Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten jede Rückfrage und jede Bitte um Begründung als Provokation oder als Scherz aufgefasst werden würde und dadurch entmutigt wird. Außerdem ist es nicht einfach, sondern erfordert besondere Anhaltspunkte in der gerade vorliegenden Situation, wenn man solche Fragen rechtfertigen will. Der darin zum Ausdruck kommende Zweifel muss einen Anlass finden und muss spezifiziert werden, sonst wird er mit Be fremden aufgenommen und auf die Person zugerechnet. Wie man aus ethnometodologischen Forschungen weiß, sind das starke Kräfte, die die Alltagskommunikation auf ihrer Bahn halten und in der Form von Vertrautheit Prämissen kondensieren, die nicht mehr der Ja/Nein Probe ausgesetzt, sondern unformuliert akzeptiert werden.

Die Themen der Organisationskultur haben den Vorteil der Mehrdeutigkeit, der Ambiguität.<sup>35</sup> Man kann sich, explizit oder implizit, auf sie beziehen, ohne damit schon festgelegt zu sein. Man kann auf diese Weise Zugehörigkeit und Einverständnis symbolisieren, ohne an Manövriera fähigkeit einzubüßen. Um Zweifel zu beheben und Gewissheit zu schaffen,

**33** Im Englischen kann man dies mit einem Wort formulieren: gossip. Siehe dazu James G. March/Guje Sevon, Gossip, Information, and Decision Making, in: Lee S. Sproull/J. Patrick Crecine (Hrsg.), Advances in Information Processing on Organizations Bd. 1, Greenwich Conn. 1984, S.93-107; Stephan Fuchs, The Stratified Order of Gossip: Informal Communication in Organizations and Science, Soziale Systeme 1 (1995), S. 47-72. Vgl. auch Jörg R. Bergmann, Klatsch: Zur Sozialform der diskreten Indiskretion, Berlin 1987. Man darf hinzufügen, dass Führungsentscheidungen sich vermutlich mehr auf gossip stützen als auf sorgfältig vorbereitete Informationen. Vgl. Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work, New York 1973.

**34** Vgl. für viele Belege dazu Max Gluckman, Gossip and Scandal, Current Anthropology 4 (1963), S. 307-316.

**35** Vgl. Joanne Martin/Debra Meyerson, Organizational Cultures and the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity, in: Louis R. Pondy/Richard J. Boland Jr./Howard Thomas (Hrsg.), Managing Ambiguity and Change, Chichester 1988, S. 93-125.

muss man an Interaktionen teilnehmen (ohne dass die Interaktionen dazu bestimmt wären, die Organisationskultur zu klären). So lassen sich Vergangenheit und Zukunft verbinden, ohne dass man genötigt wäre, die Vergangenheit zu wiederholen. Es gehört zu den Vorteilen dieser Ambiguität, dass nicht genau bestimmt werden kann, wo ihre Grenzen liegen. Die Frage ist dann, was als Kommunikation noch akzeptiert wird.

Auf ihre Letztkomponenten reduziert, findet man Organisationskulturen in der Form von *Werten*,<sup>36</sup> untermauert durch und gestützt auf die Geschichte des Systems. Werte sind Anhaltspunkte in der Kommunikation, die nicht direkt kommuniziert werden.<sup>37</sup> Sie zum Gegenstand (Information) einer Mitteilung zu machen, hätte nur Sinn, wenn man mit der Mitteilung eine Überraschung auslösen und betonen wollte, dass der Mitteilende einen Grund dafür sieht, seine Wertung mitzuteilen, also Dissens antizipiert. Anders gesagt! Die explizite Kommunikation eines Wertes setzt diesen der Annahme bzw. der Ablehnung aus, *und genau das ist der Sinn seiner Kommunikation*. Deshalb wird im typischen Falle die Geltung der Werte in der Kommunikation vorausgesetzt und unterstellt. Wenn man etwa sagt: dieser Vorschlag widerspricht den Traditionen unserer Firma, so wird damit am Wert der Tradition vorbeiargumentiert; man stellt nicht die Tradition zur Diskussion, sondern die Frage, ob der Vorschlag ihr widerspricht oder nicht; und man nimmt allenfalls in Kauf, dass die Inhalte der Tradition interpretiert werden. Ebenso natürlich, wenn Innovation verlangt wird. Hier wie auch sonst hängt die kommunikative Wirksamkeit von Kultur also nicht davon ab, dass Individuen in ihren Meinungen übereinstimmen und dies festgestellt wird; wohl aber davon, dass in der Kommunikation so verfahren wird, als ob dies der Fall wäre.<sup>38</sup>

Werte durchziehen die gesamte gesellschaftliche Kommunikation. Der Form und weitgehend auch dem Inhalt nach setzt Entscheidungskommunikation in Organisationen daher immer Gesellschaft voraus, und dies

36 Ein Plädoyer für die Beibehaltung einer soziologischen Theorie (!) der Werte findet man bei Loredana Sciolla, *Valori e identità sociale: Perché è ancora importante per la sociologia studiare i valori e i loro mutamenti*, Rassegna Italiana di Sociologia 34 (1993), S. 341-359. Sciolla meint, dass man Werte nicht vom Handeln her begreifen kann, weil deren Kommunikation zu Fragmentierungen und tolerierter Gettoisierung führen würde. (Aber: warum nicht?) Es bleibt dann die Möglichkeit, Werte als soziale Identitätssymbole aufzufassen. Aber dann müsste geklärt werden, wie diese Identitätssymbole in der Kommunikation funktionieren; denn anderenfalls endet man mit einer Ontifikation der Werte.

37 Ausführlicher Niklas Luhmann, *Complexity, Structural Contingencies and Value Conflicts*, in: Paul Heelas/Scott Lash/Paul Morris (Hrsg.), *Detraditionalization*, Oxford 1996, S. 59-71.

38 So Howard S. Becker, *Culture: A Sociological View*, Yale Review 71 (1982), S. 513-527.

nicht nur als Umwelt, sondern in direkter Benutzung gesellschaftlicher Wertannahmen - etwa wenn von „ungesunden“ Arbeitsbedingungen die Rede ist. Die Eigenart der besonderen Kultur einer besonderen Organisation kommt darin zum Ausdruck, dass explizit oder implizit auf die systemeigene Geschichte Bezug genommen wird. So kann dem, der Abweichungen von der Organisationskultur fordert, Inkonsistenz, ja Widerspruch zu eigenem vorherigen Verhalten vorgeworfen werden. Wie immer kommen Neuerungen und Abweichung im Verbund daher - und die Frage ist dann, ob die Kommunikation mehr als (hochwillkommene) Neuerung oder als Abweichung stilisiert und aufgenommen wird. Dabei mögen Plausibilitäten der gerade aktuellen Situation den Ausschlag geben.

Von Wertbeziehungen zu unterscheiden sind typische, fraglos akzeptierte Kausalattributionen. Sie koordinieren, wie für Kausalattribution typisch, kognitive und motivationale Aspekte. Dabei kann es um ein Rezeptwissen und entsprechende Fehlerdiagnosen gehen; aber auch um Formen der Zurechnung von Schuld und der Akzeptabilität von Entschuldigungen. Wohl alle Organisationskulturen überschätzen in diesem Zusammenhang den Beitrag von Personen und einzelner Handlungen. (Wir hatten bereits erörtert, dass die Mystifikation von Entscheidung als innerpsychisches Geschehen zur Auflösung der paradoxen Struktur von Entscheidungen dient.) Folglich vereinfachen und übertreiben Organisationskulturen zugleich, bündeln Aufmerksamkeit und verhindern oder erschweren zumindest die Kommunikation von Erfahrungen, die dem etablierten Bild widersprechen.

Geschichtlich stabilisierte Organisationskulturen schließen Wandel (hier passt gerade dieser Ausdruck!) nicht aus, aber Wandel kann nicht als Änderung, nicht per Dekret eingeführt werden.<sup>39</sup> Die Organisationskultur ist kein Bestandteil der Statuten des Systems. Sie gilt heute als wichtigstes Hindernis geplanter Innovationen, denn nur wer im Sinne des bisher Üblichen handelt, kann davon ausgehen, dass er Konsens findet (ein Fall von self-fulfilling prophecy).<sup>40</sup> Selbst Bemühungen um eine stärkere Beteiligung der Mitglieder an Planungen und Rationalisierungen mögen daran scheitern.<sup>41</sup> Ein Wandel der Organisationskultur wird oft durch einen gesellschaftlichen Wertewandel induziert sein. Aber es lassen sich auch Fäl-

<sup>39</sup> So Rodriguez a.a.O. S. 141.

<sup>40</sup> Hierzu jetzt vor allem Nils Brunsson/Johan P. Olsen, *The Reforming Organization*, London 1993 - allerdings unter dem Leitbegriff Institution, der aber fast gleich bedeutend wie Kultur aufgefasst wird. Vgl. auch Michel Crozier, *L'Entreprise à l'école: Apprendre le management post-industriel*, Paris 1989, S. 71 ff. Für eine einschlägige Fallstudie siehe z.B. Ellis Finkelstein, *Culture and Crisis Management in an English Prison*, in: Barry A. Turner (Hrsg.), *Organizational Symbolism*, Berlin 1990, S. 67-79.

le denken, in denen ein abweichendes Verhalten durchgesetzt wird mit der Folge, dass Bewusstsein und Organisationskultur dem folgen, was sowieso schon geschieht, weil anderenfalls belastende Inkonsistenzen auftreten würden. Ohnehin ist Organisationskultur zu weich als Widerstand gegen etabliertes Verhalten. Der Niedergang einer Organisation mag auch darin eine Erklärung finden, dass das System seiner eigenen Organisationskultur zu viel Aufmerksamkeit schenkt und zu wenig auf Umweltveränderungen achtet.<sup>42</sup>

Für Zwecke interner Kommunikation bleibt die Organisationskultur unsichtbar, und es wäre unzweckmäßig, ja verdachterregend, wollte man sie formulieren.<sup>43</sup> Ein Management, dass sich um „Organisationskultur“ bemüht, und sei es nur im Bemühen um etwas Farbe, würde Misstrauen erwecken - etwa dies: dass Organisationskultur der Selbstdarstellung des Führungspersonals dient oder dass sie ein Mittel der Erzeugung unbezahlter Motive ist.<sup>44</sup> Dagegen kann die Organisationskultur betont werden, wenn es um einen Vergleich mit Systemen der Umwelt geht oder um Herausstellung der Eigenart „unserer“ Organisation. Nur das rechtfertigt es überhaupt, von „Kultur“ zu sprechen. Denn dieser Begriff ist gegen Ende des 18. Jahrhunderts in Gebrauch gekommen, um explizite Vergleiche der europäischen Kultur (es gab keinen europäischen Staat) mit der eigenen Geschichte und mit anderen Kulturen zu ermöglichen.<sup>45</sup>

41 Siehe Anthony Chelte et al., **Corporate Culture as an Impediment to Employee Involvement: When You Can't Get There From Here**, *Work and Occupations* 16 (1989), S. 153-164.

42 In diese Richtung weisen die Ergebnisse bei Richard A. D'Aveni/Ian C. MacMillan, **Crisis and the Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms**, *Administrative Science Quarterly* 35 (1990), S. 634-657. Für eine allgemeine Theorie der im Niedergang zunehmenden, den Niedergang beschleunigenden Rigidität siehe auch Barry M. Staw et al., **Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis**, *Administrative Science Quarterly* 26 (1981), S. 501-524.

43 Siehe dazu Anna Maria Theis, **Organisationskommunikation: Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen**, Opladen 1994, S. 102, und Theis fügt » hinzu: „Für die Analyse von Organisationskultur bedeutet dies, dass das Objekt sich mit seiner Erforschung verändert.“

44 Dieser Verdacht kann sich auf eine ebenso naive wie verbreitete Literatur stützen. Den Anstoß dazu gaben bestsellerisch Thomas J. Peters/Robert H. Waterman, *In Search of Excellence*, New York 1982. Vgl. auch Terrence E. Deal/Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Reading Mass. 1982. Für neuere, Kultur empfehlende Literatur siehe z.B. Christian Scholz/Wolfgang Hofbauer, **Organisationskultur: Die vier Erfolgsprinzipien**, Wiesbaden 1990, mit weiteren Hinweisen. Diese Art Literatur erweckt den Eindruck, als ob man auf der Suche nach neuen Managementinstrumenten sei, nachdem „Gruppen“ und „informale Organisation“ nicht mehr zieht.

45 Vgl. Niklas Luhmann, **Kultur als historischer Begriff**, in ders., *Gesellschafts-*

Kultur ist mithin nichts anderes als eine Doppelwertung des ohnehin Vorhandenen und Üblichen mit der Funktion, Vergleiche zu ermöglichen und damit innerhalb einer schon in Richtung Weltgesellschaft expandierenden Gesellschaft Selbst- und Fremdreferenz für abgrenzbare Einheiten - zunächst vor allem: Nationen - kommunikabel zu machen.

Der hier vorgestellte Begriff der Organisationkultur dürfte sich vor allem dazu eignen, gewisse Trägheitseffekte zu erklären, die bei tief greifenden organisatorischen Änderungen auftreten, vor allem bei der heute modischen Privatisierung bisher staatlich-bürokratisch (was oft heißt: parteibürokratisch geführten) Unternehmen; ferner bei Unternehmensübernahmen, internationalen Zusammenschlüssen von Unternehmen mit „lokalen“ Kulturen und ähnlichen, derzeit häufigen, eher finanztechnisch motivierten Maßnahmen. Ein privatisiertes Staatsunternehmen kann mit neuen Direktiven überschüttet werden; aber die Gewohnheiten und SelbstverständHchkeiten, von denen man in der internen Kommunikation ausgeht, werden sich nicht auf diesem Wege umstellen lassen. Eher ist es wahrscheinlich, dass sie aus solchen Anlässen bewusst werden und eine Art Oppositionskultur bilden.<sup>46</sup> Das mag zu stärker expliziter Kommunikation bisher stillschweigend praktizierter Entscheidungsprämissen führen und auf diese Weise Konflikte und Änderungen anregen; aber damit allein ist nicht garantiert, dass die Änderungen auf der Linie der neuen Machthaber Hegt. Die Organisationskultur mag in solchen Fällen auch als Gedächtnis fungieren, das die eigene Verletzung und Unterdrückung aufbewahrt und erinnert. Im Sinne Schillers ist die Organisationskultur dann nicht mehr naive sondern sentimentalische, sich selbst bewundernde oder bedauernde Dichtung.<sup>47</sup>

Wenn eine Organisationskultur nicht formuliert werden kann, ohne dass Intentionen, Interessen und Konflikte sichtbar werden, so kann sie doch, „wenn die Zeit reif ist“, auf spektakuläre Weise verletzt werden. Wie in der Religion kommen Innovationen durch Tabubruch zu Stande. Der Tabubruch stiftet den Stifter einer neuen ReHgion. Und so kommt es auch in Organisationen gelegentlich zu den großen PersönHchkeiten, die eine neue Ära einleiten, Organisationen sanieren oder die tradierten Gewohnheiten dadurch kennthch machen, dass sie mit ihnen brechen. Der Bruch erspart gleichsam die Legitimation, die Vergangenheit wird durch Zukunft ersetzt. Der Bruch wird nur als Entscheidung sichtbar gemacht und mit einer Persönlichkeit ausgestattet, der man für den Moment zu-

struktur und Semantik Bd. 4, Frankfurt 1995, S. 31-54.

46 Fälle dieser Art kennt man auch aus Anlass von „politischen“ Übernahmen der öffentlichen Verwaltung durch eine radikal anders orientierte politische Partei.

47 Siehe Friedrich Schiller, Über naive und sentimentalische Dichtung (1795/96, 1800).

traut, dass sie es schafft. Die Kausalattribution wird mit Hilfe der Paradoxie des Entscheidens umgedreht: nicht der Bruch erzeugt die Persönlichkeit, sondern die Persönlichkeit erzeugt den Bruch.

Dies kann natürlich nur innerhalb einzelner Organisationen geschehen, wie ja auch die sich ohne Entscheidung entwickelnden Organisationskulturen sich von System zu System unterscheiden. Insofern macht der Begriff der Organisationskultur auf Grenzen der Generalisierbarkeit organisationswissenschaftlicher Aussagen aufmerksam. Die Abhängigkeit von der eigenen Geschichte individualisiert das System. Selbst innerhalb von Organisationssystemen kann es unterschiedliche Organisationskulturen geben, die auf Maßnahmen verschieden reagieren.<sup>48</sup> Oder anders gesagt: die Evolution von Organisationen führt nicht nur zu einer Diversifikation von Arten, sondern auch zu einer Diversifikation von Exemplaren - zu einer Arten- und Individuenvielfalt, die ihrerseits als Resultat von Evolution für weitere Evolution offen ist. Bei einer solchen Sachlage können Rationalisierungsinteressen nicht mehr zu „Prinzipien“ kondensiert werden.<sup>49</sup> Sie müssen rückbezogen werden auf eine evolzierende Population, die als Gesamtheit letztlich nur in gesellschaftstheoretischer Perspektive begriffen werden kann.

Zu den wichtigsten Neuerungen, die mit dem Begriff der Organisationskultur verbunden sind (die aber im Begriff selbst gar nicht fixiert sind, sondern sich gerade seiner Schwammigkeit verdanken), gehört mithin die Betonung des lokalen, von Unternehmen zu Unternehmen auch bei gleichartigen Umweltbedingungen verschiedenen Charakters solcher Kulturen. Das könnte einerseits erklären, wie es möglich ist, dass Einzelpersonen in der Sichtbarkeit ihres Auftretens eine Organisationskultur ändern können, ohne dies wollen zu müssen. Es erklärt außerdem den gegenwärtig zu beobachtenden Widerstand gegen Zentralregulierungen durch Vereinbarungen der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände. Mit all dem ist „Organisationskultur“ kein Erfolgsrezept, vielleicht aber ein

**48** Heute übliche Auffassung. Siehe z.B. verschiedene Beiträge in: Peter J. Frost et al. (Hrsg.), *Refraining Organizational Culture*, Newbury Park Cal. 1991, oder Sonja A. Sackmann, *Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge*, *Administrative Science Quarterly* 37 (1992), S. 140-161. Vgl. auch K.L. Gregory, *Native-view Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations*, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), S. 359-376; Barbara Gray/Michel G. Bougon/Anne Donellon, *Organizations as Constructions and Destructions of Meaning*, *Journal of Management* 11 (1985), S. 83-98; Stephen R. Barley et al., *Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control*, *Administrative Science Quarterly* 25 (1988), S. 24-60.

**49** Siehe Richard R. Nelson/Sidney G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge Mass. 1982.

Beitrag zu einer Theorie der Evolution von Organisationen, mit dem sichtbar gemacht wird, wo Variationen ansetzen können, wenn es zu Selektionen und zu ReStabilisierungen kommen soll.

So passt der Begriff der Organisationskultur genau zu dem, was die Systemtheorie im Anschluss an Heinz von Foerster<sup>50</sup> als nicht-triviale Maschine beschreiben würde. Man mag sich auf der Ebene der entscheidbaren Entscheidungsprämissen um intentional-rationale Zukunftsvorsorge bemühen. Dass dies geschehen kann und geschieht, bleibt unbestritten und produziert sozusagen das Sinnmaterial, an das die Entwicklung einer Organisationskultur anschließt. Aber diese modifiziert die Rationalitätsannahmen beträchtlich. Sie orientiert das Entscheiden an unvermeidlich inkonsistenten „Werten“, um dem Problem der Ungewissheit künftiger Präferenzen auszuweichen. Sie rechnet, anders gesagt, damit, dass ausgeführte Entscheidungen in das System als Gedächtnis wiedereingeführt werden und dass diese Rekursion möglicherweise, ja vielleicht sogar im Regelfalle, die Präferenzen ändern wird. Sie gibt der jeweils gegebenen Gegenwart einen Orientierungsvorrang vor der ungewissen Zukunft. Das System orientiert sich selbstreferenziell an sich selbst, so wie es sich vorfindet, und nicht an einer Zukunft, die sich aus den unübersehbaren Interdependenzen von System und Umwelt ergeben wird. Und mit all dem trägt die Operation Entscheidung dem Umstände Rechnung, dass das System, eben weil es aus Entscheidungen besteht, sich mit diesem Operationsmodus nicht selbst ausrechnen kann - obwohl, ja gerade weil es sich damit autopoitisch selbst reproduziert. In der Entscheidungstheorie kommt man deshalb, auch ohne systemtheoretische Ausarbeitung, zu Modellen „adaptiver, selektiver und posteriorer Rationalität“.<sup>51</sup>

## VII.

Bei den bisher erörterten Entscheidungsprämissen handelt es sich um Aspekte der *Selbstreferenz* des Systems. Das gilt sowohl dann, wenn die Verbindlichkeit der Entscheidungsprämissen auf Entscheidungen des Systems selbst zurückgeführt wird, als auch dann, wenn man sie nur als eine Eigentümlichkeit des Systems, nur als „Organisationskultur“ wahrnimmt; denn in beiden Fällen ist mitgedacht, dass es sich um Gesichtspunkte handelt, die das System gegenüber seiner Umwelt auszeichnen. Es muss nicht ausgeschlossen sein, dass Ähnliches auch in Systemen der

<sup>50</sup> Vgl. oben S. 73 f.

<sup>51</sup> So James G. March, *Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choices*, Bell Journal of Economics 9 (1978), S. 587-608, zit. nach der deutschen Übersetzung in March, *Entscheidung und Organisation* a.a.O. S. 297-328 (305).

Umwelt gilt; aber das ist dann für das System, das diese Prämissen *für sich* akzeptiert, reiner Zufall.

Mit diesen selbstreferenziell artikulierten Gesichtspunkten ist jedoch das Thema „Entscheidungsprämissen“ nicht erschöpft. Es gibt auch Entscheidungsprämissen, die in die Umwelt ausgelagert, also in *fremdreferenzieller* Perspektive konstruiert werden. Wir wollen sie „kognitive Routinen“ nennen.<sup>52</sup>

Auch hier geht es nicht um die zu akzeptierende Welt schlechthin und auch nicht um die Annahme, dass jeder erfasste Sinn Verweisungen aktualisiert, die, wenn man sie verfolgen würde, wiederum bestimmbaren Sinn ergäben. Erst recht geht es nicht um all das, was die an der Organisation beteiligten Menschen wahrnehmen. Die Organisation selbst kann ja nicht wahrnehmen. Unter „kognitiven Routinen“ wollen wir vielmehr Identifikationen verstehen, die für mehrfachen Gebrauch in Kommunikationen gespeichert sind und bei Bedarf abgerufen werden können. Zum Beispiel die Namen und Adressen und die Bedingungen der Erreichbarkeit von Kunden, mit denen man regelmäßigen Kontakt pflegt; oder die normale Zeit, die es kostet, um Lieferungen aus der Umwelt zu beziehen oder an sie abzugeben; oder Annahmen über die typische Qualität von Dingen (etwa Maschinen, Rohstoffen, Verkehrsmitteln), mit denen die Organisation es regelmäßig zu tun hat.

Kognitive Routinen entstehen mit der Entscheidungspraxis des Systems und bleiben von ihr abhängig. Sie werden vergessen, wenn sie nicht mehr benötigt werden. Sie entwickeln sich im ständigen Oszillieren zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz, also bedingt durch das „re-entry“ der Differenz von System und Umwelt in das System. Typisch darf man auch annehmen, dass es sich um Normalerwartungen handelt, die durch gelegentliche Ausfälle oder Störungen nicht außer Kraft gesetzt werden, sondern „fehlerfreundlich“ oder „robust“ gebündelt sind. Auch eine kaputte Maschine ist noch eine Maschine. Enttäuschungen durch Details sind vorab in die Identität eingerechnet. Darauf beruht die Stabilität des Zusammenhangs von Vergangenheit und Zukunft, also die Wiederwendbarkeit der Routine. Es gibt durchaus Ausnahmen, bei denen eine einmalige Enttäuschung zum Zusammenbruch des gesamten Erwartungskomplexes und damit zur Zerstörung der kognitiven Routine führt. Ein typischer Fall ist die eklatante Enttäuschung von Vertrauen. Dies bleiben jedoch, generell und auch hier, seltene Fälle. Wäre der gesamte kognitive Apparat so gebaut, dass Enttäuschungen die Routinen zerstören,

<sup>52</sup> Oft wird auch dies „Kultur“ genannt oder geradezu als Ausgangspunkt für die Klärung dieses Begriffs vorgeschlagen. So z.B. Howard S. Becker, *Culture: A Sociological View*, Yale Review 71 (1982), S. 513-527. Dann gilt als Kultur jedoch alles, was im Umgang mit Dingen und Menschen zur Gewohnheit geworden ist.

würde das System sich selbst überfordern. Es müsste sich durchgehend mit Eventualitäten beschäftigen und könnte das nicht erzeugen, was kognitive Routinen gewährleisten, nämlich ein entlastetes Verhältnis zur Umwelt, das eine Konzentration von Aufmerksamkeit für die selbstreferenziellen Aspekte der Entscheidungssituationen ermöglicht.

Kognitive Routinen sind selbst das Ergebnis von Prozessen der Unsicherheitsabsorption<sup>53</sup>, aber das System behandelt sie nicht als selbstkonstruierte Artefakte, sondern gewährt ihnen gleichsam Realitätskredit. Anders könnten sie ihre Entlastungsfunktion nicht erfüllen, sondern müssten als Eigenleistungen ohne Rückhalt in der Umwelt mitgeführt werden. Das System errechnet gleichsam seine Umwelt aus der Möglichkeit der wiederholten Anwendbarkeit derselben Routinen und übersieht dabei, dass schon die Wiederholung in immer anderen Situationen die paradoxe Form einer eigenen Beobachtungsoperation ist.<sup>54</sup>

Alle selbstreferenziell konstituierten Entscheidungsprämissen findet man eingebettet in einen Kontext kognitiver Routinen.<sup>55</sup> Keine Situationsdefinition wäre ohne sie möglich. Auch keine Kausalattribution. Auch keine abgrenzbaren Alternativen, also keine Entscheidungsfreiheiten.<sup>56</sup> Auch könnte das System weder Konditionen interpretieren noch Eignung von Mitteln für Zwecke unterstellen, gäbe es nicht die Möglichkeit, Identitäten zu kondensieren und als Routinen bei Bedarf abzurufen. Diese Angewiesenheit hat die Sicherheit zu ersetzen, die das Bewusstsein an seinen ebenfalls selbstkonstruierten, aber dann externalisierten Wahrnehmungen hat. Die Kommunikation kann, wie gesagt, nicht wahrnehmen. Umso mehr ist sie darauf angewiesen, das, wovon sie spricht, mit einem selbsterzeugten Realitätsindex zu versehen. Ihr Gedächtnis kann das immer noch ausreichend kontrollieren - teils durch das Registrieren von Wiederholung als Bewährung und teils durch Einzelkorrekturen auf Grund von Enttäuschungen, also durch Lernen.

Vor allem aber dient die Konstruktion kognitiver Routinen dazu, Entscheidungsmöglichkeiten zu erzeugen, die anderenfalls gar nicht denkbar wären. Könnte man nicht das Verkehrssystem erkennen, hätte man nicht die Freiheit, Routen und Verkehrsmittel zu wählen; und wer sich auf ei-

53 Siehe dazu March/Simon a.a.O. (1958), S. 155. Dort auch die Formulierung „*stipulated facts*“.

54 Paradox deshalb, weil es sich um *verschiedene Ereignisse handeln muss*, die gleichwohl die *Selbigkeit des Wiederholten* bezeugen.

55 Siehe z.B. Richard Whitley, The Social Constructions of Organizations and Markets: The Comparative Analysis of Business Recipes, in: Michael Reed/Michael Hughes (Hrsg.), Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis, London 1992, S. 120-143.

56 Zur Kognitionsabhängigkeit von Entscheidungsfreiheiten siehe Larry M. Preston, Freedom and the Organizational Republic, Berlin 1992.

nen Teppich setzt, um zu fliegen, würde vermutlich einer auf die Behandlung solcher Fälle spezialisierten Organisation überantwortet werden. Erst kognitive Routinen erzeugen mithin jenen Entscheidungsspielraum; der dann durch normative Prämissen eingeschränkt werden kann. Als Bedingung der Möglichkeit von Freiheit wird Kognition nicht als Einschränkung von Freiheit erfahren. Deshalb kann die Stilisierung von Themen als Kognition (zum Beispiel in der Werbung) auch benutzt werden, um den Spielraum zu markieren und zu manipulieren, in dem dann Normen und Präferenzen zur Entscheidung führen.

Die klassisch-rationalistische Organisationstheorie würde kognitive Routinen (wenn sie sie überhaupt bemerkt und sie nicht einfach für eine Wiederspiegelung der Realität selbst hält), als Sekundärphänomene behandeln, als Hilfsfunktionen der Hierarchie und der Zielstruktur der Organisationen. Das mag, genetisch gesehen, auch zutreffen, denn ohne Selbstreferenz gibt es keine Fremdreferenz, ohne Gründung einer Organisation keine Auswahl kognitiver Relevanzen. Daraus kann man aber nicht schließen, dass die kognitiven Routinen für das Überleben, für die Autopoiesis der Organisation von untergeordneter Bedeutung wären. Vielmehr steigt ihre Bedeutung in dem Maße, als Organisationen fehlerempfindlich operieren. Man könnte auch sagen: in dem Maße, als für Organisationen Kriterien der Effizienz weniger wichtig sind als Kriterien der Fehlervermeidung, der Risikobewältigung, der Vermeidung von Katastrophen.<sup>57</sup> In Organisationen, die mit hochriskanten Technologien arbeiten, ist das Hauptproblem die Vermeidung von Situationen mit unklaren, kognitiv nicht definierbaren und vor allem: nicht schnell genug definierbaren Problemen.<sup>58</sup> Für solche Fälle und für Organisationen, in denen derartige Risiken das Hauptproblem bilden, ist die Verfügung über komplexe und selten (man hofft: nie) gebrauchte kognitive Routinen die kritische Variable. Man kann sich weder auf die Hierarchie verlassen in der Annahme, dass an der Spitze besseres Wissen und Verantwortung bereitgehalten werden; noch kann das System sich durch normative Programmierung schützen, denn es ist ja ohnehin klar, dass Katastrophen vermieden werden müssen. Das Problem ist vielmehr ein Problem der kognitiven Kapazität: Man muss sich an etwas erinnern können, was noch nie passiert ist.

**57** Siehe hierzu Karl E. Weick/Karlene H. Roberts, *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelations on Flight Desks*, *Administrative Science Quarterly* 38 (1993), S. 357-381. Vgl. auch Gene I. Rochlin, *Informal Organizational Networking as a Crisis-Avoiding Strategy: US Naval Flight Operations as a Case Study*, *Industrial Crisis Quarterly* 3 (1989), S. 159-176.

**58** Hierzu ausführlich Charles Perrow, *Normal Accidents*, New York 1984.

Aus der Einheit der Stellen, die verschiedene Entscheidungsprämissen koordinieren, ergibt sich von selbst, dass jede Änderung Rücksicht auf die bereits festgelegten, im Moment nicht zu ändernden Entscheidungsprämissen nehmen muss; sie würde anderenfalls in der gegebenen Organisation keinen Halt finden. Das lässt aber die Frage unbeantwortet, ob es auch eine auf alle Entscheidungsprämissen durchgreifende Neuplanung einer Organisation geben kann. Ein Bedarf dafür liegt auf der Hand - besonders wenn man bedenkt, dass Organisationsänderungen im typischen Fall nicht mehr durch eine fast selbstverständliche Anpassung an die Umwelt (den Markt zum Beispiel) erfolgen, sondern einer Intervention des Management bedürfen. Auch das kann ad hoc erfolgen, und so geschieht es wohl in den meisten Fällen. Aber häufig wird mit Formulierungen wie „organizational design“ auch ein anspruchsvollereres Konzept vertreten. Man hat, um dies zu erläutern, von „archetypes“ gesprochen und erworben, ob und wie es möglich sei, eine Organisation von einem Archetyp in einen anderen zu transformieren.<sup>59</sup> Damit ist allerdings noch nicht viel gewonnen, es sei denn die Unterscheidung von normalen und außergewöhnlichen Änderungen. Wichtiger ist vielleicht die Einsicht, dass jede Änderung an der vorhandenen Organisation ansetzen und daher mit einer Neubeschreibung der Organisation arbeiten muss. Das kann zum Beispiel mit der Frage geschehen: Welches Problem wollen sie eigentlich lösen? Zur eingerichteten Problemlösung wird das Problem hinzuerfunden, vielleicht hinzufingiert, um über eine Variation der Problemstellung andere Lösungswege vorzuschlagen. Die Frage ist dann, welche Tiefenschärfe man mit Problemformeln erreichen und plausibel machen kann. Der Widerstand wird sich dann typisch statt auf Probleme auf Interessen stützen bzw. Interessenwahrung als Problem darstellen.

Wie immer man vorgeht: die Neubeschreibung der Organisation muss formuliert werden. Entscheidungsprämissen mögen ohne Schwierigkeiten kommunizierbar sein. Man gibt dem Entscheidungsprogramm die Form eines Textes, man bezeichnet eine Person mit Namen, man zeichnet die Kommunikationswege einer Organisation und vor allem die Unterstellungsverhältnisse in der Form eines Organisationsplans auf. Sobald die Prämissen jedoch auf Situationen bezogen und angewandt werden sollen, wird ihr Sinn und ebenso der Sinn der Situationen mehrdeutig. Diese

**59** Siehe, aber bezogen auf den Transformationsvorgang selbst, Danny Miller/Peter Friesen, *Archetypes of Organizational Transition*, *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), S. 268-299. Vgl. auch C.R. Hinings/Royston Greenwood, *The Dynamics of Strategic Change*, Oxford 1988.

Ambiguität ist ein Alltagsproblem jeder Organisation<sup>60</sup> und entsprechend entwickeln sich Formen des Umgangs damit, zum Beispiel zur Formulierung von Kompromissen oder zur Vertagung von Entscheidungen.

Wenn Mehrdeutigkeit zum Problem wird, empfiehlt sich vor allem mündliche Kommunikation in Interaktionssystemen unter Anwesenden. Das heißt nicht unbedingt, dass die Interaktion dazu dient, Mehrdeutigkeit in Eindeutigkeit zu transformieren. Eher scheint sie dazu zu verhelfen, die Mehrdeutigkeit erfolgreich zu ignorieren und sich auf Entscheidungen zu verständigen, die eine neue Situation schaffen. Die Anforderungen an Genauigkeit können (und müssen) mithin variabel gehalten werden. Sie könnten ja auch nur durch Einführung von immer neuen Metaphern, Mehrdeutigkeiten oder Vertagungen kontrolliert werden. Die Theorie autopoietischen Entscheidens würde sagen: es kommt darauf an, gegebene, mehrdeutig beschriebene Situationen in andere zu transformieren, für die in absehbarer Zukunft Dasselbe gelten wird.

Diese Überlegungen zeigen, dass bei aller Ausweitung des Informationsbedarfs und bei aller Verwendung ausgefeilter Kommunikationstechnologien mündliche Kommunikation unentbehrlich bleiben wird;<sup>61</sup> und sie bestätigen auch die Beobachtung, dass gerade auf der Leitungsebene auf der Basis von ausgewählten Kontakten und nicht auf der Basis komplexer, ausgearbeiteter Vorlagen der Informationsverarbeitung entschieden wird.

## IX.

Bezogen auf Entscheidungsprämissen kann man nicht nur von Planung, sondern auch von Selbstorganisation sprechen. Diesen Begriff kann man unbefangener akzeptieren. Während Planung unerwünschte Resultate zeitigen kann (und manche würden sagen: so gut wie unausweichlich hervorbringt), bezeichnet der Begriff der Selbstorganisation zunächst nur einen faktischen Sachverhalt, für den man keinen Autor annehmen muss, Ider etwas falsch machen könnte. Gemeint ist einfach, dass Entscheidungsprämissen nicht ohne Seitenblick aufeinander, nicht ohne Seitenblick auf

**69** Darauf hat in der neueren Literatur vor allem Karl E. Weick aufmerksam gej^macht. Siehe *Der Prozeß des Organisierens*, dt. Übers. Frankfurt 1985, insb. S. 257 ff., 312 ff. Vgl. auch Louis R. Pondy/Richard J. Boland Jr./Howard Thomas (Hrsg.), *Managing Ambiguity and Change*, Chichester 1988.

**61** „low technology and high touch“, heißt es bei Richard L. Daft/Kenneth R. Bettenhausen/Beverly B. Tyler, *Implications of Top Managers' Communication Choices for Strategic Decisions*, in: George P. Huber/William H. Glick (Hrsg.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford 1993, S. 112-146 (117).

das schon Vorhandene festgelegt werden können, denn anderenfalls hätten sie keinen erkennbaren Bezug auf ein angebares System. Für Selbstorganisation braucht man keine vorherige Kalkulation und keinen verantwortlichen Autor. Das entbindet uns aber nicht von der Frage, wie Selbstorganisation möglich ist, was ihre Voraussetzungen sind und wie es dazu kommt.

Diese Frage wollen wir mit Hilfe des Begriffs der Mikrodiversität beantworten.<sup>62</sup> Diese Mikrodiversität finden wir in den massenhaft vorkommenden Interaktionen unter Anwesenden die, wie Erving Goffman gezeigt hat, einer eigenen Ordnung der wechselseitigen Anpassung von Darstellungen folgen und folglich nicht aus den Organisationszielen und den Organisationsstrukturen abgeleitet werden können.<sup>63</sup> Ohne diese Interaktionen würde der Selbstorganisation das Material fehlen, auf das sie sich beziehen kann.<sup>64</sup>

Mit der Unterscheidung von Selbstorganisation und Mikrodiversität können wir uns von der theoretisch unergiebigen Unterscheidung von „Makro“ und „Mikro“ lösen. Es handelt sich nicht um eine Alternative, sondern um ein notwendiges Zusammenwirken. Entscheidend ist dafür die Verschiedenartigkeit der Formen, in denen soziale Systeme gebildet werden. So erhält die Sondertypik der Interaktionssysteme eine Funktion aus eigenem Recht, die nicht auf einen in der Organisation vorgesehenen Beitrag zu den Zielen der Organisation reduziert werden kann. Selbstorganisation und Mikrodiversität wirken komplementär zusammen. Sie ermöglichen einander wechselseitig. Damit wird natürlich nicht ausgeschlossen, dass Interaktionen sich den Organisationen einfügen müssen und dass es Schranken wechselseitiger Kompossibilität gibt.

**62** Siehe dazu Stephane Ngo Mai/Alain Raybaut, *Microdiversity and Macro-order: Toward a Self-Organization Approach*, *Revue internationale de systémique* 10 (1996), S. 223-239.

**63** Siehe dazu André Kieserling, *Interaktion in Organisationsen*, in: Klaus Dammann/Dieter Grunow/Klaus P. Japp (Hrsg.), *Die Verwaltung des politischen Systems: Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema*, Opladen 1994, S. 168-182; ders., *Kommunikation unter Anwesenden: Studien über Interaktionssysteme*, Frankfurt 1999, S. 335 ff.

**64** Wir setzen hier voraus, dass dies nicht das als Produkt eines Individuums begriffene Handeln sein kann, denn dann müssten sowohl Individuen als auch Handlungen wie Naturprodukte begriffen und soziale Abhängigkeiten extern eingeführt werden.

# Kapitel 8

## Entscheidungsprogramme

### I.

Zu den Entscheidungsprämissen, die im klassischen Konzept der Organisation oben anstehen, gehören die Entscheidungsprogramme.<sup>1</sup> In einer langen Tradition werden sie auch als „Aufgaben“ der Organisation bezeichnet. Damit soll gesagt sein, dass sie „aufgegeben“ sind. So spricht man in der Politik und in der Staatslehre noch heute von „Staatsaufgaben“.<sup>2</sup> Auch in der Privatwirtschaft findet man neben der Rede von Zwecken oder Zielen diese Ausdrucksweise, aber wohl mehr, wenn es darum geht, einen übergreifenden Sinn zu bezeichnen, der über die Herstellung absatzfähiger Produkte hinausgeht, etwa die Sicherstellung der Versorgung der Bevölkerung mit entsprechenden Gütern oder Dienstleistungen.<sup>3</sup> Oder man reduziert den Begriff der Aufgabe auf den Ziel- oder Zweckbegriff und benutzt ihn für Zwecke einer Bedarfsplanung (Aufgabenanalyse), die sich aus dem Betriebszweck ableiten lässt. Er bleibt dann erhalten (im Sinne von „fask“) als Unterziel, als Ausdruck für die Parzellierung des allgemeinen Betriebszwecks.<sup>4</sup> Man nennt dann das Resultat

1 Die Fachliteratur zu dieser Frage ist extrem unübersichtlich, soweit sie nicht die Programmierung von Computern betrifft. Zumeist wird nicht deutlich zwischen bindend vorgegebenen Richtigkeitsbedingungen und den verschiedenen Dimensionen von Stellenbeschreibungen unterschieden. Für einen Überblick siehe Andreas Remer, Organisationslehre: Eine Einführung, Berlin 1989, S. 43 ff.

2 Vgl. Thomas Ellwein, Das Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland, 3. Aufl., Opladen 1973, insb. S. 74 ff.; Dieter Grimm, Staatsaufgaben, Baden-Baden 1994.

3 oder neuerdings: um ökologischen Zusammenhängen Rechnung zu tragen. Karl E. Weick, Der Prozeß des Organisierens, dt. Übers., Frankfurt 1985, S. 369, definiert zum Beispiel: „Eine Aufgabe ist eine Verbindung zwischen Gestaltung und ökologischem Wandel ....“

4 „Unter einer Aufgabe wird in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ein zu erfüllendes Handlungsziel, eine durch physische oder geistige Aktivitäten zu verwirklichende Soll-Leistung verstanden“, heißt es im Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl. Stuttgart 1980 Sp. 200 s.v. Aufgabe. Dort auch ältere Literatur; ferner etwa Remer a.a.O., S. 264 ff. Siehe auch James G. March/Herbert A. Simon, Organisations, New York 1958, S. 23: „A set of activities S, is a task if it can be performed by a person in a certain specified time, T (say 8

der Aufgabenanalyse und ihrer praktischen Umsetzung „Organisationskultur“, und das System selbst wird als „Unternehmen“ bezeichnet.<sup>5</sup> Bei diesem Verständnis ist die Aufgabe von oben aufgegeben, setzt also im Bereich der Kommunikationswege eine Weisungshierarchie voraus. Der Begriff der Aufgabe bezeichnet gleichsam das Prämissive der Prämisse, nicht aber den auf dieser Ebene gegebenen Entscheidungsbedarf: das Vor-gegebensein durch Umwelt oder interne Weisung, nicht aber die damit erfolgte Unsicherheitsabsorption.

Es scheint nach all dem, dass man den Begriff der Aufgabe einsparen und ihn durch den Begriff des Entscheidungsprogrammes ersetzen kann, der seinerseits in den Begriffen Entscheidungsprämisse und Entscheidung rückversichert ist. Entscheidungsprogramme definieren Bedingungen der sachlichen Richtigkeit von Entscheidungen. Das bedeutet nicht (oder nur im Grenzfall), dass Entscheidungen im Wege der logischen Deduktion gewonnen werden können. Selbst wenn es sich um „Konditionalprogramme“ im gleich zu erörternden Sinne handelt, spielen oft unbestimmte und in der Situation interpretationsbedürftige Begriffe eine Rolle. Außerdem lässt programmiertes Entscheiden sich typisch von Kontexterinnerungen leiten, sodass man auf den ursprünglichen Sinn des Programmes zurückgreifen kann, wenn Abweichungen sinnvoll erscheinen. Trotz dieser Ambivalenzen, ja gerade dank der dadurch gegebenen Elastizität, steht der sachliche Bezug auf Programme in Organisationen im Normalfalle auch für soziale Akzeptanz. Es mag sein, dass einem Entscheidungsprogramm die Weisung beigegeben wird, Auffälligkeiten oder Verdachtsmomente, die gegen das Programm sprechen könnten, zu melden; aber das läuft dann fast schon auf eine paradoxe Programmierung hinaus - es kann richtig sein oder auch nicht - und hat im Allgemeinen wenig Effekt.<sup>6</sup>

Auf der Leitungsebene haben Entscheidungsprogramme zunächst die Form von Kriterien für die Beurteilung komplexer Projekte. Die zu absorbiende Unsicherheit wird hier reformuliert und in die Form einer Mehrzahl von Kriterien gebracht, die nicht alle zugleich optimal erfüllt werden können.<sup>7</sup> Sie kündigen also zunächst einen weiteren Entscheidungsbedarf

hours)."

5 Im Übrigen: ein Beleg dafür, dass diese Terminologie nur in der Betriebswirtschaftswissenschaft angewandt werden kann und zugleich dazu dient, diese Disziplinen gegen eine sozialwissenschaftlich orientierte allgemeine Organisationsforschung zu isolieren.

6 Zur „Wichtigkeit des Zweifels“ siehe Weick a.a.O. S. 320 ff. und passim. In der Tradition (Milton) ist Zweifel jedoch das Werk des Teufels.

7 Vgl. E. Eugene Carter, The Behavioral Theory of the Firm and Top-Level Corporate Decisions, *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), S. 413-428; Gordon Donaldson/Jay W. Lorsch, *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*, New York 1983.

an und werden oft schon in dieser Form nach unten weitergereicht. Entscheidungsprogramme im strengen Sinne setzen jedoch voraus, dass erkennbar ist, ob sie befolgt oder nicht befolgt werden. Wenn diese allgemeine Voraussetzung respektiert wird, können sie aber auf der Dimension von Unbestimmtheit zu Bestimmtheit variabel gehalten werden. „Tue etwas zur Verringerung des Drogenkonsums“ könnte ein sinnvolles Programm sein. Schon durch bloße Interpretation kann man herausbekommen, dass weder Tabak- noch Alkoholkonsum gemeint ist. Formalisierung ist als Variable, nicht als Direktive oder als unaufhaltbare Tendenz zu begreifen.<sup>8</sup> Der Programmabegriff setzt also keine Bestimmtheitschwelle voraus, jenseits derer es sich nicht mehr um ein Entscheidungsprogramm handelt. Er bezieht sich auf die Sachdimension des Sinns von Entscheidungen und ist, eben deshalb, in dieser Dimension nicht scharf einzuschränken. Aber allzu unbestimmte Programme tendieren typisch im Laufe der Organisationsgeschichte zur Konkretisierung, und sei es nur durch eingespielte Gewohnheit, sodass Neuerungen dann explizit eingeführt werden müssen mit der Folge, dass sie als Programmkomponente sichtbar werden. So mag im angegebenen Beispiel irgendwann einmal die Frage zur Entscheidung anstehen, ob das Verabreichen von Ersatzdrogen ein akzeptables Mittel der Bekämpfung von Drogensucht ist oder nicht.

**I** Wie alle Entscheidungen in Organisationen gewinnen auch Entscheidungsprämissen nur als Kommunikationen Realität. Das zwingt zu Vereinfachungen und schließt es aus, den Anwendungssituationen im Voraus gerecht zu werden. Zugleich kommt dadurch eine Zuspitzung in die Struktur, die das System im weiteren in der Frage Anwendung/Nichtanwendung oder richtige/falsche Anwendung oszillieren lässt. Soweit Richtigkeitsbedingungen formuliert sind, haben die gefundenen Formen deshalb eine andere, eine dunkle Seite. Auf der anderen Seite lauern die Fehler. Denn was nicht richtig ist, ist falsch. Es mag Bereiche geben, in denen es noch möglich ist, zu verhandeln, ob ein Fehler vorliegt oder eine Innovation. Aber solche Grenzfälle rufen nach einer expliziten Entscheidung, die dann wiederum nur durch Entscheidung geändert werden kann. So mag eine lange abweichende Praxis zeigen, dass bestimmte Sicherheitsvorschriften schlicht überflüssig sind; aber wenn die Praxis entdeckt wird, steht eine Entscheidung an; und wenn sie unterbleibt, kann auch das als eine Entscheidung gewertet werden.

Ähnlich wie in der Normgenese macht oft der Fehler erst klar, was hätte geregelt werden müssen.<sup>9</sup> Offene Situationen und ungetestete Arbeits-

**8** Dies weicht natürlich den klassischen Begriff der Bürokratie auf.

**9** Man könnte sich hier an Arnold Gehlens Formel von „erkenntnispraktischen Vorrang des Pathologischen“ erinnern. Siehe: Die Seele im technischen Zeitalter, Hamburg 1957, S. 85 mit dem beachtenswerten Hinweis auf daraus folgende

bedingungen werden durch immanente Risiken in eine Bifurkation getrieben; die dann Fall für Fall zu der Entscheidung zwingt, ob die Entscheidung richtig war oder ob ein Fehler vorhegt. Man denke an ärztliche Tätigkeiten oder an die Feldarbeit der Polizei. Die Zweischneidigkeit des Problems der Richtigkeit wirkt also wie eine Sonde, die in unbekanntes Terrain emgeführt wird, um Arbeitsbedingungen zu testen, und die dann tendenziell auf eine detailliertere Programmierung hinausläuft. Danach müssen vorkommende Fehler nach Möglichkeit versteckt werden. Polizisten wissen, wie man Berichte schreibt.

In der Literatur, vor allem aus der Zeit der Theorie informaler Organisation und der human relations Bewegung, findet man die Neigung, Fehler als ein Führungsproblem anzusehen. Das liegt teils daran, dass Programmierprobleme auftauchen, die an höherer Stelle entschieden werden müssten, teils aber auch am „expressiven“ Gehalt von Beschuldigungen und an ihren sozio-emotionalen Folgen.<sup>10</sup> Abstrakter formuliert heißt das, dass das Kreuzen der Grenze vom „Richtigen“ zum „Fehlerhaften“ zugleich einen anderen Typus von Entscheidungsprämissen aktiviert, nämlich den Bereich der Kommunikationswege und der Kompetenzen. Das mag erneut als ein Beleg dafür gelten, dass die einzelnen Arten von Entscheidungsprämissen nicht separat wirken, sondern als Verbund des gemeinsamen Präformierens von Entscheidungen zu sehen sind mit Möglichkeiten eines Belastungsausgleichs.

Insgesamt hat sich in der Organisationswissenschaft die Auffassung durchgesetzt, dass ein gewisses Ausmaß an Fehlern normal ist und dass es unrationell wäre, eine Politik der absoluten Fehlersicherheit zu treiben.<sup>11</sup> Auch die Natur arbeite schließlich „fehlerfreundlich“. Es käme also mehr darauf an, Organisationen so „robust“ einzurichten, dass sie Fehler überstehen können. In manchen rechtsstaatlichen Verwaltungen hat sich deshalb die Gewohnheit eingespielt, in Massenvorgängen Verwaltungsbe-

**Verzerrungen. Wohlwollender klingt ein Sprichwort: Wer keine Fehler riskiert, kann auch nicht lernen. Das hier Gesagte ist auch ein Kommentar zum Thema „Unsicherheitsabsorption“.**

10 Ein Zitat mag dies belegen: „When things go wrong, the dependence-anxiety, aggressiveness, fears of attack, rivalry, and guilt all are stirred up. The way in which mistakes are dealt with is the real testing ground for the quality of executive leadership and the soundness of follower relationship in the T-group.“ (Elliott Jaques, *The Changing Culture of a Factory*, London 1951, S. 288). Von hier aus liegt es dann nahe, aus führungspraktischen Gesichtspunkten Großzügigkeit und Zukunftsorientierung im Umgang mit Fehlern zu empfehlen. Vgl. z.B. Daniel Katz, *Human Interrelationships and Organizational Behavior*, in: Sidney Maitlick/Edward H. Van Ness (Hrsg.), *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, Englewood Cliffs N.J. 1962, S. 166-186 (173). Vgl. ferner Everett C. Hughes, *Mistakes at Work*, in: ders., *Men and Their Work*, Glencoe Ill. 1958, S. 88-101.

scheide schematisch anzufertigen, aber Einspruch zuzulassen, und erst aus Anlass eines Einspruchs die Angelegenheit genauer zu prüfen. Angeichts von Problemen mit hochrisikanten Technologien steht aber auch diese Empfehlung in Frage; und es fragt sich jetzt, ob „normal accidents“<sup>12</sup> überhaupt ein Resultat einer rationalen Fehlerakzeptanzpolitik und „permissiver“ Führung sind, oder ob sie bei jeder Programmierung als die andere Seite der Form miterzeugt werden.

## II.

Organisationssysteme können in ihrer sozialen Realität nicht zureichend begriffen werden, wenn man sie als Funktionen oder als Maschinen beschreibt, die einen „Input“ in einen „Output“ transformieren. Sobald man sie als selbstreferentielle, nichttriviale Systeme auffasst, wird klar, dass eine Mehrheit von Inputs (etwa: vom Rohstoffmarkt, von Zulieferermärkten, vom Kreditmarkt, vom Arbeitsmarkt) und eine Mehrheit von möglichen Outputs (für Absatzmärkte, über die erst noch zu entscheiden wäre), zu einer unausrechenbaren Komplexität führen würde. Input/Output-Modellierungen mögen theoretisch geeignet sein, einiges zu klären; und sie mögen dazu beitragen, leicht übersehene Abhängigkeiten in die Theorie einzubringen (also Komplexität zu steigern); aber für eine systemtheoretische Behandlung real operierender Organisationssysteme reichen sie nicht aus. (Wir erinnern damit nur an oben<sup>13</sup> bereits eingeführte Einsichten).

Trotzdem, und vielleicht gerade deshalb, macht es Sinn, auf der Ebene der Entscheidungsprogrammierung Inputgrenzen und Outputgrenzen des Systems zu unterscheiden. Denn für die Operationen des Systems (oder: der Teilsysteme des Systems) unterscheiden diese Grenzen zugleich Vergangenheit und Zukunft. Bei allen Freiheiten, die das System sich im selbstreferentiellen Bezug auf die jeweils gegebene Entscheidungssituation zubilligen wird: die *Differenz* der Zeithorizonte Vergangenheit und Zukunft kann es in keiner Entscheidung ignorieren. Es kann daher die Beweglichkeit, also die Kontingenz, die es in sich vorfindet, weil es entscheiden muss, auch dazu benutzen, festzulegen, ob es seine Programme mehr an Inputs oder mehr an Outputs orientieren will; ob es also bei der Ermittlung richtiger Entscheidungen eher von gegebenen Be-

11 Siehe aus der Sicht der älteren Kybernetik Stafford Beer, **Kybernetik und Management**, dt. Übers., Frankfurt 1962, S. 123 ff.

12 im Sinne von Charles Perrow, **Normale Katastrophen: Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnik**, dt. Übers., Frankfurt 1987.

13 Vgl. Kapitel 2.

dingungen oder eher von zu erzeugenden oder von zu verringernden Differenzen ausgehen will. In beiden Fällen geht es, das sagt uns der Begriff des Entscheidungsprogramms, um künstliche Versteifungen eines Rahmens, die in das System durch Entscheidungen eingeführt werden müssen und im System geändert werden können. In beiden Fällen geht es um eine Art vorgezogene, generalisierte Unsicherheitsabsorption. Trotzdem unterscheiden sich die Programme erheblich je nach dem, ob sie als Fixpunkt die Inputgrenze oder die Outputgrenze wählen.<sup>14</sup>

Wir wollen die primär inputorientierten Programme *Konditionalprogramme*, die primär outputorientierten Programme *Zweckprogramme* nennen. Bei beiden Programmformen, und darin stimmen sie überein, handelt es sich um die Einführung einer künstlichen Unterscheidung, die nicht vorgefunden wird, sondern im System selbst konstruiert und durch Entscheidung verbindlich gemacht werden muss. Konditionalprogramme unterscheiden zwischen Bedingungen und Konsequenzen, Zweckprogramme zwischen Zwecken und Mitteln. Wozu aber werden solche Differenzen erzeugt, für die man sich nicht auf die Natur, ja nicht einmal auf die Umwelt des Systems berufen kann?

Die Antwort auf diese Frage erfordert zwei Schritte. Zunächst wird durch die Unterscheidung, und zwar in beiden Fällen, Kognition ermöglicht und angefordert.<sup>15</sup> Programme dieses Typs sind nur brauchbar, wenn man die Welt schon kennt und die Kommunikation damit rechnen kann. Aber dann strukturiert die jeweilige Unterscheidung das, woraufhin Weltkenntnis als zweifelhaft behandelt und im Lichte spezifizierter Zweifel ausgearbeitet werden kann - etwa in der professionellen Kompetenz eines angelernten Arbeiters, eines Juristen, eines Ökonomen. Nur wenn und nur in dem Maße als dies geschieht, erzeugt das System Entscheidungsfreiheiten, etwa in der Prüfung, ob ein Fall unter diese oder jene Regel subsumierbar ist oder ob er einen Anlass geben könnte, die Regel zu ändern; oder in der Frage, ob Mittel sich zur Erreichung eines Zweckes eignen und ob der Zweck den Aufwand lohnt, ob man nach anderen Mitteln Ausschau halten sollte oder ob man den Zweck besser aufgeben oder ins leichter Erreichbare modifizieren sollte. Es wäre mithin voreilig, Programme ohne Rücksicht auf die damit aufgerufenen Kognitionen als Muster für schon fertige Entscheidungen anzusehen. Sie erzeu-

14 Siehe für eine ausführliche Behandlung Niklas Luhmann, *Zweckbegriff und System rationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*, Neudruck Frankfurt 1973.

15 Wir setzen hier ohne weiteres Argument voraus, dass Wahlfreiheit keine angeborene Fähigkeit des Menschen ist, die nur noch zum Guten dirigiert werden muss, sondern dass es einer vorgängigen kommunikativen Konstitution von Sinn bedarf, damit erkennbar wird, für was und wogegen man sich entscheiden kann.

gen vielmehr erst die Möglichkeit einer stets situationsbezogenen Entscheidung. Die Freiheit, auf verschiedene Weise zu entscheiden, entsteht erst durch Programmierung. Nur deshalb macht es Sinn, zwischen Entscheidungsprogrammen und Entscheidungen zu unterscheiden. Ohne Programmierung hätte man nur die Möglichkeit, Aufmerksamkeit schweifen zu lassen oder Kommunikationen anzuregen, um ein Thema zu finden.

Erst wenn eine Entscheidungsmöglichkeit kognitiv konstruiert ist und erst wenn, darauf bezogen, Kompetenzen entstehen, die den Freiheitspielraum je nach Bedarf erweitern oder einschränken können, können Entscheidungen getroffen und, zumeist nachträglich, beurteilt werden. All dies muss vorausgesetzt werden, bevor man diskutiert, ob eine Entscheidung richtig oder sogar einzig-richtig ist, ob sie vertretbar ist oder ob sie angesichts der gegebenen Umstände doch entschuldbar ist oder ob man ihr vermeidbare Fehler vorwerfen kann. Und darauf bezogen entsteht dann eine sekundäre Kompetenz der Kritik und der Erläuterung und Verteidigung von geplanten oder von bereits getroffenen Entscheidungen, wobei sehr typisch der kognitive Rahmen mitdiskutiert wird, der das Ausmaß von Entscheidungsfreiheit konstituiert hatte.

Die direkive Erzeugung von Freiheit durch Kognition macht demnach ein Programm zur Entscheidungsprämissse. Die Programmformen unterscheiden sich danach, wie sie Entscheidungsmöglichkeiten konstruieren und welche Art von Kompetenz sie entstehen lassen. Dabei ist die kognitive Kompetenz so stark gefordert, dass es zu Verständigungsschwierigkeiten kommen kann, indem Juristen zum Beispiel ihre Inkompetenz in der Behandlung von Zweckfragen schlechterdings nicht begreifen können (für sie ist das ein Problem der Auslegung von Konditionalprogrammen) während umgekehrt Ökonomen Mühe haben, unzweckmäßige Konditionalprogramme allein wegen des Wertes einer regulierten Ordnung zu akzeptieren und verzweifelt einen optimierfähigen Zweck suchen müssen, um der Regel einen Sinn als Mittel geben zu können.

Das alles muss mitgesehen werden, wenn man dann trotzdem feststellt, dass beide Programmformen den Status normativer Geltung erhalten. Das heißt aber nur, dass sie durch Entscheidung in Kraft gesetzt werden und solange gelten, wie sie nicht geändert werden. Im Übrigen ist bei der Handhabung dieser Unterscheidung zu bedenken, dass jede Entscheidung, die in der Organisation zu treffen ist, mit Vergangenheit und mit Zukunft zu rechnen hat, und dies in selbstreferenzieller und in fremdreferenzieller, umweltbezogener Perspektive. Die Unterscheidung der Programmformen kann also nie so weit getrieben werden, dass bei Konditionalprogrammen keinerlei Zwecke angegeben werden könnten oder dass die Zweckprogramme völlig frei wären von jeder Rücksicht auf die Bedingungen, unter denen sie zu handhaben sind. Die Typendifferenzie-

rung ergibt sich erst aus der Programmierung selbst, das heißt aus den Bezugspunkten für die Entscheidung, ob eine Entscheidung richtig oder fehlerhaft ist. Es kann also durchaus Mischprogramme geben, etwa die Regel, dass eine Maschinenreparatur nur in Betracht kommt, wenn ein Schaden bereits eingetreten ist (also nicht vorsorglich), dann aber zweckmäßig durchzuführen ist. Oder: dass ein Rechtsstreit vom Gericht nur zu behandeln ist, wenn eine Klage eingegangen ist, dann aber ein Schlichtungsversuch zu unternehmen ist und nur, wenn dieser scheitert, wieder strikt konditional nach Maßgabe des Rechts zu entscheiden ist, wobei die Konditionen Verweisungen auf Zwecke enthalten können.

Will man sich über kompliziertere Zusammenstellungen von Konditionalprogrammen und Zweckprogrammen unterrichten, ist es aber zweckmäßig, sich zunächst einmal die Unterschiedlichkeit der programmatischen Festlegungen vor Augen zu führen.

### III.

Konditionalprogramme<sup>16</sup> haben die allgemeine Form des „wenn - dann“. Im Allgemeinen heißt das: „nur wenn - dann“. Das heißt dann: was nicht erlaubt ist, also durch die genannte Bedingung ausgelöst wird, ist verboten. Es hätte keinen Sinn, anzugeben: diese Medizin darf nur auf ärztliche Verschreibung ausgegeben werden, und anderenfalls auch. Beide Seiten der Relation können positiv oder negativ vorgegeben sein; im Allgemeinen versteht sich aber die Umkehrung von selbst.

Die Auslösebedingung eines Konditionalprogramms liegt, relativ zur ausgelösten Operation, in der Vergangenheit, auch wenn das Programm sich auf eine zukünftige Gegenwart bezieht und damit auch das Auslösesignal modo futuri exacti vorausgesetzt werden muss. Das hat, im Vergleich zu Zweckprogrammen, den großen Vorteil, dass die Konditionen eindeutig festgelegt werden können (nicht jedoch: müssen!). Im Grenzfall kann das Konditionalprogramm daher in der Form eines logischen Schlusses oder auch maschinell durchgeführt werden. Im Zeitpunkt der Programmierung steht dann nur der Zeitpunkt der Ausführung, eventuell die Häufigkeit der entsprechenden Fälle noch nicht fest.

Konditionalprogramme können sequenziell hintereinander geschaltet werden, indem die Durchführung eines Programms Auslösesignal für das nächste ist. Damit können komplexe Programme in Ketten aufgelöst werden, in Ketten mit eingebauter, selbstläufiger Synchronisation. So können auch unterschiedliche Kompetenzen und Entscheidungsebenen integriert

16 Vgl. James G. March/Herbert A. Simon, *Organization*, New York 1958, S. 142 ff. zum Stichwort „Performance programs“.

werden, indem eine Stelle nur tätig wird, wenn eine andere tätig geworden ist.

Die in dieser Programmform erreichbare Präzision schließt jedoch nicht aus, dass Unbestimmtheiten eingebaut werden können.<sup>17</sup> Auch dann handelt es sich, solange die „wenn - dann“-Form gewahrt bleibt, immer noch um Konditionalprogramme, aber der Regelungswert und die Voraussehbarkeit der Effekte kann abnehmen bis zu einem Punkt, in dem richtig und fehlerhaft nicht mehr zu unterscheiden sind.

Unbestimmtheit kann sowohl in der Wenn-Klausel als auch in der Dann-Klausel vorgesehen sein. Wenn in der Wenn-Klausel, dann ist ein den Juristen wohl bekanntes Problem der Interpretation gegeben. Wenn in der Dann-Klausel, ist die zu treffende Entscheidung nicht eindeutig festgelegt. So mag angeordnet sein: wenn der Lagerbestand eine bestimmte Menge unterschreitet, muss nachbestellt werden; aber es mag offen bleiben, bei welchem Lieferanten und zu welchen Preisen. Häufig ist diese Unbestimmtheit als Hinweis auf zusätzliche Kriterien zu verstehen, seien es solche der Eignung für Zwecke, seien es solche der Wirtschaftlichkeit. Sind Programme mit Unbestimmtheitsstellen eine zeitlang in Gebrauch, so werden sich typisch Ausfüllungsnormen entwickeln (wie sie in juristischen Glossen und Kommentaren nachzulesen sind), und ein Entscheider wird im typischen Falle rechenschaftspflichtig sein, wenn er von den informal eingespielten Gepflogenheiten abweicht.

Ein anderer bekannter Fall organisatorischen Lernens liegt vor, wenn das Programm relativ präzise erhalten bleibt, aber durch ein Regel/Ausnahme-Schema ergänzt wird. Die Primärunterscheidung des Konditionalprogramms wird dann nochmals unterschieden, sozusagen suprakonditioniert mit der Klausel, dass sie nur angewandt werden soll, wenn die besonders genannten Bedingungen für eine Ausnahme nicht vorliegen.

Das Regel/Ausnahme-Schema ist hier das funktionale Äquivalent für das, was im Falle von Zweckprogrammen die Suche nach Alternativen sein würde.<sup>18</sup> Man mag die Suche nach Alternativen bevorzugen; aber das impliziert einen Wechsel der Programmform oder verrät eine Orientierung, die davon ausgeht, dass Konditionalprogramme nur im Kontext von Zweckprogrammen zu rechtfertigen seien.

Das Regel/Ausnahme-Schema ermöglicht es, das Regelprogramm und das Ausnahmeprogramm zugleich im Gedächtnis zu behalten und die zu-

17 Siehe etwa William J. Gore, *Administrative Decision-Making: A Heuristic Model*, New York 1964, S. 51 ff.; oder, formaler, zum „Programmierungsgrad“ Remer a.a.O. S. 52 ff., 66 f.

18 So z.B. David Braybrooke/Charles Lindblom, *A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process*, New York 1963, S. 158 ff. in einem der wenigen expliziten Vergleiche von „investigating alternatives“ und „investigating exceptions“.

nächst nahe Hegende Annahme zu vermeiden, dass die Ausnahme die Regel zerstört oder schwächt. Um dies zu erreichen, sind jedoch gewisse Formalitäten wichtig; es darf sich nicht einfach um eingeübte, aber fehlerhafte Abweichungen, um „patterned evasions“<sup>19</sup> handeln. Die Prüf **Situation** wird durch Zulassung von Ausnahmen rasch komplexer, und Ausnahmelagen müssen sich daher mit einer gewissen Drastik und Dringlichkeit melden, um Aufmerksamkeit zu finden.

Auf beiden Wegen, bei der Ausfüllung von Unbestimmtheiten und bei der Hinzufügung von Ausnahmeregeln tendiert ein konditional programmiertes System zur Verdichtung seines Regelwerks und zu Ansprüchen an Aufmerksamkeit, die viel Entscheidungszeit absorbieren. Das kann zu einer stärkeren Aufgliederung der Stellen, also zu intern induziertem Wachstum führen. (Das Pendant bei Zweckprogrammen wäre die noch zu erörternde Zweck/Mittel-Verschiebung.) Anders als Lebewesen scheinen Organisationen deshalb mit zunehmendem Alter zu wachsen. Auf der anderen Seite dieser Entwicklung ergibt sich ein Dauerwunsch nach Vereinfachung, nach Innovation, man möchte fast sagen: nach Vernichtung der Akten. Und ebenso die Tendenz, neue Probleme durch Neugründung von Organisationen anzugehen.

#### IV.

Zweckprogramme sind vom Prinzip her anders gebaut, auch wenn man sie, vor allem im Bereich ihrer „Mittel“, mit Konditionalisierungen durchmischt vorfindet. Man muss zunächst einmal Klarheit darüber gewinnen, dass es sich bei Zwecken immer um „Programme“ handelt, also um Konstruktionen, die auch anders gewählt werden könnten. Es gibt, nach Kant sollte man das wissen, keine Naturzwecke, die ontologisch vorgegeben sind; auch nicht, und gerade nicht, im Bereich des menschlichen Han-

**19** Die Formulierung „patterned evasions“ stammt von Robin Williams, Jr., American Society: A Sociological Interpretation, New York 1960, S. 379. Für ihre Verwendung in organisatorischen Kontexten siehe z.B. Dean Harper/Frederick Emert, Work Behavior in a Service Industry, Social Forces 42 (1963), S. 216-225, für selbsteingeführte Arbeitserleichterungen von Briefträgern, oder Louis A. Zürcher, The Sailor Aboard Ship: A Study of Role Behavior in a Total Institution, Social Forces 43 (1965), S. 389-400 für entsprechende Erfahrungen auf Kriegsschiffen, oder Earl Rubington, Organizational Strains and Key Roles, Administrative Science Quarterly 9 (1965), S. 350-369, für ein Heim zur Rehabilitation von Alkoholikern. Dass dieser Weg der verdeckten Abweichung gewählt wird, mag mehrere Gründe haben - vor allem wohl den, dass die Ausnahmebedingungen nicht präzise zu definieren sind oder dass sie der Ernsthaftigkeit (Zweckmäßigkeit) der Normalregel Abbruch tun würden; oder auch einfach, dass das Publikum, das davon wissen darf, zu verschieden ist.

deins. Vielmehr ist der Entwurf von Zwecken, kantisch gesprochen, eine Leistung der reflektierenden Urteilskraft, die sich ihren Gegenstand so zurechtlegt, *als ob er zweckmäßig wäre*. Das kann in deskriptiver, aber auch in pragmatischer, vorschreibender Intention geschehen. Aber es gibt keine seismäßige (teleologische) Verpflichtung des Handelns auf Zwecke.

Diese Umdisposition innerhalb der traditionellen Teleologie hat mit der neuzeitlichen Vorstellung von Zeit zu tun, mit der Einführung einer noch nicht bestimmten (entscheidungsbedürftigen) Zukunft in die Zeit. Auch über Zwecke muss erst noch entschieden werden, und die Entscheidung bedarf einer Legitimation, die nicht ihrerseits wieder auf (Natur-) Zwecke zurückgreifen kann. Zweckprogramme sind deshalb reine Zukunftsprogramme. Das Kausalverhältnis von Mittel und Zweck, das ihnen zu Grunde liegt, kann leicht darüber hinwegtäuschen; aber auch Mittel sind, vom programmierten Entscheiden aus gesehen, immer künftige Mittel. Andererseits sind auch Zweckprogramme (wie Konditionalprogramme) in der Gegenwart der Entscheidungsoperation zu praktizieren. Sie sind daher genau so sicher anzuwenden wie Konditionalprogramme. Ihr Problem liegt eben darin: dass eine stets unsichere, stets unbekannte Zukunft in der Gegenwart so behandelt werden muss, als ob sie schon feststünde.

Die Ausrichtung auf Zukunft führt zu einer radikalen Unterschiedlichkeit von Zweckprogrammen und Konditionalprogrammen. Bei Konditionalprogrammen gilt: was nicht erlaubt wird, ist verboten; denn die Ablösung der Entscheidung von der Vergangenheit, die die Situation determiniert, kann nur mit Vorsicht erfolgen; die Grundalternative heißt daher: das Programm richtig oder falsch befolgen (auslegen, anwenden). Bei Zweckprogrammen fordert dagegen die Unbestimmtheit der Zukunft Elastizität. Daher müssen Einschränkungen, die sich hier immer auf die Wahl der Mittel beziehen, explizit erfolgen. Also gilt: was nicht verboten ist, ist erlaubt.<sup>20</sup>

Wenn schon die Zukunft unsicher ist, sollten wenigstens, so könnte man denken und so denkt die klassische Theorie rationalen Entscheidens, die Präferenzen festen Anhaltspunkte geben und so das markieren, was als Zweck in Betracht kommt. Das mag für einzelne Entscheidungen mehr oder weniger gelten. Organisationssysteme dagegen, die ihre eigene Autopoiesis betreiben, entwickeln auch ihre Präferenzen selbst. Präferen-

**20** Wenn man diese beiden Prinzipien von der Ebene der Organisation und ihren Programmen ablöst und sie auf das Rechtssystem überträgt, wird es unentscheidbar und letztlich eine Frage der ideologischen Option, ob man den Primat des Verbots oder den Primat der Erlaubnis proklamiert. Die beiden Möglichkeiten bilden, als Einheit gesehen, eine Paradoxie, die nur durch Programmierung entfaltet werden kann.

zen und Entscheidungen stehen in einem zirkulären Zusammenhang wechselseitiger Bewährung, und nur das, was sich bewährt, wird im Gedächtnis des Systems festgehalten, um als Voraussetzung zu dienen für weiteres Lernen. Deshalb empfiehlt es sich, den Zweckbegriff nicht werttheoretisch einzuführen, so als ob es sich um eine Selbstverständlichkeit handele (was wiederum für die Einzelentscheidung durchaus zutreffen mag),

Zwecke sind Differenzen; sie unterscheiden sich von dem, was anderenfalls eintreten würde. Auch Mittel sind Differenzen, sie bezeichnen das, was erforderlich ist, um den Zweck zu erreichen und damit das nicht eintreten zu lassen, was anderenfalls eintreten würde. Um solche Zukunftskonzepte als gegenwärtiges Entscheidungsprogramm anbieten zu können, müssen sie bewertet werden. Die Struktur eines Zweckprogramms beruht deshalb auf der unterschiedlichen Bewertung von Zwecken und Mitteln: die Zwecke positiv, die Mittel negativ. Die Wertsetzung hält also das Programm zusammen: über der Differenz von Zukunft und Gegenwart, über der Differenz von bezweckten Zuständen und anderenfalls eintretenden Zuständen und über der Differenz von Zweck und Mittel. Und eben deshalb muss die Bewertung eine aufgelöste Paradoxie darstellen: positive und negative Bewertung des Programms. Normalerweise formuliert man das, die Paradoxie unterdrückend, als ein Programm der Optimierung des Verhältnisses von Zweck und Mittel.

Das Hauptproblem aller Zweckprogrammierung liegt in der Unbekanntheit und der Unerreichbarkeit äußerer Zukunft. Was immer von Entscheidung zu Entscheidung geschieht: die Zukunft bleibt Zukunft und die Zwecke bleiben Zwecke. Zwar kann man in jeder Gegenwart die eigenen Erwartungen überprüfen und an der Erfahrung mit vergangenen Erwartungen korrigieren. Aber man kann weder vergangene noch zukünftige Entscheidungen treffen. Man kann gegebene Zweckprogramme in ihren Kausalannahmen und ihren Wertungen korrigieren und man kann bisher übersehene Aspekte einbeziehen. Man kann zum Beispiel feststellen, dass sich Produkte nicht so verkaufen lassen, wie man gehofft hatte, oder dass geplante Investitionen teurer werden. Man kann, soweit es um Programme für wiederholbare Entscheidungen geht (etwa: Operationen in einem Krankenhaus, Verbrechensbekämpfung, Personalschulung, Abfallentsorgung), lernen. Aber alle Kondensierung von Erfahrungen erfolgt in der Ungewissheit darüber, ob die jetzt vergangenen Bedingungen auch in der Zukunft noch zutreffen werden. Zweckprogrammierungen setzen, obwohl sie auf Differenzerzeugung abzielen, voraus, dass die Brüche zwischen Vergangenheit und Zukunft nicht allzu scharf ausfallen.

Die Kausalrelation zwischen Zweck und Mittel erlaubt die Konstruktion von Alternativen. Dies deshalb, weil jede Kausalzurechnung, jede Kausalfeststellung überhaupt, selektiv erfolgen muss. An sich sind Kau-

salhorizonte von den Ursachen wie von den Wirkungen her gesehen Endloshorizonte. Jede Ursache hängt von unzähligen weiteren Ursachen ab, jede Wirkung hat unzählige weitere Wirkungen, und dies nicht nur reihenförmig, sondern kaskadenförmig. Überdies verschiebt sich die Gesamtkonstellation je nach dem, von welcher primären Kausalrelation man ausgeht. Man kann pädagogische oder therapeutische Programme auf Strafgefangene anwenden, aber je nach Art des Konzepts variieren die Ursachen und die Mittel. Es kann um Sprachschulung gehen, damit Konflikte eher verbal als handgreiflich ausgetragen werden, oder um Vorbereitung auf Arbeit nach der Entlassung, damit die Selbstversorgung gesichert ist. Immer aber setzt das Programm voraus, dass Kausalität ausschließlich beobachtet wird, und *in der Begrenzung liegt dann zugleich die Möglichkeit, über Alternativen nachzudenken, bei denen die Erfolgswahrscheinlichkeit vielleicht größer oder die Wertekonstellation günstiger ist.* Für einen göttlichen Blick kann es keine Alternativen geben. Hier wäre dann alles richtig oder alles falsch, ohne dass man diese beiden Möglichkeiten unterscheiden könnte.

Mit den Kausalplänen und nur so können zugleich Antennen für Unerwartetes ausgefahren werden. Das Risiko der Selektion kann dadurch in gewissem Umfange abgeschwächt werden; aber wiederum nur selektiv und nur mit Bezug auf das, was man sich vorgenommen hatte. So wie alle Prognosen zugleich definieren, in welchen Hinsichten sie unzutreffend sein können und eventuell korrigiert werden müssen, so schließen auch Kausalpläne eine Mitbeobachtung ihres Misslingens ein. Ohne versuchsweise Festlegung einer scharf limitierten Form bliebe auch „alles andere“ **Undefiniert**. Allerdings führt die Beobachtung des Unerwarteten zunächst nur in den „unmarked Space“ des Mediums kausaler Möglichkeiten. Woran es gelegen haben mag, ist damit noch nicht ausgemacht. Dies wird erst anders, wenn eine gewisse „Technologisierung“ der Kausalzusammenhänge gelingt, das heißt: eine relativ feste, normalerweise funktionierende Kopplung von Ursachen und Wirkungen mit ausreichender Abdichtung gegen Außeneinwirkungen.<sup>21</sup> Insofern gibt es auch bei Zweckprogrammen wie bei Konditionalprogrammen eine Dimension des Grades an Bestimmtheit; aber mit der Programmform variiert auch die Form der Bestimmung. Während bei Konditionalprogrammen eher an eine hermeneutische Einschränkung des Spielraums der Interpretation

<sup>21</sup> Vgl. für einen typischen Fall, in dem diese Voraussetzung nicht realisiert werden kann, Niklas Luhmann/Karl Eberhard Schorr, *Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik*, in dies. (Hrsg.), *Zwischen Technologie und Selbstreferenz: Fragen an die Pädagogik*, Frankfurt 1982, S. 11-40, und dazu Stellungnahmen im selben Band.

der Auslösesignale zu denken ist, geht es bei Zweckprogrammen eher um eine Abdichtung der Kausalabläufe gegen externe Interferenzen.

Zweckprogrammierungen bauen auf diese allgemeinen Strukturen des zweckorientierten Entscheidens auf. Sie entziehen Komponenten dieser Orientierungsform der Disposition derjenigen Stellen, die das Programm durchzuführen haben. Der Müllabfuhr steht es nicht frei, ihr Fahrzeug für den Verkauf von Flaschenbier umzufunktionieren. Aber was genau wird im Programm festgeschrieben und was bleibt der Ausfüllung im Einzelfall vorbehalten?

Typisch geht es um Vorgabe des Zweckes selbst und um Einschränkung der Wahl möglicher Mittel. Das jedenfalls ist das Standardformat. Dabei kann jedoch offen bleiben, welche Nebenzwecke man mit der Wahl geeigneter Alternativen zusätzlich noch erfüllen will. Je reicher die Wahlmöglichkeiten, die den Programmgeber zufrieden stellen, desto mehr Zusatzmotive können andocken. Wissenschaftler befriedigen bei Tagungsreisen oft auch touristisches Interesse; Diplomaten sammeln im Dienst Erzählstoff für Empfänge bei späteren Dienststellen. Nebenzwecke können oft mitbedacht werden - so die amoenitas loci bei der Wahl von Tagungsorten für wissenschaftliche Konferenzen; aber sie werden typisch nicht ins Programm aufgenommen.<sup>22</sup> Man darf vermuten, dass die Anreicherungsfähigkeit der Zwecke in manchen Programmen stillschweigend mitbedacht wird: so natürlich-die politische Prämie für die Regierungsparteien bei Wohlfahrtsprogrammen. Hauptzweck und Nebenzweck können gelegentlich geradezu ausgetauscht werden. Aber all das liegt noch im Rahmen der allgemeinen Struktur: ohne Vorgabe eines Zwecks kein Zweckprogramm.

Typisch werden auch an sich geeignete Mittel ausgeschlossen, wenn sie zum Beispiel rechtswidrig sind. Die Polizei hat sich mit all ihren Ausnahmerechten doch an das Recht zu halten, wenn sie Verbrecher verfolgt oder die öffentliche Ruhe und Ordnung wiederherstellt. Eine auf Zwecke angesetzte Verwaltung kommt aber rasch in Grauzonen der Halblegalität, wenn sie ihre Zwecke nur durch Kooperation mit Interessenten erreichen kann, die zu keinem Entgegenkommen verpflichtet sind.<sup>23</sup> Auch der Umgang mit budgetierten Geldmitteln kann leicht in Situationen führen, in denen entweder zweckwidrig oder mit Tricks gearbeitet werden muss.

<sup>22</sup> Immerhin hat der Verfasser die Erfahrung machen müssen, dass ihm bei Tagungseinladungen die Unterbringung in einem „erstklassigen Hotel“ in Aussicht gestellt wurde. Solche Uneschicklichkeiten passieren halt.

<sup>23</sup> Vgl. Keith Hawkins, **Environment and Enforcement: Regulation and the Social Definition of Pollution**, Oxford 1984; Arthur Benz/Wolfgang Seibel (Hrsg.), **Zwischen Kooperation und Korruption: Abweichendes Verhalten in der Verwaltung**, Baden-Baden 1992.

Der Kausalnexus von Zwecken und Mitteln legt es nahe, die Mittel ihrerseits als Zwecke auszuweisen und dann nach Mitteln für das Erreichen der Mittel zu suchen. Eine solche Zweck/Mittel-Verschiebung hat den wichtigen Vorteil, Kettenbildung zu ermöglichen. Man kann Mittel vorsehen, die gar nicht zur Verfügung stehen, und sich erst anschließend um die Beschaffung der Mittel bemühen. Man plant zum Beispiel Fabrikation mit einer noch gar nicht existierenden Fabrik. Das Programm hebt auf diese Weise von der zur Zeit der Programmierentscheidung gegebenen Realität ab. Außerdem ermöglicht die Zweck/Mittel-Verschiebung, Zwecke so stark zu generalisieren, dass das Erreichen des Zweckes jeden Bezug zu Zeitpunkten verliert und weder positiv noch als Unerreichbarkeit negativ festgestellt werden kann. Zwecke konfundieren dann mit den Werten, die zur Begründung der angestrebten Differenz dienen. Die Armee dient der „Erhaltung des Friedens“; aber dann müssen Waffen beschafft, Kasernen gebaut, Soldaten ausgebildet werden, und von diesen Mittelanforderungen her ergeben sich, wenn sie einmal als Unterzwecke gesetzt sind, weitere Mittelanforderungen. Dies hat es der Organisationswissenschaft ermöglicht, sogar Organisationen als zielerreichende Systeme zu definieren, oder dem älteren Strukturfunktionalismus, die Bestandserhaltung des Systems als dessen oberstes Ziel anzusehen. Aber Autopoiesis ist kein Ziel, sondern die Operationsweise selber.

In der älteren organisationssoziologischen Literatur ist die Zweck/Mittel-Verschiebung im Wesentlichen negativ beurteilt, wenn nicht als pathologisch kritisiert worden.<sup>24</sup> Ein solches Urteil drängt sich auf, wenn man die Organisation als System mit der Einheit ihres Ziels identifiziert. Geht man dagegen vom Begriff der Zweckprogrammierung aus, kommt man zu einem ausgewogeneren Urteil. Es ist undenkbar, dass alle Entscheidungen einer Organisation sich an einem einzigen Gesamtzweck orientieren; und es ist auch unrealistisch, sich vorzustellen, dass ein solcher Gesamtzweck in allen Entscheidungen als eine Art Kontrollkriterium mitfunktionieren könnte. Das würde alle Entscheidungen auf dem Wege zur Ausführung zu stark mit Komplexität aufladen. Von „Programmierung“ zu sprechen, hat den Sinn, den Blick auf eine komplexitätsadäquate Differenzierung und Verteilung von Entscheidungsprämissen zu lenken. Nur über Programmierung und im Falle von Zweckprogrammen nur über Zweck/Mittel-Verschiebung kann die Komplexität des Systems über das unmittelbar plausible Nahziel hinaus gesteigert werden. Die Zweck/Mit-

<sup>24</sup> Siehe zum Beispiel Robert Michels, *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie*, Neudruck der 2. Aufl. Stuttgart 1957; Philip Selznick, An Approach to a Theory of Bureaucracy, *American Sociological Review* 8 (1943), S. 47-54; Peter M. Blau, *Bureaucracy in Modern Society*, New York 1956, S. 93 ff.; David L. Sills, *The Volunteers*, Glencoe 111. 1957, S. 62 ff.

tel-Verschiebung ermöglicht eine Korrelierung von Zweckprogrammen mit der Hierarchisierung der Kommunikationswege und Kompetenzen. Sie ermöglicht mehr Imagination. Sie ermöglicht es, Noch-nicht-Realisiertes von Noch-nicht-Realisiertem abhängig zu machen. Dass dies zu einer Verselbstständigung der Mittelentscheidungen führt, darf natürlich nicht übersehen werden. Dabei handelt es sich aber nicht um eine pathologische Fehlentwicklung, die man kurieren könnte und sollte. Vielmehr haben unwahrscheinliche Errungenschaften allgemein und besonders organisierte Absorption von Unsicherheit typisch diese „andere Seite“ ihrer Form: dass die Unwahrscheinlichkeit wieder auftaucht, jetzt aber in einer deutlicher spezifizierten Form. Es gehört deshalb zur Aufgabe der programmierenden Stellen, die Zweck/Mittel-Verschiebung laufend auf ihre Nebeneffekte hin zu überwachen und gegebenenfalls mit Änderungen oder Ergänzungen des Programms auf unbeabsichtigte Fehlentwicklungen zu reagieren.

## V.

Beim Begriff des Entscheidungsprogramms denkt man normalerweise an Regeln, die ohne Zeitbeschränkung auf mehr als einen Fall angewandt werden können. Zeit wird dann in der Form eines Änderungsvorbehals relevant. Die Programme gelten, wenn sie in Kraft gesetzt sind, bis sie geändert oder aufgehoben werden. Sie bilden das „positive Recht“ der Organisation. Es gibt aber auch noch andere Formen eines Zeitbezugs mit jeweils spezifischen Problemen.

Konditionalprogramme können als Auslöser extrem seltene Ereignisse vorsehen und solche, von denen man hofft, dass sie niemals eintreten werden. Das gilt für Mobilisierungsprogramme für den Fall eines Krieges und für Katastrophenprogramme (Alarmierprogramme, Evakuierungsprogramme, Schadensbegrenzungsprogramme usw.). Das Hauptproblem dieser Programme ist ein Problem des Gedächtnisses. Sie müssen erinnert und gegebenenfalls rasch aktualisiert werden können, auch wenn sie nie angewandt werden. Das geht gegen die typische Art der gedächtnismäßigen Organisation von Erinnern und Vergessen, nämlich die laufende Re-imprägnierung freiwerdender Kapazitäten aus aktuellen Anlässen. Das Gedächtnis passt sich durch Freiwerden/Re-imprägnieren der für es unkontrollierbaren Umwelt an. Was nicht vorkommt, wird vergessen. Das muss jedoch im Falle dieser Art von Alarmierprogrammen verhindert werden, durch Übungsspiele oder durch laufend verteilte Mahnungen, nicht zu vergessen, deren Empfang schriftlich zu bestätigen ist. Ins Gedächtnis muss ein Gedächtnis zweiter Ordnung eingebaut werden, ein

Gedächtnis, das die eigene Tendenz zum Vergessen dessen, was nie vorkommt, außer Kraft setzt.

Ein anderes Problem liegt in der Möglichkeit des falschen Alarms mit seinerseits katastrophalen, irreversiblen Folgen. Es wird zwar kaum vorkommen, dass die Bevölkerung der Stadt Hannover nach Ostfriesland evakuiert wird, obwohl die Russen gar nicht einmarschieren.<sup>25</sup> Das Problem liegt in der Notwendigkeit rascher Entscheidungen. Es darf nicht passieren, dass Atomraketen abgeschossen werden, obwohl gar kein Angriff vorliegt, sondern nur Zeichen missdeutet worden sind. Das Problem muss dann „faktorisiert“, in Zeichen für die Kontrolle von Zeichen zerlegt werden, um eine Selbstkontrolle derart gefährlicher Programme zu ermöglichen. Aber damit wird die Grundproblematik nur wiederholt und in die Alternative falscher Alarm / falsche Verhinderung des Alarms dekomponiert. Und es mag dies einer der Punkte sein, an denen die Organisation dann doch auf den Zufall der Umsicht und Einsicht eines einzelnen Individuums angewiesen ist.<sup>26</sup>

Ganz andere Sachlagen findet man bei Zweckprogrammen. Hier können hochkomplexe Programme für eine nur einmalige Ausführung vorgesehen werden. Man spricht dann von „Projekten“. Man denke an Großvorhaben wie die Untertunnelung des Ärmelkanals, den Bau von riesigen Staudämmen zur Elektrizitätsgewinnung, an Meerwasserentsalzungs- und Bewässerungsanlagen, an off-shore Bohrungen für Ölgewinnung und in all diesen Fällen: an die zahlreichen Zusatzinstallationen, (Speicher- und Transportanlagen, Siedlungsprogramme etc.), die notwendig sind, damit die Primäreinrichtungen genutzt werden können. Kennzeichnend für diese Einmalprojekte sind zeitliche Limitationen und daraus folgende Zeitplanungen, bei denen dafür gesorgt werden muss, dass aus Kostengründen kein Segment zu früh oder zu spät abgeschlossen wird und gleichwohl Zeitreserven vorliegen, sodass schwer zu vermeidende Verspätungen in Einzelabschnitten aufgefangen werden können. Die Paradoxie ist hier also: Zeit einzusparen und zugleich Zeitpuffer zu bilden, und all dies unter der Bedingung, dass nicht vorausgesehen werden kann, wo und wann es zu Verzögerungen kommt. Der Außeneindruck ist dann typisch: es wird später fertig als geplant und teurer als veranschlagt.

25 Entsprechende Pläne gab es in den 50er Jahren.

26 Zur Wichtigkeit von kooperativ geschulter Umsicht („heed“) für Organisationen mit rasch und riskant zu vollziehenden Entscheidungen (Flugzeugträger), siehe Karl E. Weick/Karlene H. Roberts, Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly* 38 (1993), S. 357-381. Unser Text behandelt jedoch Fälle, in denen diese kooperative Sozialisation wegen der Seltenheit, ja dem Nie-Vorkommen entsprechender Situationen ausfällt.

Während es bei dieser Art von Projektplanungen üblich, ja notwendig ist, dass eine Vielzahl von Organisationen zusammenwirken, also „Hierarchie“ als Form der Gesamtkoordination ausfällt (schon: weil es sich nicht lohnen würde, für ein einziges Projekt eine Einmalorganisation zu schaffen, statt auf vorhandene, auch sonst lebensfähige Organisationen zurückzugreifen), gibt es andere Fälle, in denen die Arbeit einer Organisation aus Projektsequenzen besteht. Man denke an Forschungsinstitute oder an Unternehmensberatungsfirmen oder an Filmstudios. Hier überlebt, und genau darin liegt das Problem, die Organisation ihre Projekte. Das führt einerseits zu der Frage: wie kommt man zu immer neuen Projekten, um die Mitarbeiter zu beschäftigen, und wie weit muss auf die Fluktuation der Projekte mit einer Fluktuation der Mitarbeiter reagiert werden? Und weiter: wie können Projekterfahrungen erinnert und für weitere Projekte nutzbar gemacht werden? Projektformig arbeitende Organisationen bezahlen für hohe Varietät der Aufgaben mit hohen Vergessensquoten. Erledigte Projekte werden vergessen, obschon sie weiterhin brauchbare Erfahrungen abwerfen könnten. Die Rohdaten, die bei Auftragsforschungen anfallen und für den Abschlussbericht ausreichen, werden nicht weiter ausgewertet, weil die Mitarbeiter mit anderen Projekten beschäftigt werden müssen. Wie kann, wenn dies so ist, gegengesteuert werden? Gibt es eine „Erzählkultur“ im System, in der die Mitarbeiter einander und neuen Mitarbeitern ihre Erfahrungen vermitteln? Oder gibt es, was schwierig und selten sein dürfte, ein generalisiertes begriffliches Auswertungssystem, mit dem eine Art Mehrwert aus Projekten abgeschöpft und für andere Projekte verfügbar gehalten wird? Oder werden die vorhandenen Mitarbeiter an der Initiierung und Entscheidung über neue Projekte beteiligt, sodass, auf Kosten der Breite der Projektpalette, Gewohnheiten und Erfahrungen gleichsam personalisiert (und nicht: programmformig) die Annahme bzw. Ablehnung von Projekten seligieren?

Ein gegenwärtig besonders beachteter Grenzfall des Zeitbezugs von Programmierung wird unter dem Begriff des *Risikos* diskutiert.<sup>27</sup> Dieser Begriff erfasst, im Unterschied zum Begriff der Gefahr, nur Folgen von Entscheidungen, die auf Entscheidungen zurechenbar sind, also nicht eintreten würden, wenn die Entscheidung nicht getroffen worden wäre. Von den Programmen her gesehen, und nur das interessiert im Augenblick, sind Risiken die andere Seite der programmierten Zeit. Sie finden sich auf der nichtkontrollierbaren Außenseite der Form. Man kann zwar wissen, das es sie gibt, und zwar jederzeit gibt; aber auch, dass man sie nicht kontrollieren kann.

Bei Konditionalprogrammen muss man von einer strukturell angelegten Indifferenz in Bezug auf Zukunft, also auch in Bezug auf Risiko aus-

27 Vgl. Niklas Luhmann, *Soziologie des Risikos*, Berlin 1991.

gehen. Will man Konditionalprogramme mit i,Folgenverantwortung" ausstatten, muss man ihnen ein Zweckprogramm überstülpen, also festlegen, welche Folgen man mit ihnen erreichen will und welche Folgeereignisse das Programm desavouieren würden. Die Risikoperspektive ist also eine Grenzperspektive der Zukunftsprogramme, der Zweckprogramme. Hier sind Risiken von Kosten zu unterscheiden, zeichnen sich also dadurch aus, dass sie nicht oder allenfalls fiktiv, zur Warnung gleichsam in die Zweckentscheidung eingeplant werden können.<sup>28</sup> Ein Zweck muss die Kosten der Mittel lohnen, sonst würde man ihn nicht zu erreichen suchen. Die damit verbundenen Risiken sind ein anderer Posten. Hier muss man entscheiden, ob man sie riskieren will oder nicht. Eine Verschiebung vom Risikobereich in den Kostenbereich ist zwar möglich. Das ist das Geschäft der Versicherungen. Aber nicht alle Risiken sind versicherbar, und im Übrigen ist auch diese Lösung nur eine Umformung der Form des Risikos in das Risiko, sich umsonst versichert zu haben, wenn gar nichts passiert.<sup>29</sup>

In allen Fällen von Programmierungen muss man demnach bei der Programmdurchführung verstärkt mit Zeitproblemen rechnen, und dies nicht nur in der allgemeinen Form, dass (Arbeits-)Zeit Geld kostet. Vor allem geht es dabei um Fragen des Gedächtnisses, besonders um Probleme der Selbstkorrektur der Normalleistung eines Gedächtnisses, nämlich Umweltanpassung über Erinnern/Vergessen zu erreichen. Aber auch andere Zeitprobleme werden verstärkt relevant - so bei Großprojekten die ständige Neureflexion des erreichen Zustandes, der historischen Situation des Projektes im Hinblick auf Erfordernisse einer rechtzeitigen Modifikation der Planung. Reflexionsschleifen müssen eingebaut werden - teils um das Normalfunktionieren des Systemgedächtnisses zu korrigieren, teils um das Projekt als nicht-triviale, selbstreflexive Maschine durchzuführen und ein ständig erneuertes Durchinformieren zu gewährleisten. All dies bedeutet jedoch nicht, dass die Anforderungen an Entscheidungsprogrammierung im Hinblick auf die Zeitabhängigkeit zurückgefahren werden müssten. Eher trifft das Gegenteil zu: sie müssen reflexiv ausgebaut werden, sodass die Folgeprobleme der einfachen Programmierung ihrerseits kontrolliert werden können.

**28** Ein typischer Fall vorweggenommener Risikoberücksichtigung ist: dass man Risiken, zum Beispiel bei Investitionen, vermeidet, deren Eintreffen die Liquidität der Firma gefährden könnte.

**29** Speziell hierzu Niklas Luhmann, **Das Risiko der Versicherung gegen Gefahren, Soziale Welt 47 (1996)**, S. 273-283.

## VI.

In beiden Formen, als Konditionalprogramme und Zweckprogramme, strukturieren Entscheidungsprogramme das *Gedächtnis* des Systems. Sie haben den für Gedächtnisbildung unerlässlichen Vorteil, gut dokumentiert zu sein. Sie entscheiden darüber, was aus der Fallpraxis des Systems erinnert wird und was vergessen werden kann.

Das Orientierungsgedächtnis hält diejenigen Aspekte von Entscheidungen fest, die als Entscheidungsprämissen verwendet werden können, und vergisst alles andere. Es bevorzugt daher protokolierte oder doch protokollierbare Ereignisse. Zwar wird auch die Interaktionserfahrung von Personen als soziales Gedächtnis relevant. Darauf stützt man sich zum Beispiel bei Entscheidungen in gefährlichen Situationen<sup>30</sup> oder wenn zu entscheiden ist, was schriftlich und was nur mündlich zu kommunizieren ist. Vor allem das Gedächtnis des Führungspersonals hält schwer dokumentierbare Erfahrungen fest, die nicht ohne weiteres in den Geschäftsgang gegeben werden können. Hierbei handelt es sich um kaum steuerbares, gleichsam „gewachsenes“ Gedächtnis, das alte Mitglieder vor neuen auszeichnet. Es geht verloren, wenn Mitglieder die Organisation verlassen. Durch Entscheidungsprogramme kann dagegen festgelegt werden, was zu erinnern ist und was vergessen werden kann. Das System wird von diesen Festlegungen abweichen und eine eigene Erzählkultur und Warnpraxis an Hand von konkreten Beispielen entwickeln. Aber als Grobgerüst für die Diskriminierung zwischen Erinnern und Vergessen sind Entscheidungsprogramme unentbehrlich - vor allem, wenn man mit einem ständigen Wechsel der Mitglieder rechnen muss.

Die Funktion eines Gedächtnisses besteht demnach nicht in der Aufbewahrung von möglichst viel „Daten“ der Vergangenheit,<sup>31</sup> sondern in der Reduktion von Komplexität durch ständiges Vergessen, das in Ausnahmefällen jedoch unterbrochen wird. Insofern trifft das griechische Wort für Wahrheit, „aletheia“ = Verhinderung des Vergessens, genau unser Problem. Es arbeitet immer in der Gegenwart, und es referiert, im Vergessen wie im Erinnern, nur die Eigenzustände des Systems. Das Vergessen macht die Orientierungskapazitäten des Systems ständig frei für Verarbeitung neuer Informationen. Aber zugleich werden aktuelle Vorkommnisse auf Wiederholung hin getestet. Sie sind weithin schon bekannt und

<sup>30</sup> Auch hierzu Weick/Roberts a.a.O.

<sup>31</sup> So jedoch die ganz herrschende, am Gedächtnis des Bewusstseins orientierte Auffassung. Siehe z.B. James P. Walsh/Gerardo Rivera Ungson, *Organizational Memory*, Academy of Management Review 16 (1991), S. 57-91, mit einem Zitat aus dem American Heritage Dictionary 1969: „Memory is 'the faculty of retaining and recalling things past'“.

nur in Einzelaspekten, zum Beispiel im Zeitpunkt ihres Vorkommens, neu und überraschend. Vorausgesetzt also, dass Identitäten kondensiert und in unterschiedlichen Situationen wiedererkannt werden können, dient Wiedererkennen der ständigen Aktualisierung des Systemgedächtnisses und damit dem Heraussortieren von Umweltaspekten, die vermutlich wichtig sind, *weil sie wiederholt vorkommen*. Aber in der Umwelt selbst gibt es keine Wiederholung, die Umwelt ist, wie sie gerade ist. Das Systemgedächtnis muss also die Umwelt so konstruieren, dass es Wiederholungen erkennen und sich merken kann.<sup>32</sup>

Auch setzt das Gedächtnis nicht voraus, dass man Erinnertes in der Vergangenheit lokalisiert. Wer sollte die vielen Wörter, an die er sich erinnern kann (und die er eventuell vergessen hat) datieren. Es genügt das Bekanntsein. Deshalb setzt ein an allen Operationen mitwirkendes Gedächtnis auch keine intentional eingesetzte Aufmerksamkeit voraus. Es arbeitet unbemerkt, sodass Kommunikation sich von Bewusstsein distanzieren und ihre eigenen Redundanzen erzeugen kann. Wie bereits gesagt, bedeutet das nicht, dass Bewusstsein und Individualgedächtnis nicht mitwirken. Aber will die Organisation darauf zurückgreifen, erfordert das kommunikativ außerordentlich aufwendige Rekonstruktionen, gleichsam kriminalistische Verfahren. Wir verzichten deshalb auf die verbreitete Vorstellung, dass ein Organisationsgedächtnis aus einer Gleichsinnigkeit, einem „sharing“ von Individualgedächtnissen bestehe.<sup>33</sup> Gäbe es so etwas, ließe es sich auf dem Wege der Kommunikation nicht (oder nur in sehr seltenen Einzelfällen) feststellen.

Zusätzlich müssen bei aller Kondensierung von Identitäten Probleme der Leichtigkeit und der Schnelligkeit des Wiedererkennens gelöst werden. Bei zu hochgeschraubten Anforderungen an Interpretation kann der Entscheidungsprozess nicht das notwendige Tempo erreichen, und außerdem würden solche Anforderungen die Wahrscheinlichkeit von Dissenzen und Missverständnissen steigern. Auch dies sind interne Anforderungen, für die keine Umweltkorrelate vorausgesetzt werden können. Es wäre ja absurd, wenn man die Umwelt daraufhin prüfen müsste, ob und weshalb Sinn leicht identifizierbar, wieder erkennbar und schnell zu bearbeiten ist.

Dank der Programmierung von Entscheidungen durch Entscheidungen wird diese Gedächtnisfunktion im System disponibel. Bei Konditionalpro-

32 Siehe hierzu auch Heinz Förster, *Das Gedächtnis: Eine quantenphysikalische Untersuchung*, Wien 1948; Heinz von Foerster, *Quantum Mechanical Theory of Memory*, in ders. (Hrsg.), *Cybernetics: Circular Causal, and Feedback Mechanisms in Biological and Social Systems, Transactions of the Sixth Conference, March 24-25, 1949*, New York 1950, S. 112-134.

33 So Walsch/Ungson a.a.O. S. 61.

grammen wird festgelegt, auf welche wiederholt zu erwarteten Auslöse-anlässe besonders zu achten ist, auch wenn sie zu verschiedenen Zeit-punkten und in verschiedenen Kontexten auftreten, zum Beispiel ganz verschiedene Personen Anträge stellen, die dann aber in gleicher Weise zu bearbeiten sind. (Es ist von hier aus leicht zu erkennen, dass die For-derung einer „unpersönlichen“ Entscheidungspraxis hohe Anforderungen an das Systemgedächtnis stellt und sich zugleich der Versuchung ausge-setzt findet, sich konkreter an den Einmahlgekeiten der Situation zu ori-entieren.) Auch bei Zweckprogrammen können sich Routinen in der Kopp-lung von Zwecken und Mitteln (oder: Problemen und Problemlösungen) ent-wickeln, die erinnert und wiederholt angewandt werden. Solche Rou-tinen schränken dann den Spielraum der funktionalen Äquivalenzen ein; und selbst wenn „Innovation“ gefordert ist und prämiert wird, greift man im Allgemeinen auf erinnerte Routinen oder auf Erfahrungen ande-rer Organisationen zurück und definiert das zu lösende Problem so, dass schon bekannte Problemlösungen anwendbar - zu sein scheinen.<sup>34</sup>

Das programmierte Systemgedächtnis muss abgestimmt sein auf die Entscheidungskapazitäten, also auf die Kommunikationskapazitäten des Systems. Wenn das System sich durch die eigene Programmierung über-fordert, setzen gleichsam natürliche Abwehrkräfte ein. Die für die Reduk-tion von Komplexität erforderliche Diskirrinierung von Vergessen und Erinnern wird auf die Entscheidungsprogramme selbst angewandt. Das System vergisst seine Programme; oder es entwickelt ein Zweitgedächtnis, das Anhaltspunkte dafür festhält, aus welchen Anlässen in den Bü-chern nachzuschlagen ist. Die Entscheidungsprogramme des Rechtssys-tems der Gesellschaft sind seit langem nur noch auf dieser Ebene des Zweitgedächtnisses praktikabel.

Diese Überlegungen über Gedächtnisfunktionen und Gedächtnisbe-schränkungen lehren vor allem, wie unangemessen es wäre, Organisatio-nen als Vollzugsverwaltungen eines zentralen Machtwillens, also als Wei-sungshierarchien zu begreifen. Eine durch Macht und Kompetenz ge-deckte Weisung bleibt wirkungslos, wenn sie nicht erinnert wird; oder wenn sie zusammen mit so viel anderen Weisungen erinnert wird, dass Konfusion und damit Entscheidungsfreiheit entsteht. Gewiss kann das Systemgedächtnis durch Programmierung beeinflusst und umgestaltet werden, aber auch das muss wiederum als Gedächtnis wirksam werden. Das Systemgedächtnis kontrolliert alle Willensimpulse und arbeitet mit dem Mechanismus von Inhibierung und Desinhibierung: Wenn etwas er-innert werden soll, muss das meiste vergessen werden.

**34** Wir kommen darauf im Kapitel über strukturellen Wandel zurück.

Sowohl Konditionalprogramme als auch Zweckprogramme erweitern das Repertoire kausaler Möglichkeiten ihres Organisationssystems. Sie ergänzen die natürliche Ursächlichkeit der Ereignisse durch Strukturkausalität und durch Negativkausalität, nämlich durch eine Kausalität von Fehlern und Unterlassungen. Auch diese Kausalitäten werden durch tatsächlich vorkommende Operationen ausgelöst, aber es handelt sich in den genannten Fällen um Operationen, die gar nicht vorkommen würden, gäbe es nicht die Strukturen und die Negativfakten, an denen sie sich orientieren. Ein Programm wird angewandt oder nichtangewandt, zutreffend angewandt oder falsch angewandt - und *beides* hat Folgen im System. Planung und Analyse von Beziehungen zwischen Ursachen und Wirkungen kann daher strukturell gefestigte Erwartungen einbeziehen, und das gilt sowohl für den Fall, dass sie erfüllt, als auch für den Fall, dass sie enttäuscht werden.

Mit dieser Konstruktion von Eigenkausalität erreicht das System jene Unabhängigkeit von der Umwelt, die ihm operative Schließung und den Aufbau eigener Komplexität ermöglicht. Die Eigenkausalität gewahrt dem System eine Menge beweglicher Ursachen, die nicht der Umwelt entnommen werden müssen. Mit ihrer Hilfe kann das System die eigene Umweltorientierung variieren und entscheiden, welchen Umweltfakten (Ereignissen, Strukturen) es kausale Wirkung geben will. Damit werden unerwartete Irritationen durch die Umwelt nicht ausgeschlossen: In den Blutkonserven sind Aids-Viren gefunden worden! Aber wie diese Irritationen im System definiert und in Informationen verwandelt werden, hängt dann wieder davon ab, welche Programme tangiert sind.

Autopoiesis ist immer nur Produktion und nie: Gesamtkontrolle über alle dazu erforderlichen Ursachen. Das liegt schon im Begriff der Produktion. Das Medium Kausalität erfasst immer das System und seine Umwelt, schon weil das System ohne Umwelt gar nicht existieren würde. Autopoiesis lässt sich daher, wie oben bereits gesagt, nicht als kausale Isolierung begreifen, sondern nur als Reproduktion aus eigenen Produkten. Eben deshalb müssen autopoietische Systeme sich hinreichende Eigenkausalität beschaffen, um für den Umgang mit kausalen Abhängigkeiten von ihrer Umwelt gewappnet zu sein und ihnen teils selektiv, teils kompensatorisch begegnen zu können. Im Falle von Organisationssystemen wird dies auf dem Wege der Programmierung erreicht.

# Kapitel 9

## Personal J $\ddot{e}$

### i.

Fragen der Personalverwaltung, des personal management, haben lange Zeit im Schatten der anderen Formen von Entscheidungsprämissen gestanden. Die Organisation wurde durch ihre Ziele (und damit weitgehend über Zweckprogramme) identifiziert und Rationahsierungsüberlegimgen deshalb vor allem auf den hierarchischen Organisationsaufbau, also auf Kompetenzen und Kommunikationswege gerichtet. Es ging um Zentralisation oder Dezentrahsation, steile oder flache Hierarchien, Verhältnis von Stabs- und Linienorganisation, Einbau des Gruppenprinzips in die allzu individualistischen Arbeitsbeschreibungen (Kritik am „Taylorismus“) und ähnliche Bemühungen.<sup>1</sup> Die Selektion von Personal hatte die entsprechenden Entscheidungen über die übrigen Komponenten der Stelle vorauszusetzen.<sup>2</sup> Sie hatte sich, mehr schlecht als recht, den Grundsätzen des rationalen Entscheidens zu fügen. Personalverwaltung galt dabei als eine Spezialkompetenz - sowohl in der Beschreibung ihrer Aufgabe als auch in der organisatorischen Ausstattung mit Entscheidungsbefugnissen. Ihre Leitidee war: „Der richtige Mann am richtigen Platz“.<sup>3</sup> Das Prinzip ihrer Rationalität war also die Korrelation zwischen zwei unbekannten Variablen, das Prinzip ihrer Praxis folglich das Oszillieren zw-

1 Literaturhinweise Kap. 1, Anm. 11.

2 Siehe als ein klassisches Statement gegen die vorrangige Orientierung an Personen Lyndall F. Urwick, *The Elements of Administration*, New York 1943, S. 38: „It is wasteful (sich nach Eigentümlichkeiten der Personen zu richten) because unless jobs are clearly put together along lines of functional specialization it is impossible to train new men to succeed to positions as the incumbents are promoted, resign or retire. A man cannot be trained to take over another's special personal experience: and yet if jobs are fitted to men rather than men to jobs that is precisely what the employer must try to do. ... It is difficult enough to find suitable individuals to fill positions of responsibility when one half of the equation is 'given', that is, when the job is defined. When both the job and the man are uncertain, unknown quantities, hours and days are likely to be expended in fruitless discussion and indecision.“

3 Diese Formulierung bei Walter Jost, *Das Sozialeben des industriellen Betriebs: Eine Analyse der sozialen Prozesse im Betrieb*, Berlin 1932, S. 6.

sehen Festlegungen auf der einen und auf der anderen Seite, zwischen Personalbeurteilungen und Stellenbeschreibungen; und ihre Praxis konnte, weil Personen schwer zu bewegen und kaum zu ändern sind, nie schnell genug sein, um die Hoffnungen auf Rationalität unter ständig wechselnden Bedingungen einlösen zu können.

Außerdem blieben mit dieser Maxime die faktischen Erwartungen der Individuen unberücksichtigt. Diese Erwartungen folgen einem eigenen Urteil über Möglichkeiten und Hindernisse einer Karriere. Mit diesen Erwartungen mussten jedoch Vorgesetzte rechnen, mit ihnen konnten sie spielen. Denn sobald Aufstiegsmöglichkeiten eine Rolle spielen, können die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse schwer aus den allgemeinen Vorgesetztenbefugnissen herausgetrennt werden. „Personalhoheit“ ist (und bleibt natürlich) ein wichtiges Herrschaftsinstrument, vor allem wenn die Untergebenen über die Art ihrer Handhabung im Ungewissen gelassen werden können. Die von der human relations-Bewegung verlangte Beteiligung der Gruppe an der Personalauswahl ist immer umstritten geblieben.<sup>4</sup>

Diese Zweitrangigkeit von Personalfragen hat zu Illusionen in Bezug auf die Anderbarkeit von Organisationen geführt. Denn Organisationspläne und Aufgabenbeschreibungen lassen sich leicht, praktisch mit einem Federstrich ändern. Dagegen ist das Agglomerat von individuellen Selbsterwartungen und Fremderwartungen, das als „Person“ identifiziert wird, schwer, wenn überhaupt umzustellen. Das liegt nicht zuletzt am zirkulären Zusammenspiel von Selbst- und Fremderwartungen. Selbst wenn der Einzelne bereit wäre, sich zu ändern, sieht er sich durch die sozialen Erwartungen festgelegt, mit denen er sich tagtäglich konfrontiert findet; und ebenso treffen veränderte Anforderungen immer noch auf dieselbe Person, die für viele soziale Kontakte ihre Identität wahren muss. Personales und soziales Gedächtnis verfilzen so stark, dass eine planmäßige Änderung kaum jene Asymmetrie herausfinden kann, die sie brauchte, um ihren Hebel anzusetzen. So lag es verständlicherweise nahe, Änderungsversuche nicht hier, sondern bei den Organisationsplänen und Aufgabenbeschreibungen anzusetzen und davon auszugehen, dass die Personen als Individuen den veränderten Realitäten irgendwie folgen würden. Entsprechend wurde dann auch das Problem der personalen Entscheidungsprämissen unterschätzt.

<sup>4</sup> Das Gegenprinzip lautete denn auch: Verhinderung von Cliquenbildung. Vgl. auf Grund von Erfahrungen in der Firma Bahlsen Kurt Pentzlin, Rationale Produktion: Methodik, Grundregeln und praktische Beispiele, 2. Aufl. Kassel 1950, S. 92 f.

An diesem traditionellen Bild der Personalverwaltung scheint sich in neuerer Zeit manches zu ändern.<sup>5</sup> Die Aufgaben werden komplexer gefasst, und das Problem des Verhältnisses von Arbeitsbereitschaft und Arbeitsfähigkeit zu den gestellten Aufgaben und zu der Verortung im System<sup>6</sup> findet verstärkte Aufmerksamkeit.<sup>7</sup> Damit verbinden sich neue Erwartungen an, und damit auch Chancen für, die Subjektivität der Beteiligten, für ihre Inanspruchnahme als „Systemregulierer“.<sup>7</sup> Für die öffentliche Verwaltung hat man zum Beispiel festgestellt, dass Führungskräfte durch komplexer werdende Entscheidungsprobleme und insbesondere durch die Schwerpunktverlagerung von Konditionalprogrammen auf Zweckprogramme stärker belastet werden mit der Folge, dass ihre unterschiedlichen Personmerkmale und Entscheidungsstile sich stärker auswirken.<sup>8</sup> Aber auch für Angestellte und Arbeiter ist es weniger selbstverständlich als früher, dass sie ihre Aufgaben sachgemäß wahrnehmen und gegebenenfalls durch Anweisungen und Kontrollen dazu angehalten werden können. Das darf nicht so verstanden werden, dass Anweisungen und Kontrollen durch Selbstdisziplinierung ersetzt werden könnten.

5 Siehe bereits die Anregung von Herbert A. Simon et al., *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department*, New York 1954, S. 95 ff., bei Organisationsüberlegungen immer auch den Ausbildungs- und Karrierewert der Positionen mit in Betracht zu ziehen.

6 Für einen lehrbuchmäßigen betriebswirtschaftswissenschaftlichen Überblick vgl. Wolfgang H. Staelke, *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 4. Aufl. München 1989, S. 718-828. Für Veränderungen siehe auch ders., *The Changing Face of Personnel Management*, in: G. Dlugos et al. (Hrsg.), *Management under Differing Labour Market and Employment Systems*, Berlin 1988, S. 323-333. Vgl. ferner M. Kolb, *Flexibilisierung und Individualisierung als neue personalwirtschaftliche Gestaltungsprinzipien*, *Zeitschrift für Personal* 6 (1992), S. 37-48; Dieter Wagner, *Personalfunktion in der Unternehmensleitung: Grundlagen, Empirische Analyse, Perspektiven*, Wiesbaden 1994, ins. S. 293 ff. Insgesamt hat man allerdings den Eindruck, dass die (deutsche) Betriebswirtschaftswissenschaft mit ihrem begrifflichen Apparat und ihren Denkschemata die Veränderungen in den Betrieben selbst noch nicht angemessen erfassen kann. Gleichwohl ist gegenwärtig schwer abzuschätzen, wie weit Änderungen nur auf der Ebene der Rhetorik stattfinden und wie weit sie das tatsächliche Verhalten und die Organisation und Programmierung des Personalwesens betreffen.

7 Siehe Martin Baethge, *Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit*, in: Wolfgang Zapf (Hrsg.), *Die Modernisierung moderner Gesellschaften: Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt am Main 1990, Frankfurt 1991*, S. 260-278.

8 Siehe hierzu Rainer Koch, *Entscheidungsverhalten und Entscheidungsunterstützung höherer Verwaltungsbediensteter: Zur Weiterentwicklung des Führungs- und Entscheidungsinstrumentariums öffentlicher Verwaltungen*, *Verwaltungsarchiv* 83 (1992), S. 26-52; ders., *Entscheidungsstile und Entscheidungsverhalten von Führungskräften öffentlicher Verwaltungen*, *Verwaltung und Fortbildung* 21 (1993), S. 179-197.

Auch das gilt vielleicht weniger als je zuvor. Aber das Problem der Überbrückung der Systemdifferenzierung von Individuen und Organisation findet zunehmend Beachtung als eine schwer ausgliederbare Komponente des „General Management“<sup>9</sup>, ähnlich wie dies auch für Fragen der Risikobereitschaft gelten dürfte. Vor allem aber rückt das kooperative Ausarbeiten von Problemlösungen in den Vordergrund und damit die Frage, wie die im System verteilten Sachkenntnisse, Erfahrungen und Kontakte am besten genutzt werden können.<sup>10</sup>

Solche, zunächst nur als Desiderate und nicht schon am vorhandenen Personal erkennbaren Änderungen dürften Konsequenzen haben für das, was man auf allen Ebenen der hierarchischen Einstufung als Kernkompetenz des Personals bezeichnen könnte. Es mag immer noch auf die alten Tugenden wie Bindung an die Organisationsziele, Disziplin und Zurückstellung „privater“ Interessen ankommen, aber es könnte mehr und mehr eine Art vorgeschaltete Kompetenz erforderlich sein, die im *Erkennen von Gelegenheiten* und in einer vielleicht nur *temporären*, daher nicht vorbeschreibbaren *Ausweitung der Alternativen* zu bestehen hätte. Das System müsste auf allen Ebenen seiner Personalstruktur oszillieren können zwischen Ergreifen oder Nichtergreifen von Gelegenheiten (Gelegenheiten sind als solche noch nichts Positives) und würde Rationalitätserwägungen und Kommunikation mit anderen Stellen erst zuschalten, wenn es auf der Ebene dieser primären Oszillation zu Entscheidungsproblemen kommt. Man sieht aber sofort, dass dies weit tragende (und vielleicht nicht zu lösende) Folgeprobleme hätte für die Organisation des Berufsbildungswesens und des Arbeitsmarktes. Eine solche Primärkompetenz wäre jedenfalls kaum mit den üblichen Zertifikaten oder Berufsbezeichnungen zu fassen, mit denen das Ausbildungssystem und die Angebote des Arbeitsmarktes bisher die Rekrutierungsmöglichkeiten vorstrukturieren.

Solche Veränderungen mögen mit der Zunahme der Bereitschaft zu personbezogenen Kommunikation zusammenhängen.<sup>11</sup> Man sagt heute

**9** Siehe nur Rudolf Wimmer, *Wozu brauchen wir ein General Management*, Hernsteiner 6/3 (1993), S. 4-12 (11 f.).

**10** Siehe z.B. Michel Crozier, *L'Entreprise à l'écoute: Apprendre le management post-industriel*, Paris 1989.

**11** Zu diesem und zu den folgenden Gesichtspunkten vgl. auch Emil Küng, *Gesellschaftlicher Wandel und Unternehmensführung*, in: Gilbert J.B. Probst/Hans Siegwart (Hrsg.), *Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements*. Festschrift Hans Ulrich, Bern 1985, S. 445-453; Theodor M. Bardmann/Reiner Franzpötter, *Unternehmenskultur: Ein postmodernes Organisationskonzept?*, Soziale Welt 41 (1990), S. 424-440; Theodor M. Bardmann, *Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*, Frankfurt 1994, insb. S. 339 ff.

eher als früher, was man meint, bevorzugt, für richtig hält mit Bezug auf das eigene Urteil, also auf sich selbst als Prämissen eigenen Entscheidens. Auch die Autorität für Unsicherheitsabsorption ist schwächer ausgeprägt als in den noch durch Schichtung oder Ausbildung + Schichtung bestimmten Organisationen der Vergangenheit. Die Verhältnisse ändern sich schneller als früher mit der Folge, dass mehr freiwillige, nicht erzwingbare Anpassung an Änderungen verlangt werden muss. Die Grenzen<sup>12</sup> des „zone of indifference“ (Barnard<sup>13</sup>) dürften heute flüssiger und schwerer zu bestimmen sein als früher, und mit all dem wird man weniger zuversichtlich sein in der Frage, welche Annahmen im System Konsens finden und welche nicht. Aus all dem schließt man, mit einer viel kolportierten Formulierung, auf die Notwendigkeit „offener Kommunikation“. Und schließlich zieht aus dieser Erweiterung des Interesses an Personen die Mode, die mit Begriffen wie „corporate culture“, „organizational symbolism“ oder „corporate identity“ ausgedrückt wird, ihre Kraft und ihre Popularität.<sup>13</sup> Man hofft dabei auf mehr oder weniger verlässliche Rückschlüsse von Kultur auf Motive.

Entsprechend weitet sich das Aufgabenheft für die Personalverwaltung aus. Die klassischen Aufgaben der Bedarfsplanung und der „passenden“ Selektion bleiben natürlich bestehen, aber hinzukommen eher pflegerische, wenn nicht therapeutische Aufgaben. Das schließt eine Vorsorge für ein erträgliches Maß an **Überemstimmung** in den wechselseitigen Erwartungen ein, weiter eine auf den arbeitenden Menschen und nicht nur auf Leistung bezogene Ausstattung des Arbeitsplatzes,<sup>14</sup> die Bereitstellung von Hilfen für persönliche Probleme (mit Alkohol zum Beispiel), die Planung von Eingewöhnungszeiten für Neuankömmlinge und von Auskühlungszeiten für Versager oder für Opfer von Stellenkürzungen, ferner die Überprüfung aller Stellen im Hinblick auf Karrierechancen, die sie bieten, einschließlich einer Planung von Nachwuchs mit Aufstiegsmöglichkeiten im eigenen System mit Vorsorge gegen Abwerbemöglichkeiten von außen. Dazu gehören auch Angebote von Ersatzbefriedigungen für Personen ohne Aussicht auf ein Weiterkommen bis hin zu Scheinhierarchien, die Beförderungsmöglichkeiten bieten, ohne dass dem auf der Ebene der Kompetenzen ein Bedarf entspräche. Kurz: alles, was es im System überhaupt gibt, müsste unter dem Gesichtspunkt der Rückwirkung auf Perso-

12 Vgl. oben Kap. 3, Anm. 12.

13 Hierzu besonders Mats Alvesson/Per Olof Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism: an Overview*, Berlin 1992, insb. S. 35 ff.

14 Speziell hierzu Charles Perrow, *The Organizational Context of Human Factors Engineering*, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), S. 521-541, und Greg R. Oldham/Nancy L. Rochford, *Relationships between Office Characteristics and Employee Reactions: A Study of the Physical Environment*, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), S. 542-556.

nen und auf deren Entscheidungen ein zweites Mal durchgesehen werden.

So hochgespannte Erwartungen stoßen sich jedoch hart an der Unberechenbarkeit der Individuen. Auch wird die Fähigkeit des Individuums zu rationalem Entscheiden trotz aller Einschränkungen immer noch über- schätzt (so als ob man besseres Entscheiden rekrutieren könne).<sup>15</sup> Konzepte einer so breit artgelegten Verantwortung für das Personal erzeugen daher eine Realität, die nicht derjenigen entspricht, die sie erzeugen wollen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass die Personen als Individuen beteiligt sind, dass sie beobachten, wie sie selbst und andere behandelt werden und dass alle Personalplanung wie eine self-fulfilling/self-defeating prophecy wirkt. Es wird beobachtet, dass es eine Beratung für Alkoholprobleme gibt; aber auch: ob es bei der bloßen Beratung bleibt, und auch: ob die entsprechenden Programme auch in den oberen Etagen des Systems angewandt werden oder nicht. Das intensive und durch offizielle Aufmerksamkeit noch angeheizte Interesse an Personen löst eine Fülle von Kausalzurechnungen aus. Wenn jemand befördert wird oder als Seiten- einsteiger in höhere Positionen gelangt, muss es dafür Gründe geben, die nicht notwendigerweise mit den angegebenen Gründen (bestmögliche Auswahl) übereinstimmen. Auf diesem Gebiet mehr als auf irgendeinem anderen schreibt das System seine eigene Geschichte, und dieser organisationskulturbildende Effekt wird sich nur schwer in der Personalplanung antizipieren und berücksichtigen oder korrigieren lassen.

Angesichts dieser Schwierigkeiten müssen wir eine bessere, sie einbeziehende Erklärung des zunehmenden und komplexeren Interesses an Personen suchen. Sie liegt in der Analyse der Autopoiesis des Entscheidens bereits vor. Alle Entscheidungen finden sich mit einer unbekannten Zukunft konfrontiert, mit jenem Spielraum für Oszillationen, den sie zugleich in eine bestimmte Richtung lenken und dadurch reproduzieren. Das Unbekanntsein der Zukunft ist die wichtigste und die bleibende, ständig erneuerte Ressource der Entscheidungsprozesse. Personen dienen deshalb als *greifbare Symbole für das Unbekanntsein der Zukunft*. Deshalb darf es nicht überraschen, wenn in dem Maße, als die Entscheidungsabhängigkeit des Systems Thema der Kommunikation wird, und in dem Maße, als auch die Änderung der Entscheidungsprämissen in die täglichen Routinen einbezogen wird, das dienstliche und das informale Inter-

<sup>15</sup> Dies gilt wohl ganz allgemein und ist als Überschätzung gleichsam institutionalisiert. „The extraordinary modern built-in faith in the capacities of the self as decision maker is still amazing, and little justified by any experience“, bemerkt John W. Meyer, *Self and Life Course: Institutionalization and Its Effects*, in: George M. Thomas et al., *Institutional Structure: Constituting State, Society, and the Individual*, Newbury Park 1987, S. 242-260 (248).

resse an Personen zunimmt. In den Personen findet man gleichsam das als Kompromiss zwischen Vergangenheit und Zukunft (sie sind, wie sie sind, aber man kann nicht sicher wissen, wie sie handeln werden), was die Organisation in Entscheidungen umzusetzen hat.

Das gilt dann potenziert auch für die Personalentscheidungen selbst. Realistischerweise wird man daher von den kognitiven und entscheidungstechnischen Schranken jeder Personalverwaltung ausgehen müssen. Wir halten uns deshalb an die im 3. Kapitel vorgestellte Unterscheidung von individuellen Menschen und Organisationen als sozialen Systemen, also an die Annahme, dass Menschen in Organisationen nur insoweit operative Relevanz gewinnen, als sie in der Kommunikation bezeichnet werden.

## II.

Im anstehenden Kapitel über Personal geht es daher nur um Personen, nicht um individuelle Vollmenschen im Vollzug ihrer lebenden und psychischen Autopoiesis.<sup>16</sup> Personen sind besondere Formen der Beobachtung des Zusammenhangs von Situationen, also Ordnungsmuster mit hochselektiven Eigenschaften. Ihr Name steht für eine (im Einzelnen unvorstellbare) Menge von Situationen. Außerdem beschränken wir die Ausführungen auf die Behandlung von Personen als Entscheidungsprämissen, und insofern folgen wir den Direktiven des Kapitels 7 über Entscheidungsprämissen. Um Entscheidungsprämissen handelt es sich dabei in einem doppelten Sinne, nämlich um Prämissen, die in jeder Entscheidungskommunikation als „persönliche“ kommuniziert werden; und um Prämissen, die bei Personalentscheidungen als Prämissen künftiger Entscheidungen bestimmter Personen antizipiert werden.

Auf der Ebene der operativen Unsicherheitsabsorption werden Entscheidungen in einem mehr oder weniger großen Umfange immer auch auf Personen zugerechnet, und dies (mit erheblichen Divergenzen) sowohl durch die Entscheider selbst als auch durch die, die mit ihren Entscheidungen umzugehen haben, sie erwarten, sie zu beeinflussen suchen oder sie zu erklären versuchen, um in künftigen Fällen des Umgangs mit dem Entscheidungsträger auf dessen Präferenzen und dessen „Stil“ bes-

**16** Und anzumerken ist noch, dass diese Unterscheidung ihrerseits eine Reaktion in der Theorie ist auf eine Überforderung der Personalverwaltung, die anderenfalls eintreten würde. Denn in dem Maße, als die Einsichten in die komplexe empirische Individualität von Individuen zunimmt und die Gesellschaft genau dafür kommunikative Ausdrucksformen bereitstellt und billigt, muss man die Vorstellung aufgeben, Individuen seien grosso modo abhängige Variable eines Planungs- und VerwaltungsVorgangs.

ser vorbereitet zu sein. Zurechnung auf Personen ist nur möglich, dann aber auch nahe liegend, wenn man erwartet, dass andere Personen anders entscheiden würden. Das mag eine implizite Prämissen bleiben, die nur aktiviert wird, wenn die Frage aktuell wird, ob man jemanden an Entscheidungen beteiligt oder nicht, oder wenn Personalentscheidungen anstehen.

Gegen alle Legenden über „unpersönliche“ Bürokratie muss festgestellt werden, dass die Orientierung an Personen innerhalb von Organisationen eine erhebliche Bedeutung besitzt. Aus der Art, wie das Entscheidungsparradox durch Zurechnung auf Personen aufgelöst wird, ergibt sich sogar die Vermutung, dass der personale Beitrag zum Entscheidungsprozess in der Praxis eher überschätzt als unterschätzt wird. Man sollte daher genauer untersuchen, wie und in welchen Formen über Personen kommuniziert wird. Erst daraus kann man einen Einblick in den Kontext gewinnen, in den Personalentscheidungen, wie immer sie ausfallen, eingebaut werden müssen und von dem abhängt, ob sie Verständnis finden oder missbilligt werden.

Über Personen werden, sobald sie bekannt sind, Erzählungen angefertigt, die nur zu einem sehr geringen Teil einen Niederschlag in schriftlich fixierten Dokumenten finden - zum Beispiel in offiziellen Personalbeurteilungen. Diese Erzählungen halten sich vor allem an die Unterscheidung von konstanten und variablen Merkmalen. Sie erscheinen auf der einen Seite als Charakter, auf der anderen als Motive. Dies Beobachtungsschema gilt im Übrigen auch für den neuzeitlichen Roman und mag von da her in die Alltagserfahrung eingedrungen sein. Der Charakter wird als vorgegeben behandelt, eben als Konstante, mit der man rechnen muss. „Der Charakter als solcher lässt sich ... nicht motivieren“ liest man als Hinweis für Romanschriftsteller bei Jean Paul.<sup>17</sup>

Wie im Roman so ist auch im Alltag der Kommunikation über Personen die Einteilung konstant/variabel bzw. Charakter/Motive ein Artefakt ohne Grundlagen in der körperlichen und psychischen Realität der Menschen. Das Konstrukt vereinfacht die Kommunikation über Personen und überlässt es dem Erfolg der Kommunikation, ob und was als Motiv zugerechnet und damit der Einflussnahme oder Vorwürfen ausgesetzt wird. Eine empirisch überprüfbare Spekulation könnte überdies die Hypothese aufstellen, dass bei längerer Bekanntschaft der Charakter sozusagen eindickt und die Motivierbarkeit abnimmt, weil mehr und mehr Erfahrungen als Wiederholung von bereits oft aufgefallenen Merkmalen registriert werden. Alt werdende Organisationen können dann ebenso wie alt gewordene Ehen darunter leiden, dass die Hoffnung abnimmt, Motive zu

**17** Siehe Jean Paul, *Vorschule der Ästhetik*, zit. nach Werke Bd. 5, München 1963, S. 245.

isolieren und gegebenenfalls beeinflussen zu können. Weit reichende Umstrukturierungen können dann an dem in der Kommunikation aufgebauten Artefakt der Charakterstärke scheitern, und müssen ihre Hoffnungen folglich auf dem Wege der Neurekrutierung oder der Neugründung von Organisationen zu realisieren versuchen.

### III.

Von Personalentscheidungen soll die Rede sein, wenn es um die Mitgliedschaft im System oder um Stellenbesetzungen geht. Das ist bei Entscheidungen über Eintritt (Einstellung) und Austritt (Entlassimg) der Fall und bei Entscheidungen über Versetzungen im System, sei es mit, sei es ohne Beförderung. Eine positive Auswahl erfordert hier Annahmen über ein Zueinanderpassen von Erwartungen der Organisation, die über Stellen definiert sind, und dem, was eine Person an Fähigkeiten und Einstellungen mitbringt. Solche Erwartungen mögen sich aus Prüfvorgängen während des Prozesses der Entscheidung über die Einstellung ergeben oder als Kondensat aus Erfahrungen im Umgang mit der Person, die zuweilen in der Form von schriftlichen „Personalbeurteilungen“ fixiert sind. Da jedoch Urteile über Personen wenig zuverlässig sind und zudem in erheblichem Maße von demjenigen abhängen, der die Beurteilung abgibt, liegt ein erhebliches Gewicht aller Personalentscheidungen auf späteren Korrekturmöglichkeiten.

Persönliche Entscheidungsprämissen unterscheiden sich in einer wesentlichen Hinsicht von Entscheidungsprogrammen: sie können nicht weiter dekomponiert werden. Man kann zwar analytisch unterscheiden zwischen Wissen, Fähigkeiten, Präferenzen, Umweltkontakten, Alter, Geschlecht, Kooperationswilligkeit, Arbeitstempo usw. bestimmter Personen, und das sind wichtige Variable jeder formulierten Personalbeurteilung. Aber diese und andere Variable sind an jeweils einer Person kompakt gegeben, werden mit ihr identifiziert und lassen sich nicht (oder kaum) getrennt verändern - zur Enttäuschung all derer, die mit „Personalentwicklung“ befasst sind. Soweit dies zutrifft, muss Personalplanung sich auf Bewegungsvorgänge im System konzentrieren, und das heißt vor allem: mit einer selektiven (statt einer nur belohnenden) Handhabung von Beförderungen arbeiten.

Wenn so pronomiert die Individualität von Personen betont wird mit der Einsicht, dass jede anders ist als jede andere, könnte daraus der Schluss gezogen werden, dass Personen dann auch individuell behandelt werden müssen. Dem steht jedoch entgegen, dass Individuen beobachten, wie andere Individuen beurteilt und behandelt werden, und daraus Schlüsse ziehen auf ihre eigene Situation. Ein dichtes Netz des Klatsches,

des Weiterreichen von Informationen über Personalentscheidungen und deren offene oder verdeckte Gründe, verbindet alle Informationen, erinnert (wie kurzfristig immer) Fälle und vergleicht. Daraus ergeben sich dann, diese Informationen raffend, Forderungen nach Gleichbehandlung, Offenlegung der „wirklichen“ Gründe und mit all dem ein starker Druck auf den Entscheidungsprozess, den dieser durch Schematisierung auf-fängt. Klatsch produziert den Schematismus der Gerechtigkeit und damit zugleich die Bedingungen für die eigene Fortsetzung aus Anlass vermeintlicher Abweichungen; er produziert auch die Erwartung gemeinsamer Entrüstung und in diesem Sinne Solidarität.<sup>18</sup> Die dadurch aufgenötigte Schematisierung erklärt deutliche Präferenzen für Dienstalter als Grund für Beförderungen, für interne Stellenausschreibungen und für umständliche Beratungen, oft in Gremien, zur Vorbereitung wichtiger Entscheidungen. Viel davon ist symbolische Arbeit an einer Entscheidung, die längst getroffen oder so gut wie getroffen ist. Auch ein gewisser Formalismus in der Darstellung der Entscheidung, eine Floskelhaftigkeit der kommunizierten Erwartungen, Kriterien und Begründungen ebenso wie eine undurchsichtige Manipulation der Anforderungen im Hinblick auf einen gewünschten Kandidaten ergibt sich aus diesem Zwang zur „Objektivität“. Man muss den Eindruck erzeugen, dass die Entscheidung zugleich gerecht und quasi zufällig ein Individuum vor anderen bevorzugt, und sei es nur, um die Kommunikation eines Verdachts unsachlicher Motive zu unterbinden oder doch zu erschweren. Wenn die Entscheidung als sorgfältig überlegt, sachgerecht und nebenmotivlos dargestellt wird, spricht allein schon der Prozess der Unsicherheitsabsorption für sie; und der Verdacht unlauterer Motive kann dann nur noch als ein Affront ventiliert werden, der Beweise anbieten muss.

#### IV.

Mit Personalentscheidungen wird über Stellenbesetzungen und damit über Entscheidungsprämissen entschieden. Die Entscheidungsbeiträge von Personen verdanken sich also ihrerseits einer Entscheidung. Für diese Entscheidung gibt es keine Prinzipien und keine Richtigkeitsgarantien, was immer die organisationsinterne Kommunikation dazu sagen mag. Ihr

18 Dies gilt besonders auffällig in Gesellschaften, die wenig Information produzieren und Kommunikation deshalb auf Erzeugung von Solidarität konzentrieren. Siehe nur Max Gluckman, Gossip and Scandal, *Current Anthropology* 4 (1963), S. 307-316. Siehe aber auch die stärker auf individuelle Strategien, Prestigeinteressen und Informationsmanagement abstellende Kritik von Robert Paine, What is Gossip About? An Alternative Hypothesis, *Man* 2 (1967), S. 278-285.

Ertrag liegt ausschließlich in den Entscheidungen, die durch diese Prämisserie „Person“ ermöglicht und differenziell vorgesteuert werden. Nur unter der Annahme, dass verschiedene Personen verschieden entscheiden werden, hat es überhaupt Sinn, über Personalfragen in der Form von Stellenbesetzungen zu entscheiden. Da die Zurechnung auf die Person schwierig ist und oft kontrovers bleiben wird, sind Erfolgs- oder Misserfolgsbilanzen kaum möglich, Grenzfälle ausgenommen. Eine spätere Würdigung als guter Griff oder als Missgriff setzt relativ deutliche Abweichungen von Normalerwartungen voraus. Die Person überrascht - in positivem oder in negativem Sinne. Nur in solchen Fällen findet die zu Grunde liegende Personalentscheidung jene Aufmerksamkeit, die zu Lob oder Tadel führt. Dass hierzu eine Art von nachträglicher Überraschung nötig ist,<sup>19</sup> bestätigt nur, dass Erfolg oder Misserfolg in Form von Gesamtergebnissen des Entscheiders unprognostizierbar sind - bei allen guten Gründen, die man für eine bestimmte Wahl mobilisieren kann. Man wird daher schon zufrieden sein müssen, wenn nichts Auffälliges passiert.

Die wichtigste Unterscheidung, die diesen Bereich einteilt, ist die zwischen Rekrutierungsentscheidungen und Versetzungsentscheidungen. Als übergreifende Theorie haben Barnard und Simon die Theorie eines Gleichgewichts zwischen Anreizen (inducements) und Beiträgen (contributions) vorgeschlagen, in die auch die Nichtmitglieder einbezogen werden können, von denen die Organisation abhängt (also: ihre Märkte).<sup>20</sup> Damit werden die Probleme „behaviouristisch“ in Verhaltensprobleme dekomponiert und dann als Probleme der Erhaltung eines Gleichgewichts ausgewiesen. Damit wird jedoch dem Begriff des Gleichgewichts zu viel zugemutet. Wenn man diesen Begriff versteht als Bereitschaft, Störungen zu identifizieren, überspringt er die Ebene der Programmierung,<sup>21</sup> die erst eigentlich die Strukturen vorgibt, an denen die Organisation Störungen ablesen kann. Im Übrigen stellt diese Theorie den Empiriker (für den sie gedacht ist) vor die Frage, ob und wie er Verhalten unabhängig von den Beziehungen auf die Organisation und deren Kontingenzen (Freiheitsgrade) überhaupt feststellen könne. Wir lassen dieses anspruchsvolle Konzept der Ordnung des Verhältnisses von Organisationssystem und (perso-

**19** Im Sinne von J. Richard Harrison/James G. March, *Decision Making and Post-decision Surprises*, *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), S. 26-42.

**20** Siehe Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge Mass. 1938, Nachdruck 1951, insb. S. 139 ff.; Herbert A. Simon/Donald W. Smithburg/Victor A. Thompson, *Public Administration*, New York 1950, S. 381 ff.; James G. March/Herbert A. Simon, *Organizations*, New York 1958, S. 84 ff.

**21** Was im Übrigen nur für diesen Begriff gilt und nicht für die gesamte Theorie von Barnard und Simon. Aber Programmierung muss dann als zusätzliche Variable eingeführt werden.

nalen) Umwelten im Folgenden daher beiseite und gehen von der *Differenz* von System und Umwelt aus.

Damit rückt im Bereich von Personalentscheidungen der Unterschied von Rekrutierungentscheidungen und Versetzungsentscheidungen ins Zentrum der Theorie. Und dies mit einer entgegengesetzten Problematik im Verhältnis von Individuum und Person. Bei Rekrutierungentscheidungen liegt das Problem darin, dass die Person (als Individuum) *unbekannt* ist. Bei Versefzwangsentscheidungen liegt das Problem darin, dass die Person (als Individuum) *bekannt* ist. Und beides kann sich für ein an Sachlichkeit orientiertes Personalmanagement gleichermaßen als fatal erweisen.

Das Problem mit unbekannten Personen besteht darin, sie trotzdem auf Tauglichkeit als Entscheidungsprämissen einzuschätzen. Dazu sind viele Instrumente entwickelt worden, vor allem die Information über Lebensläufe, Zeugnisse, externe Beurteilungen, Empfehlungen; ferner Vorstellungsgespräche und Eingangsprüfungen; schließlich Probezeiten, die einer langfristigen Einstellung vorausgehen. In all diesen Fällen sieht sich die rekrutierende Stelle einem Mix von zielgerichteten Selbstdarstellungen und Hintergrundinformationen (zum Beispiel über den Autor von Empfehlungsschreiben oder über die Qualität von Prüfungen) gegenüber. Angesichts der damit gegebenen Unsicherheit verlagert sich der Auswahlgesichtspunkt tendenziell in einen Vergleich verschiedener Bewerber. Ein allgemeiner Qualifikationsfilter wird vorgeschaltet, um dann durch Vergleich verschiedener Bewerber, die für eine engere Auswahl in Betracht gezogen werden, die Entscheidung zu treffen. Bei wichtigen Rekrutierungentscheidungen erfolgt die Selektion mithin in einem Zweistufen-Verfahren der Unsicherheitsabsorption, wobei die Anforderungen je nach der Bewerberlage (je nach der Selbstselektion von Bewerbern) variabel gehalten werden müssen.

Diese allgemeine Problematik wird nochmals aufgebrochen durch die Variable des Grades an Unbestimmtheit künftiger Anforderungen. Den Grenzfall, dass gänzlich unbekannte Personen für gänzlich unbestimmte Aufgaben rekrutiert werden, können wir ausschließen. Die Organisation hat immer schon Erfahrungen - sei es mit eigenen Anforderungen, sei es mit bestimmten Arten von Personen, etwa mit Juristen oder mit Abiturienten bei nicht sehr anforderungsreichen Tätigkeiten. Mit Entscheidungssituationen ohne jede Vorgabe braucht man nicht zu rechnen. Aber dann liegt immer noch ein wichtiger Unterschied darin, ob für Stellen oder für Karrieren rekrutiert wird, sowie darin, mit welchen Anforderungsprofilen es die Entscheidung zu tun hat. Die Rekrutierung einer Fließbandarbeiterin wird ein geringeres Risiko bieten als die Ergänzung des Vorstandes um ein weiteres Mitglied.

Eine externe Rekrutierung für höhere Positionen kann durch internen Aufstieg vermieden werden. Aber das hat, wie ein Vergleich der funktionalen Äquivalente von Einstieg und Aufstieg zeigt, ebenfalls problematische Seiten. Wenn ein Personalsystem auf Aufstieg eingestellt ist, wie das in erheblichem Umfange für die meisten Bereiche der staatlichen Verwaltung gilt bis zu der Schwelle, an der die politische Stellenbesetzung greift, bilden sich rasch entsprechende Erwartungen und, angesichts des Stellenkegels, entsprechende Enttäuschungen. Das System mag sich dann, um die Enttäuschungsquote gering zu halten, eine funktionell nicht benötigte Treppenanlage bauen, auf der man in kleinen Stufen vorankommt.<sup>22</sup>

Dazu kommen die allgemeinen Probleme interner Versetzungsentscheidungen mit oder ohne Beförderung. Sie gehen darauf zurück, dass man es mit bekannten Personen zu tun hat, die erwarten, dass man ihre eigenen Erwartungen honoriert.

## V.

Eine andere Einteilung bezieht sich nur auf rekrutierte Personen. Sie unterscheidet zwischen einer Veränderung der Personen und ihrer Bewegung im System von Position zu Position. Wenn die Absicht, Personen zu ändern, sich auf Individuen im Sinne von organischen und psychischen Systemen bezieht, sind die Erfahrungen mit solchen „Trainings“-Programmen nicht sehr ermutigend. Es interessiert letztlich ja auch nur, was ein Individuum an Kommunikation auslöst, und dies hängt im Wesentlichen von dem sozialen Kontext ab, in dem Kommunikation erwartet, gehört und verstanden wird. Es mag kognitive Schulungen („Weiterbildungsprogramme“) geben, in denen besondere Fertigkeiten, etwa Sprachkenntnisse, Rechtskenntnisse, Polizeitaktik, Umgang mit Computern usw. vermittelt werden. Aber das hat nur Sinne, wenn diese Fähigkeiten gleich anschließend genutzt werden; denn anderenfalls verkümmern sie rasch.

Die Lehre aus solchen Erfahrungen, die hier nicht eingehend dokumentiert werden können, dürfte sein, dass sich die Personalpolitik der Organisation vor allem an den durch Prämissen ausformulierten Stellen zu orientieren hat, und dass die Instrumente weniger in der so gut wie aussichtslosen Veränderung von (erwachsenen!) Menschen liegen als in der

**22 Das gilt auch, ja in besonderem Maße, für privatwirtschaftliche Unternehmen.**  
Unternehmensberater machen dann die Erfahrung, dass sie hierarchische Ebenen antreffen, für die sie keine Stellenbeschreibungen entdecken können. Sie müssen dann einen Sinn dafür konstruieren, oder, in Krisenzeiten willkommen, das Einsparen solcher Ebenen vorschlagen.

Selektion von Personen für Stellen, das heißt: in Bewegungsvorgängen. Auch dies ist jedoch schwierig genug.

Abstrakt lässt sich zwar postulieren, dass es auf ein „matching“ von Stellenbeschreibungen und Personalbeurteilungen ankommt. Die Beurteilung einer Person muss sie als geeignet ausweisen, die Aufgabe einer bestimmten Stelle zu erfüllen; und wenn es um attraktive Stellen und eine Mehrzahl von Kandidaten geht, sollte die bevorzugte Person sich besser eignen als die anderen. In der Praxis stößt man jedoch auf mindestens drei gravierende Probleme:

- (1) Bei der Stellenbesetzung spielen immer auch nichtformalisierte Kriterien eine Rolle. Die Kandidatur einer Person bringt unter Umständen Gesichtspunkte in den Blick, die bisher nicht beachtet oder nicht in die Stellenbeschreibung aufgenommen waren - und dies können sowohl negativ wirkende Kriterien als auch positiv wirkende Kriterien sein. Die als Person repräsentierten Entscheidungsprämissen sind schließlich ebenfalls ein Moment der Bestimmung der Stelle. Eine Stelle nimmt mit anderen Personen einen anderen Charakter an; und warum sollte das im Auswahlprozess aus prinzipiellen Gründen unberücksichtigt bleiben? Das führt aber zu einer nicht unproblematischen ad hoc-Variation der Erwartungen, die mit der Stelle verbunden sind, und dies zum Vorteil bzw. zum Nachteil der in Betracht gezogenen Kandidaten. Man muss deshalb damit rechnen, dass eine solche ad hoc-Variation als unsachliche Begünstigung bestimmter Personen beobachtet wird und dann schwer kommunizierbar ist. Die entscheidenden Stellen können dabei für die Organisation das Beste intendiert haben und sich trotzdem Verdächtigungen ausgesetzt sehen. Und dies umso mehr, je stärker das gesamte Verfahren formalisiert ist.
- (2) Systeminterne Versetzungs- und Beförderungsvorgänge setzen voraus, dass die Bewährung in einer Stelle ausreichende Anhaltspunkte für die Aussicht auf Bewährung in *einer anderen Stelle* bietet. Das ist jedoch mehr als fraglich, besonders wenn die Beurteilungskriterien auf die Stelle zugeschnitten sind, die eine Person jeweils innehat. Auch dieses Problem hat zwei Seiten: Es mag sein, dass die Bewährung in einer Stelle Aussichten vortäuscht, die sich in anderen Stellen nicht realisieren lassen. Wer gut beurteilt wird, muss sich deshalb noch nicht für Beförderung eignen. Ebenso sehr ist jedoch an den umgekehrten, vielleicht tragischeren Fall zu denken, der weniger leicht sichtbar wird, weil er zur Verhinderung von Beförderungen führt. Jemand mag sich in allen Stellen als ungeeignet erweisen, weil er sich nur an der Spitze des Systems entfalten kann. Die Führungsauslese in den politischen Parteien erzeugt sicher viele Fehlbesetzungen; aber sie dürfte vor allem an der fehlenden Förderung von Personen leiden, die

sich nur für Spitzenpositionen eignen (und dies vielleicht selbst nicht wissen).

- (3) Da die als Person bezeichneten Individuen hochkomplexe Systeme sind und da auch Stellen Systemkomplexität repräsentieren, müssen (Formulare für) Personbeurteilungen und Stellenbeschreibungen *mehrdimensional* angelegt sein. Das heißt: sie führen nicht zu eindeutigen Entscheidungen, denn der eine Bewerber wird in einigen, andere in anderen Hinsichten besser sein. Man kann auf diese Weise vielleicht eindeutige Versager ausgrenzen, nicht aber eine sachlich begründet Entscheidung zwischen mehreren brauchbaren, aber nicht in allen Hinsichten exzellenten Bewerbern treffen. Man muss vielmehr ad hoc die Dimensionen im Verhältnis zueinander neu bewerten. Dann entsteht aber leicht der Eindruck einer Willkürentscheidung zu Gunsten bestimmter Personen, die aus nichtdarstellbaren Gründen bevorzugt werden. Dies kann man vermeiden, wenn man das Gewicht der Dimensionen quantifiziert (Ausbildung 50 %, Kollegialität 30 %, Arbeitstempo 10 %, Intelligenz 10 % - oder anders). Aber damit verlagert man die Willkür in die Quantifikation und rechnet unter Umständen eine Person aus, die man nach dem unmittelbaren Eindruck und nach Erfahrung im Umgang mit Menschen nie genommen hätte. Man findet solche Rechenverfahren daher eher bei Kommissionsentscheidungen, die sich damit interne Streitigkeiten ersparen. Schematisierungen dürften demnach vor allem dazu dienen, die Willkür (alias: Paradoxie des Entscheidens) zu lokalisieren und in der Kommunikation der Entscheidung zu verschweigen.

In dem Maße, als es zu einem kriteriengesteuerten Selektionsprozess kommt, nimmt die Gefahr zu, dass diese Probleme unterschätzt werden; zumal dann, wenn die Kriterien als eine Programmierung der Personalauslese gedacht<sup>23</sup> sind und ihre Dysfunktionen dann nicht als Verstöße, nicht als Fehler bei der Behandlung von Personalangelegenheiten registriert werden. In gewissem Umfange wird man dem bei der Formulierung von Gesichtspunkten (Fragen) für Personalbeurteilungen und bei Stellenbeschreibungen Rechnung tragen können. Wenn Personalauswahl über Kriterien programmiert wird, kann - und das zeigt erneut den engen Zusammenhang aller Arten von Entscheidungsprämissen - die Entscheidung der Einzelfälle delegiert werden. Das muss nicht notwendig auf eine rigider Auswahl mit Opportunitätsverlusten in den Einzelfällen

<sup>23</sup> Ein für Anwendung in der Organisation gedachtes Programm unterscheidet sich natürlich von Ergebnissen wissenschaftlicher Untersuchung entsprechender Korrelationen. Wissenschaftlich nachgewiesene Zusammenhänge dürften sich kaum dazu eignen, dass praktische Risiko einer Programmierung zu mindern.

hinauslaufen.<sup>24</sup> Gleichwohl wird man schwerlich leugnen können, dass das Verfahren selbst Nebeneffekte hat, weil es Ausschließungseffekte hat. Deshalb müsste dafür Sorge getragen werden, dass das System seine Beschreibungen evaluiert und aus Fehlentscheidungen lernt. Und selbst Automatismen dieser Art dürfen nicht davon ablenken, dass es Probleme gibt, die in der Rationalisierung und Versachlichung selbst hegen. Was als Ausgrenzung von Willkür angelegt war, wirkt letztlich doch nur als Umlagerung und Restrukturierung von Willkür.

Nicht zuletzt sind Bemühungen um Rationalisierung der Zuordnung davon abhängig, dass Stellen frei werden oder neue Stellen eingerichtet werden können. Auch das bedeutet, dass Personalpolitik von systematisch nicht planbaren Faktoren wie dem Tod von Mitgliedern oder dem Wachstum des Systems abhängt. Dazu kommt, dass frei werdende Stellen möglichst schnell wiederbesetzt werden müssen, wenn anders ihre Entbehrlichkeit allzu offen zu Tage träte. Selbst eine Art von statistischer Rationalität ist unter solchen Bedingungen kaum erreichbar.<sup>25</sup> Insgesamt bestätigen solche Bedenken die Vermutung, dass Rationalisierungsappelle auf Gesamtsystemebene eher dazu dienen, Reforminitiativen zu starten, als dazu, die Verhältnisse zu verbessern - was nicht heißt, dass es nicht im Einzelfall bessere und schlechtere Entscheidungen geben könnte.

## VI.

Sobald über Personaleinsatz (Rekrutierung, Versetzung, Beförderung, Entlassung) entschieden wird, werden diese Entscheidungen auch beobachtet und zugerechnet. Zugerechnet - auf was? Selbst wenn die Personalentscheidungen im System programmiert sind, sind sie durch die Programme nicht eindeutig determiniert. Die Zurechnung endet daher nicht bei den Kriterien, sondern bei den Personen, die über Personal entscheiden. Das gilt auch, wenn die Kriterien sachgemäß angewandt werden, da man dabei einen Ermessensspieldraum unterstellt. Es gilt umso mehr, wenn die Kriterien aktiv interpretiert werden, um sie an bevorzugte Personen anzupassen. Und es gilt erst recht, wenn es im Effekt keinen Unterschied macht, ob sie angewandt werden oder nicht, weil sie nur auf dem

**24** Siehe dazu Peter M. Blau, Decentralization in Bureaucracies, in: Mayer N. Zald (Hrsg.), Power in Organizations, Nashville Tenn. 1970, S. 150-174. Siehe auch Peter M. Blau/Richard A. Schoenherr, The Structure of Organizations, New York 1971, S. 115 ff.

**25** „Rational control is very difficult, even to plan; large systems of men and jobs evolve in complex paths responsive mainly to inputs of new jobs and deaths of men“, resümiert Harrison C. White, Control and Evolution of Aggregate Personnel: Flows of Men and Jobs, Administrative Science Quarterly 14 (1969), S. 4-11.

Papier stehen. In jedem Falle und in allen Organisationen kommt es daher zu einer Überlagerung des „rationalen“ Personalmanagement durch ein Patronagenetz. Wie Entscheidungen „wirklich“ **Zustandekommen**, kann man nicht feststellen. Also zählen und wirken Vermutungen. Jeder ist daher wohlberaten, wenn er sich so verhält, als ob es Patronage gäbe, und wenn die Situationen so definiert werden, dann sind sie auch so.

Wer über Personalentscheidungen dank seiner Position disponiert, kann daher damit rechnen, dass andere damit rechnen, dass er Einfluss hat oder Einfluss nehmen kann, wenn er will. Es mag sich um Mythologienhandeln, um Produkte des Klatsches und vor allem auch um Vorsorge für eine im Unbekannten verborgene Zukunft. Es könnte sein, dass sich Investitionen in vorteilhafte Meinungen auszahlen, und wenn nicht, gibt dieselbe Mythologie dafür eine Erklärung. Sie wird durch positive und durch negative Erfahrungen bestätigt.

Alles andere ist eine Frage der Ausprägung dieser Variable „Patronage“ und der Einstellung des Systems auf sie. In extremen Fällen, wie sie aber für stratifizierte Gesellschaften und heute für die so genannten Entwicklungsländer ganz typisch sind, richtet sich die Personalauswahl weitgehend nach organisationsexferen Beziehungen zwischen Patronage und Klienten.<sup>26</sup> Man könnte hier in Anlehnung an eine vatikanische Terminologie von „Nepotismus“ sprechen. Es mag sich um familiale Beziehungen handeln, um Großfamilien und deren Klientenkreis, aber auch um ethnische oder religiöse Solidaritäten. Charakteristisch für diese Ordnung ist, dass externe Beziehung eine Art Anspruch auf Bevorzugung und Förderung begründet und dass man sich nicht genieren muss, wenn man sich darauf beruft. Nur moderne Beurteiler sehen hier „Korruption“. Zu beachten ist auch, dass der Organisation auf diese Weise Solidaritätsquellen zugeführt werden, die sie in der gegebenen Gesellschaft nicht selbst erschließen könnte. Ein weiteres Merkmal dieser Ordnung ist, dass sie sich in weitem Umfange auf Vermittlungsrollen stützt: auf Sponsoren mit gutem Zugang zu Sponsoren, sodass die Gunst nicht direkt, sondern „für andere, die es verdienen“ erbeten werden kann. Das System funktioniert altruistisch und auch insofern moralisch einwandfrei, wobei man freilich eine partikularistische Moral zugrundezulegen hat, die aber ebenfalls gesellschaftssüchtig ist.

Die Übergänge in ein modernes Organisationssystems mit universalistischen Entscheidungskriterien sind fließend. Zu den wichtigen Unterschieden gehört, dass die Möglichkeit, als Förderer aufzutreten, jetzt auf organisationsinternen Positionen beruht und nicht auf einem externen gesellschaftlichen Status.<sup>27</sup> Die Vorteile des Förderns von Personen fließen

26 Vgl. z.B. Fred W. Riggs, *The Ecology of Public Administration*, London 1961.

27 Siehe z.B. Morris Janowitz, *The Professional Soldier*, Glencoe III. 1960, insb. S.

dann in die Organisation selbst zurück. Der damit verbundene Machtgewinn kann und kann nur im System selbst reinvestiert werden und fließt nicht in die allgemeinen Netzwerke der Förderung, Hilfe und Dankbarkeit der Gesellschaft zurück (so wie unter den Bedingungen ausdifferenzierter Geldwirtschaft ja auch Kapitalgewinne in der Wirtschaft selbst reinvestiert werden müssen). Vor allem können Patronageerwartungen nichterzwingbare Leistungen motivieren. Deshalb lassen sich Personalentscheidungen schwer aus den Leitungsstellen des Systems ausgliedern.<sup>28</sup> Auch dient die parteipolitische Ämterpatronage der Konsolidierung von Karriereerwartungen in der Politik, die ihrerseits für Karriereaspiranten Dienste in den politischen Parteien als attraktiv erscheinen lassen.<sup>29</sup>

Unvermeidlich ist nach all dem eine Doppelbeobachtung von Personalentscheidungen unter formalen und informalen, programmfähigen und nicht programmfähigen Gesichtspunkten. Offen und abhängig vom gesellschaftlichen Kontext bleibt dagegen die Frage, wie weit die informale Elastizität einem organisationsinternen Machtzuwachs dient und als Führungsressource benutzt werden kann oder wie weit sie der Koordination von Organisationen mit Systemen ihrer gesellschaftlichen Umwelt dient - mit mächtigen Familienclans, mit dem Militär, mit politischen Parteien oder mit Wirtschaftsunternehmen und in der Wirtschaft selbst zum Beispiel mit den Banken. Außerdem macht es einen Unterschied, ob die Benutzung von Spielräumen der Personalentscheidung für externe Koordination im System gebilligt oder missbilligt und als Korruption beschrieben wird.<sup>30</sup> Soziologisch gesehen scheint es enge Grenzen der Rationali-

145 ff.; Peter G. Richards, *Patronage in the British Government*, London 1964 (mit einem sehr unscharfen Begriff von Patronage).

28 Siehe für die deutsche öffentliche Verwaltung Thomas Ellwein, *Das Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland*, 3. Aufl. Opladen 1973, S. 397 ff.

29 Siehe etwa Daniel P. Moynihan/James Q. Wilson, *Patronage in New York State 1955-1959*, *American Political Science Review* 58 (1964), S. 286-301; Rudolf Wildenmann, *Macht und Konsens als Problem der Innen- und Außenpolitik*, 2. Aufl. Frankfurt 1967, S. 146 ff.; Wolfgang Runge, *Politik und Beamtentum im Parteienstaat: Die Demokratisierung der politischen Beamten in Preußen zwischen 1918 und 1933*, Stuttgart 1965.

30 Siehe für die politische Ernennung von Beamten in Deutschland die auffällig hohe Ablehnung in den Daten von Luhmann/Mayntz a.a.O. (1973), S. 255 ff. Auch in der Literatur überwiegt Ablehnung, weil der Einfluss politischer Parteien auf Stellenbesetzungen zumeist als Frage „persönlicher Beziehungen“ angesehen wird (wobei übersehen wird, in welchem Maße das auch für die interne Patronage gilt). Siehe z.B. Peter Hubler, *Probleme der Rekrutierung und der Selektion von Bewerbern für den öffentlichen Dienst*, in: *Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts* Bd. 10, Baden-Baden 1973, S. 155 f. mit weiteren Hinweisen; Wolfgang Pippke, *Karrieredeterminanten in der öffentlichen Verwaltung: Hierarchiebedingte Arbeitsanforderungen und Beförderungs-*

sierung von Personalentscheidungen durch Vorgabe von Kriterien zu geben. Man muss daher damit rechnen, dass Entscheidungspotenzial für Patronagezwecke abgezweigt wird. Das ist nicht als Prinzip schon zu verteilen, sondern man muss dann zusehen, wie dieser Sachverhalt im System beobachtet wird und welche Effekte diese Beobachtung hat.

## VII.

Was immer die Kriterien sind, unter denen Personalentscheidungen getroffen werden: sobald es unterschiedlich bewertete Stellen gibt, bilden sich Karrieren. Über Karriere hatten wir weiter oben<sup>31</sup> bereits ausführlich gehandelt - dort unter dem Gesichtspunkt der heute vorherrschenden Form der Integration von Individuen und Gesellschaft. Hier greifen wir dieses Thema nochmals auf, um auf die Bedeutung der sich gewollt oder ungewollt bildenden Karrieren für die Personalentscheidungen des Systems einzugehen.

Karriere ist eine Form der Beobachtung, die von der Identität einer Person ausgeht (mit der die in der Karriere engagierten Individuen sich selbst identifizieren können) und die Positionen aufreibt, die die Person innegehabt hat bzw. Aussicht hat zu bekommen. Die Form von Karrieren erfordert also feste und bewertete Positionen (bzw. in der Schule: Zensuren, graduierte Schulklassen, graduierte Schulformen), die durch Individuen besetzt bzw. auf Individuen verteilt werden können und damit als Indikatoren für Erfolge bzw. Misserfolge dienen. Da diese Bedingungen in Schulen wie in Organisationen institutionell gesichert sind, macht man sich oft nicht klar, welche einschneidenden Konsequenzen sie haben. Sie koppeln nämlich Anreiz- und Belohnungstechniken an die Form von Karrieren und lassen es kaum zu, unabhängig von der Rangordnung der Stellen über Anreize und damit über Motive zu verfügen. Was übrig bleibt, sind die weithin vergeblichen Versuche, mit hinzugefügten Auszeichnungen, Preisen oder Leistungszulagen besondere Leistungen wenigstens symbolisch auszuzeichnen. Auch hier kommt man aber um das schwierige Problem der individuellen Zurechnung besonderer Verdienste nicht herum, zumal dann, wenn man gleichzeitig auf „teamwork“ besonderen Wert legt. Die Folge wird sein, dass die Aufmerksamkeit vom Ver-

**praxis im höheren Dienst, Baden-Baden 1975, S. 138 f. Man spricht dann gern von „extrafunktionaler“ oder „eignungs fremder“ Selektion, ohne sich dafür auf einen empirischen Eignungsvergleich berufen zu können. Für einen externen Beobachter wird in diesen Urteilen ein Stück geschichtlich bedingter Organisationskultur der deutschen öffentlichen Verwaltung sichtbar.**

**31** Siehe Kap. 3 Abschnitt VI.

dienst auf die Zurechnung abgelenkt wird und das Problem dann „politisch“ gesehen und behandelt wird.

Solche Erfahrungen sprechen dafür, die Anreize doch im Wesentlichen über Karrieren zu regulieren und damit an die Stellenordnungen des Systems zu binden. Was aber für die Ordnung von Karrieren als starres Schema benötigt wird, ist zugleich wenig motivwirksam, da man sich an erreichte Positionen rasch gewöhnt, und lässt sich der situationsabhängig gegebenen Nachfrage nach besonderem Können oder besonderen Leistungen kaum anpassen.<sup>32</sup>

Jede Karriere wird von der im Moment besetzten Position aus konstruiert und von dort aus eingeteilt in Vergangenheit und Zukunft - in vergangene, karriererelevante Leistungen und in Positionen, deren Erreichen auf Grund der Karrierebiografie wahrscheinlich oder zumindest möglich ist. In die Karriererechnung werden bereits erreichte Positionen als Leistungen eingebracht,<sup>33</sup> ihre Wahrnehmung wird wie ein Verdienst behandelt, das Ansprüche auf Berücksichtigung rechtfertigt, zumindest kommunikabel macht. Wie weit solche Ansprüche auf Berücksichtigung institutionalisiert sind, ist eine Frage der Organisationskultur<sup>34</sup>; und davon hängt auch ab, ob man sie selbst vertreten kann oder ob man einen Fürsprecher vorschicken muss. Man findet zwar, vor allem bei Beamten, die Vorstellung, dass man durch bloßes Dasein schon auf Karriere abonniert sei; aber das kann sich allenfalls auf die Titelei und auf die Gehaltskala, nicht aber auf den Übergang von einer Stelle in eine andere beziehen.

Karriere ist also eine Form, in der Vergangenheit, und also auch die Gegenwart als zukünftige Vergangenheit, für die Zukunft zählt. Eine Kar-

32 Siehe hierzu Anne Donnellon/Maureen Scully, Teams, Performance, and Rewards: Will the Post-Bureaucratic Organization Be a Post-Meritocratic Organizations?, in: Charles Heckscher/Anne Donnellon (Hrsg.), The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change, Thousands Oaks Cal. 1994, S. 63-90.

33 Dabei zählen nicht nur die im Moment erreichten Positionen, sondern auch und besonders Positionen, mit denen eine Karriere anfängt, vor allem natürlich Ausbildungsabschlüsse, aber auch Eintrittspositionen. „Indeed, mobility in the earliest stage of one's career bears an unequivocal relationship with one's later career“, so fasst James E. Rosenbaum, Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation, Administrative Science Quarterly 24 (1979), S. 220-241 (220), die Ergebnisse seiner Untersuchungen zusammen. Das heißt: den Karrieredruck bekommt vor allem die Jugend zu spüren, denn am Anfang Versäumtes lässt sich später schwer nachholen.

34 Nach Presseberichten im Januar 1994 wurde die Massenbeförderung von mehreren Tausend Beamten in Nordrhein-Westfalen vor dem Einsetzen einer Beförderungssperre damit gerechtfertigt, dass die entsprechenden Beamten schon seit über einem Jahr darauf warten müssen! Es handelt sich hierbei natürlich nicht um Versetzung auf andere Dienstposten, sondern um Rangbeförderungen mit Höherstufung des Gehaltes.

riete ist eine Art Kapitalbildung, wenngleich mit unsicherem Nutzen. Denn jede Station in der Karriere hängt sowohl von Selbstselektion als auch von Fremdselektion ab - sowohl von Bewerbungen, gezeigtem Interesse, eingezahlten Leistungen als auch von frei werdenden Stellen und Auswahlentscheidungen anderer. Karrieren sind nur möglich, wenn Selbsterkennungen ausgeschlossen sind.<sup>35</sup> Daher gibt es immer eine doppelte Zurechnungsmöglichkeit von Karriereerfolgen bzw. -misserfolgen als Verdienst bzw. als Schicksal. Entsprechend spalten sich Zukunftsperspektiven in eigene Anstrengungen, Wohlverhalten, Leistungen, also Einnahmen in den Karrierefonds, und Hoffnungen, dass dies honoriert wird. All das kann sich an der Stellenstruktur des Systems orientieren, die infolge ihres hierarchischen Aufbaus, aber auch infolge der horizontalen Differenzierung von besseren und schlechteren Arbeitsplätzen, Karrierechancen knapp hält. Vor allem in den Spitzenlagen sind Karrieren in hohem Maße von Zufällen abhängig - etwa davon, dass der Tod oder ein rechtzeitig kommender Skandal den begehrten Platz räumt. Die Karrierehoffnungen bilden, könnte man sagen, ein Talentservoir, über das dann der Zufall entscheidet.

Den Karrieren liegt also eine objektive Realität zu Grunde in der Zahl und der Qualität der verfügbaren Stellen und in den Programmen bzw. den Gelegenheiten für Personalentscheidungen - zum Beispiel den zwingenden Auswahlbedingungen, die nur mit dem Risiko der Illegalität ignoriert werden können, oder der Möglichkeit, sowohl intern als auch extern zu rekrutieren. Darin liegen Grenzen der Beobachtungsform „Karriere“. Die Wirkungen dieser Beobachtungsform bestehen jedoch nicht darin, dass Stellen tatsächlich besetzt werden. Sie finden sich, anders gesagt, nicht in den immer nur in der Gegenwart stattfindenden aktuellen Operationen der Personalentscheidungen. Sie gehen vielmehr von einer Vergangenheit und Zukunft einschließenden Beobachtung aus, die sich an der Identität von Personen und an der Bewertung von SteUen orientiert.<sup>35</sup> Da dies sowohl für die jeweils eigene Karriere der Individuen, die

**35** Man wird leicht sehen, dass es viele Parallelen für diese Verhinderung von Selbstbefriedigung gibt - etwa in den symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien Wahrheit, Liebe, Geld, Macht. In all diesen Fällen ist Blockierung von Selbstbefriedigung Voraussetzung für das Entstehen anspruchsvollerer sozialer Strukturen.

**36** Dieser Unterschied von Operation und Beobachtung bleibt unberücksichtigt, wenn man mit der vorherrschenden strukturalistischen Orientierung nur nach den komplexen Faktoren fragt, die Karrieren beeinflussen. Siehe z.B. James N. Baron/Alison Davis-Blake/William T. Bielby, *The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary within and among Organizations*, *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), S. 248-273. Dabei wird zwar ein externer Beobachter vorausgesetzt, nämlich der Forscher; aber die verzerrenden Effekte der Selbstbeobachtung des Systems bleiben außer Acht.

sich als Person einbringen, als auch, und davon untrennbar, für die Karriere anderer Personen gilt, kann man von einer laufenden *Selbstbeobachtung des Organisationssystems an Hand des in sich hochkomplexen Schemas „Karriere“* sprechen. Das Systems versteht sich selbst als Ordnung der Ermöglichung von Karrieren.

Soweit diese Form der Selbstbeobachtung benutzt wird (und das hängt nicht zuletzt von ausreichenden Realitätsbezügen, also auch von hinreichender Beweglichkeit im Verhältnis von Personen und Stellen ab), werden diesem Beobachtungsschema andere Variablen zugeordnet. So mag sich das relative Gewicht von Professionskultur und Organisationskultur zu Gunsten der letzteren verschieben, wenn die Organisation Karrierechancen eröffnet, während die Profession eher auf „kollegialer“ Gleichheit (aller Juristen, aller Mediziner, aller Krankenschwestern oder sonstiger, durch Ausbildungsschlüsse definierten „Berufe“) aufbaut. Vor allem aber kommt es durch die Orientierung an Karrieren zu einer erheblichen Deformierung der offiziellen, an Rationalität orientierten Selbstbeschreibung des Systems. Die Entscheidungsprämissen werden einerseits als sachlich richtig begründet und andererseits mit Bezug auf ihren Karrierewert einer Zweitbewertung unterzogen. Aufgaben dienen dazu, auf den aufmerksam zu machen, der sie gut bzw. weniger gut erfüllt. Rang^ hierarchien begründen Karrierechancen und werden mit Blick auf diese Funktion ausgearbeitet.<sup>37</sup> Möglicher Einfluss auf Personalentscheidungen wird vorbeugend berücksichtigt. Das Kommunikationsnetz des Klatsches befasst sich mit Personen unter anderem im Blick auf verdiente bzw. unverdiente Karrieren. Und jede Reform wirkt sich verbessernd oder verschlechternd auf Karrierechancen aus und findet entsprechend Förderer und Kritiker. Mit all dem erzeugen Karrieren Motive - auch im psychologischen Sinne, aber vor allem im Sinne einer verstehenden Zurechnung von Verhalten auf Bedingungen.

Das „Personalmanagement“ eines Organisationssystems kann versuchen, Kriterien für die Zuordnung von Personen zu Stellen zu entwickeln, sie mit Hilfe von laufenden Evaluationen zu verfeinern und auf diese Weise die Personalbewegungen im System rational zu steuern. Nichts spricht gegen den Versuch. Aber damit kann nicht verhindert werden, dass das Resultat im Karriereschema beobachtet wird und zu entsprechenden Reaktionen führt. Und man wird bezweifeln müssen, ob die Rationalität der Bemühungen um eine aufgabengerechte Personalwirtschaft so weit getrieben werden kann, dass auch noch die direkten und indirekten Auswirkungen auf die Selbstbeobachtung des Systems im Karriere-

<sup>37</sup> Das kann man auch an Titulardifferenzen erkennen. Siehe hierzu James N. Baron/William T. Bielby, *The Proliferation of Job Titles in Organizations*, *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), S. 561-586.

Schema einbezogen werden. Und selbst wenn dies geschieht, mag es zu ungeplanten Effekten kommen.<sup>38</sup>

Es gibt typische, weit verbreitete Bedingungen, unter denen Karriereerwartungen auf Zufallsprognosen hinauslaufen. Das gilt besonders, wenn Stellen knapp sind und geeignete Kandidaten reichlich zur Verfügung stehen. Unter dieser Bedingung würde auch eine sorgfältige Regulierung der Auswahl dem Eindruck von Zufälligkeit nicht entgegenwirken, sondern im Gegenteil: ihn steigern.<sup>39</sup> Aus der Sicht des Einzelnen wird gerade dadurch eine Karriereprognose (für sich selbst und für andere) zu einer faszinierenden Beschäftigung. Und das verführt zur Kommunikation, so als ob man dem Zufall durch Gedankenaustausch entgegenwirken könnte. Eine Regulierung kann unter diesen Umständen nur „perverse Effekte“ erzeugen. Je systematischer der geplante Zugriff, desto größer der Anreiz, die daraus resultierende Zufälligkeit durch lokale Spekulation über Chancen und Hindernisse in Kognitionen und Motive umzusetzen.

Karrieren sind nach all dem die Form, die Individuen und Organisationen integriert; wobei integriert heißt: wechselseitig beschränkt. Jede einzelne Stelle muss ja so definiert sein, dass sie durch verschiedene „geeignete“ Personen besetzt werden kann. Von den Stellen aus gesehen, haben alle Individuen Doppelgänger. Nicht die Stelle also, sondern nur die Karriere gibt den Personen, und folglich den Individuen, die sich als Personen einbringen, ein individuelles Profil. Diese Einsicht mag dazu beitragen, den fragwürdigen Ruf von Karrieren und Karrierestreben ins Positive zu korrigieren.

**38** Siehe für den Fall der Benutzung von Zeitverträgen zur Verbesserung der Karrierechancen von permanent angestellten Arbeitern William P. Barnett/Anne S. Miner, Standing on the Shoulders of Others: Career Interdependence in Job Mobility, *Administrative Science Quarterly* 37 (1992), S. 262-281. Und umgekehrt: zur Benutzung von Projektmitarbeit und Zeitverträgen als Sprungbrett für Karrieren Robert R. Faulkner/Andy B. Anderson, Short Term Projects and Emergent Careers: Evidence From Hollywood, *American Journal of Sociology* 92 (1987), S. 879-909.

**39** Siehe an Hand einer empirischen Untersuchung von Spitzenkarrieren im amerikanischen Schulsystem James C. March/James G. March, Almost Random Careers: The Wisconsin School Superintendency, 1940-1972, *Administrative Science Quarterly* 22 (1977), S. 377-409. Auf S. 379 liest man: „... if one believes a social system is closely regulated, one should generally be more surprised by large deviations from a chance model than by small ones.“

# **Kapitel 10**

## **Die Organisation der Organisation**

### **I.**

In der klassischen, rational-instrumentellen Organisationstheorie hatte der Begriff der Organisation zugleich einen weiten und einen engen Sinn. Einerseits verstand man unter Organisation Systeme, die auf rationale und effiziente Weise bestimmte Ziele zu erreichen suchen; und andererseits die dafür notwendige Ausstattung mit Kompetenzen und Kommunikationswegen. Organisation war somit nicht als ein natürliches System gedacht; es war nicht einfach da, sondern musste organisiert werden. Die Doppeldeutigkeit der Verwendung des Begriffs der Organisation zur Bezeichnung des Systems und der Struktur des Systems scheint damit zusammenzuhängen, dass die Betriebswirtschaftswissenschaft, wie bereits erwähnt, die für sie interessanten Organisationen als „Unternehmen“ bezeichnet und sich den Begriff Organisation damit freihält zur Beschreibung der Verteilung von Aufgaben auf Stellen. Entsprechend setzten Überlegungen zur Verbesserung der Organisation bei diesem Instrumentarium der Vernetzung von Stellen an. Es ging um Fragen wie die der für bestimmte Aufgaben erforderlichen Größe (Stellenzahl), um die Verteilung der Kompetenzen in der Form von Über- und Unterordnung und um die auf diese Weise zu sichernde Einheit und Kontrollierbarkeit des Systems; ferner, in Ausfaltung dieses Prinzips, um Fragen der Zentralisation oder der Dezentralisation, um den aus Gründen der Leitbarkeit des Systems nicht zu überschreitenden „span of control“ der übergeordneten Stellen, um Hilfsfunktionen (Stabsfunktionen), um deren Umfang und um deren Konflikte mit den Linienzuständigkeiten der Hierarchie; schließlich in nochmaliger Erweiterung desselben Ausgangspunktes um die Frage, ob Kooperation/Kollusion der Untergebenen durch „Gruppenbildung“ gefördert oder als „Cliquenbildung“ bekämpft werden sollten. Bei aller Modifikation, bei aller Supplementierung konzentrierte sich die klassische Theorie auf das Prinzip der Hierarchie - verstanden nicht als Inklusionshierarchie von Teilen ins größere Ganze, sondern als Weisungskette von oben nach unten. Durch Weisungsbindungen wollte man die Einheit des Systems sichern, das wie ein Individuum entscheidungsfähig sein sollte, und zwar an der Spitze. Das hat nicht zuletzt zu einer Überschätzung der

Häufigkeit geführt, mit der hierarchische Kommunikationswege tatsächlich benutzt werden.

Die Unterscheidung von horizontaler (arbeitsteiliger) und vertikaler (hierarchischer) Differenzierung konnte dazu verleiten, die Probleme der Stellenorganisation als Probleme der Arbeitsteilung und damit als Probleme der Koordination aufzufassen und ihre Lösung der Hierarchie zu überlassen (obwohl diese ihrerseits doch auch arbeitsteilig eingerichtet werden muss).<sup>1</sup> Über den Umweg einer Unterscheidung verschiedener Arten von Entscheidungsprämissen kommt man zu einer komplexeren Darstellung. Man sieht dann, dass die klassische Organisationstheorie der Hierarchie zu viel und vor allem auch die Lösung ihrer eigenen Folgeprobleme zugemutet hatte. Das war mit der Unterscheidung von formaler und informaler Organisation bereits gesehen, aber doch nicht zureichend erfasst, solange man darin nur unterschiedliche Instrumente des Managements sah. Inzwischen ist, nicht zuletzt dank einer „Aufwertung“ der Probleme des Personalmanagements und der Karriereplanung, eine komplexere Analyse unvermeidlich geworden. Dafür genügt es natürlich nicht, sich auf eine Kritik oder eine Abschwächung des Prinzips der hierarchischen Organisation festzulegen. Die Führungsaufgaben erscheinen eher größer und zugleich diffiziler, jedenfalls problematischer als zuvor.

In ihrer vollen Ausarbeitung hinterließ diese Theorie hierarchischer Organisation den Eindruck einer entfalteten Paradoxie. Es wurden Gegensätze formuliert, bei denen je nach den Umständen mehr die eine oder mehr die andere Seite als förderungswürdig erschien:<sup>2</sup> sowohl Linie als auch Stab, sowohl Zentralisation als auch Dezentralisation, sowohl Gruppe als auch Clique und schließlich: sowohl formale als auch informale Organisation. Für alle „Prinzipien“ gab es, wie in der Rhetorik, gute und schlechte Namen, sodass man die Bezeichnungen auswählen konnte je nach dem, was man erreichen wollte. Aber wie konnte man wissen, was man wollte?

Wie typisch bei paradoxen Grundlagen lief die Entfaltung der Paradoxie auf eine Temporalisierung und Historisierung der Entscheidungsgrundlagen hinaus. Das Prinzip der effizienten Rationalität erwies sich als ein Endlosanreiz für Reformen.<sup>3</sup> Jeder realisierte Zustand konnte, gemes-

1 Vgl. als klassische Darstellung Luther Gulick, *Notes on the Theory of Organization*, in: Luther Gulick/L. Urwick (Hrsg.), *Papers on the Science of Administration*, New York 1937, S. 1-45. Zur Kritik mit Hinweis auf andere Probleme, vor allem Karriereprobleme, siehe Fred H. Goldner, *Division of Labor: Process and Power*, in Mayer N. Zald (Hrsg.), *Power in Organizations*, Nashville Tenn. 1970, S. 97-143, und den anschließenden Kommentar von Richard A. Peterson.

2 Hierzu Herbert A. Simon, *The Proverbs of Administration*, *Public Administration Review* 6 (1946), S. 53-67.

3 So Nils Brunsson/Johan P. Olsen, *The Reforming Organization*, London 1993.

sen am Prinzip, als unzulänglich wahrgenommen werden. Die Orientierung am jeweils realisierten historischen Zustand des Systems war <sup>UIMPI</sup>chender Anlass für weitere Reformen, die aber nur innerhalb des Schemas der Gegensätze oszillieren konnte (was nicht ausschließen muss, dass man neue Gegensätze hinzuerfindet, um die Ausgangsparadoxie zu reformulieren). An der Linie konnte man „Quersdmittfurunctionen“ (Stabsfunktionen) entdecken, die nicht ausreichend bedient waren; an zu starker Zentralisation Bedarf für Dezentralisation; an den bisher favorisierten Gruppen Züge einer Cliquenbildung; an der formalen Organisation die informale Organisation - und umgekehrt. Die Paradoxie wurde, genau wie der Formenkalkül von Spencer Brown es vorsieht, ins Oszillieren versetzt und mit Gedächtnisfunktionen für den jeweils reformauslösenen historischen Zustand ausgestattet.<sup>4</sup> Eine Gesamtbeschreibung hätte daher das System als *prinzipiell-bistabil* darstellen müssen. Aber eine solche Beschreibung hätte eine Reflexionsschleife erfordert, die im System selbst nicht vorgesehen war. Sie war nur als externe Beobachtung möglich. Die Beratung durch Rationalisierungsfachleute hatte nur den Schritt von vergangenen, sedimentierten Reformen zu neu einzuleitenden Reformen zu betreuen. Eine wesentliche Funktion der Unternehmensberatung lag damit in der Gegenfunktion zu Erinnerung, in der Vorsorge für ein Vergessen, bezogen auf den Umstand, dass auch das jetzt aktuelle Prinzip schon längst ausprobiert, schon längst vergangenen Reformen zugrundegelegen hatte.<sup>5</sup>

Wenn diese Darstellung der klassischen Theorie in einer bereits geschichtlichen Perspektive heute zur Verfügung steht, verändert das die Situation sowohl für die Forschung als auch für die Organisationsplanung selbst. Einige der dafür notwendigen Theorieumstellungen hatten wir in den vorangehenden Kapiteln bereits behandelt, vor allem:

- (1) die Umstellung der Problemsicht von Anwendung von (Rationalitäts-) Prinzipien auf Entfaltung von Paradoxien mit notwendig-kontingenter Formenwahl;
- (2) die Auffassung der Einheit des Systems als Autopoiesis und die (theoretische und praktische) Konstruktion des Systems mit einer einzigen Operationsweise, hier: Entscheidung, die sowohl für die Fortsetzung der Operationen als auch für die Erzeugung der dafür notwendigen Strukturen zuständig ist und für die es im System keine Alternative gibt (operative Schließung);

<sup>4</sup> Siehe George Spencer Brown, *Laws of Form*, Neudruck New York 1979, S. 54 ff. für Gleichungen zweiter Ordnung.

<sup>5</sup> Zu „*organizational forgetfulness*“ als Ressource der Reformbemühungen und zur Rolle der Unternehmensberater als Hilfe fürs Vergessen siehe Brunsson/Olsen a.a.O. S. 41 ff.

(3) die Auffassung des Zusammenhangs mehrerer Entscheidungen als Unsicherheitsabsorption, und zwar sowohl für den einfachen Übergang von Entscheidung zu Entscheidung als auch für die Strukturgewinnung durch (immer nur konkret mögliche) Entscheidung über

▼ Entscheidungsprämissen.

Andererseits darf der damit angedeutete Wandel in Theorie und Sprechweise auch nicht überschätzt werden. Man spricht weniger von „Hierarchie“ und mehr von „Aufbau“organisation - so als ob das System von unten nach oben „aufgebaut“ werden müsse. „Herrschaft“ ist verpönt, „Entscheidung“ ist angesagt. Da aber Stellen immer noch mit Personen besetzt sein müssen und da der Begriff der Entscheidung, wie oben<sup>6</sup> ausgeführt, auf Personen als Entscheider verweist, mag man zweifeln, ob sich dadurch in strukturellen Fragen viel geändert hat. „In der letztendlichen Bedeutung der *personellen Dimension* treffen sich beide, das Herrschafts- wie das Entscheidungsmodell“.<sup>7</sup>

Immerhin kann man die Eigenständigkeit von Problemen der Stellenverknüpfung dadurch betonen, dass man sie nicht auf Personen, sondern auf Kompetenzen bezieht, die sich nur im Netzwerk selbst wahrnehmen lassen. Im Anschluss daran können wir fragen, was dies für die Organisation der Organisation, für die Planung jener dritten Sorte von Entscheidungsprämissen bedeutet, die im Zentrum der klassischen Theorie standen. Offensichtlich ist es nicht damit getan, ein „Gleichgewicht“ oder eine laufende Abstimmung von Aufgaben und Personen, von Entscheidungsprogrammen und individuellen Eignungen zu fordern. Das würde auf eine Gleichung mit zwei unbestimmten Variablen hinauslaufen,<sup>8</sup> in die Bestimmtheiten in der Form von historisch-sukzessiver Selbstbestimmung eingeführt werden müssen. Genau das ist mit der These gemeint, dass ein autopoietisches System sich selbstreferenziell an dem jeweils gegenwärtigen Zustand orientiert, in den es sich durch die eigenen Operationen selbst versetzt hatte. Wir wissen, dass eine solche nicht-triviale Maschine (Heinz von Foerster) unberechenbar operiert; und zwar unberechenbar für sich selbst und für externe Beobachter. Das muss jedoch eine sinnvolle, unterscheidungsfähige „Selbstorganisation“ nicht ausschließen. Im Gegenteil: gerade aus dieser Sachlage heraus wird verständlich, dass eine Organisation der Organisation erforderlich ist, wenn das System in der Lage sein soll, sich selbst die Rahmenbedingungen zu geben, die es zu ei-

## 6 Kap. 2.

7 So Michael Behr/Martin Heidenreich/Gert Schmidt/Hans-Alexander Graf von Schwerin, Neue Technologien in der Industrieverwaltung: Optionen veränderten Arbeitskräfteeinsatzes, Opladen 1991, S. 50.

8 Siehe nochmals die oben, Kap. 9, Anm. 2 zitierte Warnung von Urwick.

ner Entscheidung über Entscheidungsprämissen, also zur Organisationsplanung befähigen.

Wenn die rationalistischen Vorstellungen über die Funktion des Organisierens von Kompetenzen und Kommunikationswegen heute als unrealistisch und unrealisierbar erscheinen, hätte man stattdessen zu fragen, was denn die Funktion des Organisierens sei; oder in anderen Worten, auf welches Problem sich diese Aufgabe bezieht. Die folgenden Überlegungen gehen davon aus, dass es sich um das Problem der Komplexität handelt. Von den Entscheidungsprogrammen her gesehen, lässt sich eine Politik vertreten, die mehr Aufgaben und eine stärkere arbeitsteilige Aufgliederung des Aufgabenschemas für sinnvoll hält. Von den Personen ist kein Widerstand gegen solche Wachstumsimpulse zu erwarten, wenn sie davon profitieren. Wenn man dagegenhält, dass die Führung eine solche Entwicklung zu kontrollieren habe, fehlt eine Antwort auf die Frage, **MK** sie das tun soll und welche Querinformationen sie dafür benötigt. Auch der Verweis auf die Knappheit der finanziellen Ressourcen reicht nicht aus; denn es mag besonders in großen Organisationen des Staates oder der Wirtschaft genug Geld zur Verfügung stehen, um sinnvoll erscheinende Steigerungen zu finanzieren. Fordert man, dass „Reflexionsschleifen“ eingebaut werden sollten, stößt man wieder auf das Problem der Kriterien und der dafür nötigen Informationen. Deshalb macht es Sinn, anzunehmen, dass die Kontrolle der eigenen Komplexität darauf spezialisierte Instrumente erfordert, so wenig diese Problemformel schon angibt, wie man feststellen kann, was „adäquate Komplexität“ ist.

Komplexität ist ja wiederum nur eine Paradoxie: eine Formel für die Einheit der Vielfalt. Ein Schritt zur Auflösung dieser Paradoxie könnte aber darin hegen, dass man zunächst diesen offensichtlich mehrdimensionalen Begriff genauer fasst und im Anschluss daran die Planungsinstrumente, nämlich die besonderen Entscheidungsprämissen identifiziert, die die Komplexität eines Systems, wenn nicht rational kontrollierbar, so doch beobachtbar und beschreibbar machen. Wir werden dafür auf struktureller Ebene den Begriff der Kompetenzen benutzen und auf operativer Ebene den Begriff der (tatsächlich benutzten) Kommunikationswege. Zunächst muss jedoch festgestellt werden, dass der Ausgangspunkt jeder Analyse der Komplexität des Systems in der Systemgröße liegt; denn erst von einer bestimmten (sehr geringen) Größe ab wird ein System in dem Sinne komplex, dass es nicht mehr jede Operation mit allen Operationen des Systems verknüpfen kann. Und erst daraus ergibt sich ein Selektionszwang, der den einzelnen Operationen vom System her Diversität (das heißt: Qualität) verleiht.<sup>9</sup>

**9** Hierzu ausführlicher Niklas Luhmann, *Haltlose Komplexität*, in: ders., *Soziologische Aufklärung* Bd. 5, Opladen 1990, S. 59-76.

## II.

Zu den grundlegenden Entscheidungen beim Aufbau oder beim Rückbau einer Organisation gehören Entscheidungen über die Größe des Systems, das heißt: über die Zahl der einzurichtenden Stellen. Davon hängt ab, welche Komplexität im Sinne der Verschiedenartigkeit von Stellen die Organisation erreichen kann und davon wiederum, welche Probleme der Komplexitätsreduktion über die Vernetzung von Stellen gelöst werden müssen. Nach Maßgabe der klassischen und der neoklassischen Wirtschaftstheorie sprechen viele Argumente für große Organisationen. Sie können kostengünstiger arbeiten, vor allem Gemeinkosten rationaler einsetzen; sie können mehr Spezialisierungen vorsehen, und sie können, vor allem in der neueren Zeit, sich Technologien leisten, die kleineren Organisationen aus Kosten- und aus Auslastungsgründen verschlossen bleiben. Das hat zur Entwicklung von Mamutorganisationen der Produktion, des Verkehrs, der Telekommunikation geführt. Versuche, politisch gegenzu-steuern, sind gescheitert. Die Umstellung der Wirtschaft der neuen Bundesländer auf Marktbedingungen ist nicht, wie man hätte hoffen können, auf der Ebene „mittelständischer“ Betriebe erfolgt, sondern in der Form einer „Übernahme“ durch Großorganisationen. Auch in der öffentlichen Verwaltung selbst, vor allem in den Gemeinde- und Landkreisreformen der 70er Jahre, hat dies Argument der „economies of scale“ eine wichtige Rolle gespielt.<sup>10</sup> Andererseits gibt es in der Wirtschaft seit längerem Reaktionen auf der Ebene netzwerkartiger Verknüpfung von großen und kleinen Organisationen<sup>11</sup>, und auch die soziologischen Untersuchungen der Elgeprobleme von Organisationsgröße stimmen eher skeptisch.<sup>12</sup>

Im Kontext der klassischen Organisationstheorie hatte man versucht, das Problem einer optimalen Systemgröße zu lösen.<sup>13</sup> Das führte jedoch

**10** Die Warnung erfahrener Kommunalbeamter (ich erinnere das aus Diskussionen), dass damit eine weitere hierarchische Ebene notwendig werde, weil die Gemeindedirektoren/Kreisdirektoren nicht mehr über persönliche Kenntnis ihrer Verwaltungsangehörigen verfügen würden, wurde nicht beachtet. Der Organisationsvorteil schien außer Frage zu stehen, und das Problem wurde ausschließlich im Verhältnis von Verwaltung und Bevölkerung gesehen. Ähnliches gilt im Übrigen für Kommunalreformen in England, für den Umbau von professionellen (horizontal stark gegliederten) in korporative Systeme. Siehe dazu C. R. Hinings/Royston Greenwood, *The Dynamics of Strategic Change*, Oxford 1988.

**11** Wir kommen darauf in Kapitel 13 Abschnitt IX. nochmals zurück.

**12** Zu den Vorteilen mittlerer Unternehmensgröße siehe besonders Gianfranco Dio-guardi, *Organizzazione come strategia*, 4. Aufl. Torino 1992.

**13** Siehe z.B. Marshall E. Dimock, *Administrative Vitality*, New York 1959, S. 255 ff.; John M. Pfiffner/Frank P. Sherwood, *Administrative Organization*, Englewood Cliffs N.J. 1960, S. 445 f.

über sehr formale Wunschvorstellungen nicht hinaus. Intuitiv und auf Grund von praktischen Erfahrungen konnten problematische Begleiterscheinungen des Größenwachstums zusammengestellt werden,<sup>14</sup> aber wie weit dies notwendige oder vermeidbare Zusammenhänge waren, blieb offen. Das Hauptergebnis, das vor allem umfangreichen Forschungen an der Universität von Aston zu danken ist,<sup>15</sup> zeigt Zusammenhänge zwischen den Variablen Größe und Bürokratisierung, begriffen als Spezialisierung, Standardisierung, Formalisierung, Zentralisierung und Kettenbildung. Der Erklärungswert dieser Befunde blieb umstritten.<sup>16</sup> Viel davon könnte auf eine weitere Variable, nämlich Anforderungen der Technologie zurückzuführen sein, die nur bei einer ausreichenden Systemgröße zu erfüllen sind. Bei einer Ausweitung der zu berücksichtigenden Variablen vermehren sich die Zurechnungsschwierigkeiten und die Widersprüchlichkeit der Ergebnisse.<sup>17</sup> Das dürfte daran hegen, dass solche Untersu-

14 Siehe z.B. Eugen Schmalenbach, Über Dienststellengliederung im Großbetriebe, Köln - Opladen 1959, S. 42: „Am deutlichsten sind diejenigen Erscheinungen, die mit wachsender Betriebsgröße zusammenhängen und die sich kundtun in einer nicht nur absoluten, sondern auch relativen Vergrößerung des Schreib- und Rechenwerks, der Kontrolleinrichtungen, der Zurückdrängung des Unternehmersinns zu Gunsten des Beamten sinns in der Gefolgschaft, das Nachlassen der Sparsamkeit, das stärkere Hervortreten repräsentativer Bedürfnisse usw.“

15 Vgl. zusammenfassend D.S. Pugh/D.J. Hickson, Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I, Aldershot UK 1976; D.S. Pugh/C.R. Hinings (Hrsg.), Organizational Structure - Extensions and Replications: The Aston Programme II, Aldershot UK 1976; D.S. Pugh/R.L. Payne (Hrsg.), Organizational Behaviour in its Context: The Aston Programme III., Aldershot UK 1977; D.H. Hickson/C. McMillan (Hrsg.), Organization and Nation: The Aston Programme IV, Aldershot UK 1981.

16 Ihre Übereinstimmung mit ethnologischen Forschungen könnte zur Bestätigung erwähnt werden. Hier geht es dann um das Verhältnis von Systemgröße, Arbeitsteilung, Hierarchisierung, Ritualisierungen. Siehe dazu Gregory A. Johnson, Organizational Structure and Scale Stress, in: Colin Renfrew/Michael J. Rowlands/Barbara Abbott Segraves (Hrsg.), Theory and Explanation in Archaeology, New York 1982, S. 389-421.

17 Vgl. Sergio Talacchi, Organization Size, Individual Attitudes and Behavior: An Empirical Study, Administrative Science Quarterly 5 (1960), S. 398-420. Bernard P. Indik, Some Effects of Organization Size on Member Attitudes and Behavior, Human Relations 16 (1963), S. 369-384; ders., The Relationship Between Organizational Size and Supervision Ratio, Administrative Science Quarterly 9 (1964), S. 301-312; Richard H. Hall/J. Eugene Haas/Norman J. Johnson, Organizational Size, Complexity, and Formalization, American Sociological Review 32 (1967), S. 903-912; Organizational Size, Complexity, and the Administrative Component in Occupational Associations, The Sociological Quarterly 11 (1970), S. 435-451; Grant W. Childers/Bruce H. Mayhew, Jr./Louis N. Gray, System Size and Structural Differentiation in Military Organizations: Testing a Baseline Model of the Division of Labor, American Journal of Sociology 76 (1971), S. 813-831; Bruce H. Mayhew, System Size and Ruling Elites, American Sociological Review 38

chungen aus methodischen Gründen zu wenige Variable erfassen; oder daran, dass der Begriff der Größe zu pauschal definiert ist, also zu viele Kombinationsmöglichkeiten offen lässt;<sup>18</sup> oder schließlich daran, dass Größenentscheidungen zu wenig durch Realbedingungen geführt sind. Eine plausible Hypothese (die aber nur formulierbar ist, wenn man Bewusstsein jeder Art als Systemumwelt ansieht) könnte lauten,<sup>19</sup> dass große Organisationen weniger durch Nichtmitglieder (und das heißt auch: durch andere Organisationen) beeinflussbar, dafür aber stärker den Zufällen der Bewusstseinsereignisse ihrer eigenen Mitglieder ausgesetzt sind, und sich dagegen durch strukturelle Vorkehrungen schützen müssen: Im Übrigen zeigt eine neuere Analyse bisheriger Forschungen, dass große Organisationen zwar in der Produktivität überlegen sind (vielleicht weil sie über bessere Möglichkeiten interner Gliederung verfügen), aber nicht in der Effizienz (das heißt: in der Ausnutzung von „economies of scale“), also auch nicht in der Rationalität, mit der Input/Output-Beziehungen geregelt sind.<sup>20</sup> Bei diesem Forschungsstand dürfte es sich lohnen, die Problemstellung zu wechseln und, statt nach abstrakten, ein für alle Mal richtigen Korrelationen zu suchen, von der Frage auszugehen, welche Dispositionsmöglichkeiten eine in einer bestimmten historischen Situation vorgefundene Größe bietet.

Organisationssysteme tendieren dazu, mit ihrer eigenen Größe unreflektiert umzugehen, das heißt: sie mit nahe liegenden Zielvorstellungen vor Augen zu variieren. Das lässt sich an zwei Beispielen, wohl den wichtigsten, verdeutlichen.

Organisationen benötigen ständig freie Stellen, um Reformpläne oder andere Neuerungen zu realisieren. Aber die Menschen altern und sterben nicht schnell genug. Deshalb müssen neue Stellen geschaffen, neue Abteilungen eingerichtet, neue Organisationen gegründet werden. Eine nationale Fluggesellschaft gründet für Nebenlinien Nebengesellschaften. Neue

(1973), S. 468-475; und als zusammenfassende Würdigung der bis dahin aufge-laufenen Forschung John R. Kimberly, *Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal*, *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), S. 571-597.

18 So z.B. Kimberly a.a.O.

19 und wir folgen hier einem Gedanken, den Jean Paul fürs Drama formuliert hat:  
„Je mehr nun Mitarbeiter an *einem Ereignis*, desto weniger abhängig ist dies von einem Charakter, und desto vielseitigere Wege bleiben dem Einspielen fremder mechanischer Weltkräfte aufgetan. Der Maschinengott ist uns auf einmal viele Menschen zugleich geworden.“ - so in: Vorschule der Ästhetik, zit. nach Werke Bd. 5, München 1963, S. 239.

20 So Richard Z. Gooding/John A. Wagner III, *A Meta-Analytical Review of the Relationship between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits*, *Administrative Science Quarterly* 30 (1985), S. 462-481.

Aufgaben wie Umweltbetrachtungen oder Frauenförderung fuhren zu neuen Abteilungen, mindestens zu neuen Planstellen in der öffentlichen Verwaltung. Das Schulsystem scheint Kinder aus unteren Schichten oder Spätentwickler nicht ausreichend zu fördern, also müssen dafür besser geeignete Schulen geschaffen werden. Wie leicht zu sehen, geht es um durchaus sinnvolle AnHegen, die aber als normativ begriffene Werte und nicht als Resultate in die Kommunikation eingeführt werden. So können sie ihre Überzeugungskraft erhalten, ohne sich Tests auszusetzen. Die Schwierigkeit der Kommunikation nicht von Intentionen, sondern von Resultaten genügt, um die Organisationen wachsen zu lassen.

Während dieses Problem innenbedingt zu sein scheint, gibt es vor allem bei Organisationen des Wirtschaftssystems auch marktbedingte Probleme der kurzfristigen Variation von Größe. Nimmt die Nachfrage zu, müssen die Kapazitäten erweitert werden, nimmt sie ab, löst man die Probleme durch Abbau von Stellen. Und da ein geringer Umschlag genügt, um die Bilanzen von der Gewinn- in die Verlustzone zu'treiben variiert die Größe entsprechend schnell in Abhängigkeit von Umweltbedingungen, die sich ihrerseits aus dem Bemühen der Organisationen ergeben, Marktchancen auf alle Fälle zu nutzen oder Marktanteile auf alle Fälle zu halten, wenn nicht zu vergrößern.<sup>21</sup> Aber wäre es dann nicht sinnvoll, eine Organisation so einzurichten, dass sie in einer gewissen Spanne normaler Marktschwankungen wachsen *und* schrumpfen kann?

Da Größenwachstum bisher hauptsächlich als Nebenprodukt der Bemühungen um Leistungsverbesserung entstanden ist, fehlen Theorien, die erklären, dass auch Verkleinerungen zu Leistungsverbesserungen führen können.<sup>22</sup> Verkleinerungen werden im Allgemeinen als Reaktion auf finanzielle Engpässe und dann in der Form von Personalentlassungen durchgeführt. Es müsste aber grundsätzlich geklärt werden, ob nicht auch Verkleinerungen Vorteile bieten, auch wenn die Finanzlage nicht dazu zwingt. Das gilt möglicherweise vor allem für die öffentliche Verwaltung.

Speziell im Bereich der Organisationen des Wirtschaftssystems zeigen die Erfahrungen der letzten beiden Jahrzehnte, dass die Rationalitätsges-

**21 Bemerkenswerte Ausnahmen findet man bei Kleinstbetrieben des Handwerks:** Hier findet man angesichts sehr hoher Lohn- und Lohnnebenkosten und angesichts arbeitsrechtlicher Probleme inzwischen die Tendenz, Betriebsgroßen klein und konstant zu halten unter Verzicht auf Ausnutzung von weniger lukrativen Marktchancen. Die Folge ist, dass auf diesem bedeutenden Sektor der Wirtschaft der Bedarf nicht mehr oder nur noch über Schwärzarbeit gedeckt werden kann.

**22 Siehe dazu Kim S. Cameron/Sarah J. Freeman/Aneil K. Michra, Downsizing and Redesigning Organizations, in: George P. Huber/William H. Glick (Hrsg.), Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance, Oxford 1993, S. 19-65.**

Winne (economies of scale) nicht mehr nur in der Größe gesucht werden, sondern in der Zeitdimension. Das gilt einerseits für die Beschleunigung der Produktion und der Änderung der Produkte; vor allem aber auch für die Anpassung der Produktion an individuelle Kundenwünsche wie an Änderungen wichtiger Umweltvariablen wie Nachfrage, Konkurrenzlage, Technologien:<sup>23</sup> „Flexibilität“ heißt demzufolge die Lösung. Man darf erwarten, dass ähnliche Umstellungen auch in andere Organisationsbereiche; vor allem in die öffentlichen Verwaltungen eindringen werden, nachdem die Kommunalreformen wie die Schulreformen der 70er Jahre noch ganz auf Größe gesetzt hatte.

In der neuen, zeitbezogenen Perspektive sieht man denn auch, dass Systemgröße zu den am leichtesten veränderbaren Variablen gehört. Denn man kann die Grenzen eines Systems sehr leicht verschieben, indem man fremde Unternehmen kauft und eingliedert oder Teile eines Unternehmens ausgliedert und verselbstständigt. Im letzteren Fall dienen dann feste vertragliche Bindungen und strukturelle Kopplungen, etwa in der Form von Abhängigkeiten in der Produktionsplanung, als funktionale Äquivalente für formalen Zusammenschluss innerhalb eines Systems. Es ist jedoch zu beachten, dass diese Flexibilität in der Größenvariation nicht ein allgemeines Merkmal von Organisationen ist. Man findet sie nicht in der öffentlichen Verwaltung, nicht im Gerichtswesen, nicht in den Organisationen des Erziehungssystems. Denn sie hängt ab von der betriebswirtschaftlichen Kalkulation, die es ermöglicht, verschiedene Lösungen durch, sei es interne, sei es externe Bindungen unter Gesichtspunkten der Kosten und der Risikostreuung miteinander zu vergleichen.

### III.

Problemstellungen dieser (und vielleicht weiterer) Art verhelfen dazu, von der abstrakten Suche nach der richtigen Größe oder auch vom ebenso abstrakten Gebot einer Vermittlung von Arbeitsplatzanforderungen und persönlichen Eignungen („der richtige Mann am richtigen Platz“) wegzukommen. Aber damit ist noch nichts darüber ausgemacht, wie die weitere Analyse bzw. Planung spezifiziert werden kann. Wir müssen deshalb in einem ersten Schritt die rein quantitative Variable der Stellenzahl ergänzen durch einen Begriff, der der Verschiedenartigkeit der Stellen Rechnung trägt. Größe und Verschiedenartigkeit der Stellen zusammen bilden

<sup>23</sup>Siehe z.B. die Unterscheidung von standardization, variety and reactivity models bei Arman Avadikyan/Patrick Cohendet/Patrick Llerena, Coherence, Diversity of Assets and Networks: Towards an Evolutionary Approach, Revue internationale de systemique 7 (1993), S. 505-531.

ein Maß für die Komplexität des Systems.<sup>24</sup> Beide Variable der Komplexität bedingen einander wechselseitig, da Verschiedenartigkeit nur in dem Maße entfaltet werden kann, als Bezugseinheiten (hier: Stellen) zur Verfügung stehen. Nach allgemeinen Grundsätzen der Arbeitsteilungslehren nimmt deshalb mit der Größe des Systems der mögliche Spezialisierungsgrad zu. Dabei kann, wenn genug Größe zur Verfügung steht, der einzelne Arbeitsplatz von Verschiedenartigkeit der Anforderungen und damit von einem ständigen Wechsel der Aufmerksamkeit entlastet und die Verschiedenartigkeit in die Beziehungen zwischen den Arbeitsplätzen verlagert werden. Das wiederum ist nicht ohne Kosten möglich; denn mit der Vielzahl von Stellen mit verschiedenen Aufgaben wächst die Belastung der Kommunikationswege und wachsen die Informationsverluste, mit denen man auf diesen Wegen zu rechnen hat. Man findet daher immer auch (wenngleich zumeist unter human relations Gesichtspunkten) auch das Gegenprogramm zur Spezialisierung: das Programm des „Job enlargement“.

Die Leitunterscheidung, die auf der Basis passender Größe die Komplexität des Systems entwickelt, ist die von fachlichen und hierarchischen Kompetenzen. Mit fachlichen Kompetenzen wird weitgehend das Ausbildungs- und Berufsspektrum der Gesellschaft in das System hineinkopiert. Im Krankenhaus muss es Ärzte geben, in Fernsehanstalten ausgebildete Beleuchtungstechniker. Aber es gibt auch intern nachentwickelte, auf Beruf und Erfahrung und Spezialisierung beruhende Kompetenzen. Eine Fabrik für die Massenfertigung von Kunststoff-Fenstern muss Leute haben, die Reklamationen der Kundschaft nachgehen und die Fenster möglichst am Ort einpassen oder reparieren.

Die zweite Art von Kompetenzen, die Weisungsbefugnisse der Hierarchie, sind interne Konstrukte. Oft verwendet man in dieser Funktion Aufsteiger oder Juristen. Die Krankenhausleitung mag einem Arzt anvertraut sein, die Hochschulfunktionäre sind ehemalige Professoren. Die Forschungsabteilungen großer pharmazeutischer Firmen werden von Fachleuten geleitet, die selbst nicht mehr in der Forschung tätig sind. Die „Tragik“ solcher Karrieren wird in der Literatur viel diskutiert. Mit dem Aufstieg ist ein Kompetenzverlust im Vergleich zu den untergeordneten Kollegen verbunden, der die Leitungsaufgaben erschwert.

Das Prinzip der Hierarchie wird heute als Merkmal einer klassischen, aber überholten Organisationstheorie angesehen und in seiner faktischen,

<sup>24</sup> Dies die übliche Definition von struktureller Komplexität, die den Zeitaspekt (die Verschiedenartigkeit im Nacheinander der Bezugseinheiten) noch außer Acht lässt. Siehe z.B. Todd R. La Porte, *Organized Social Complexity: Explanation of a Concept*, in: ders. (Hrsg.), *Organized Social Complexity: Challenge to Politics and Policy*, Princeton N.J. 1975, S. 3-39.

strukturtragenden Bedeutung abgeschwächt.<sup>25</sup> Hierarchische Kommunikationswege werden in der Praxis weniger häufig benutzt, als man angenommen hatte, und es gibt viele andere Formen der Unsicherheitsabsorption.<sup>26</sup> Auch neuere Organisationsentwicklungen weisen in diese Richtung, vor allem durch Ersetzung von elaborierten Hierarchien durch mehr Autonomie am Arbeitsplatz. Aber wieso ist das ein Substitut für Hierarchie? Man muss einsehen, dass die Funktion von Hierarchiebildungen immer schon in der *horizontalen* Koordination gelegen hatte, also in der Ausweitung von Koordinationsmöglichkeiten über das hinaus, was die Spalte selbst leisten konnte. Die Kette von Weisungen, von Befolgung der Weisungen und zurücklaufenden Berichten, war nicht Selbstzweck, sondern nur Bedingung des horizontalen Ausgreifens untergeordneter Stellen. Das erklärt zugleich, dass man durch Autonomisierung der Arbeitsplätze diese Koordinationsfunktion gleichsam lokalisieren kann. Es mag Umweltbedingungen und vor allem Tempoanforderungen geben, unter denen dies sinnvoll ist. Ob das der Fall ist, wäre aber im Einzelfall zu prüfen. Es ist keine Frage des „richtigen Prinzips“. Prinzipiell kann man nur davon ausgehen, dass das Problem der horizontalen Koordination (was Ausgreifen in die Umwelt einschließt) auf verschiedene, funktional äquivalente Weise gelöst werden kann.

Während diese Korrektur am klassischen Hierarchiebild noch daran festhält, dass es um Ausführung eines zentral gebildeten Wissens geht, wird heute auch dies in Frage gestellt, und zwar durch die These, dass Hierarchien sich als Formen des Umgangs mit Ungewissheit bewähren.<sup>27</sup> Das passt gut zu einer Theorie gesellschaftlicher Funktionssysteme, die nicht auf Herrschaft abstellt, sondern auf systeminterne Erzeugung von Ungewissheit. Funktionssysteme müssen mit Organisationen ausgestattet sein - nicht zur Ausführung eines in ihnen (wo denn?) gebildeten Willens, sondern zur Absorption der durch sie erzeugten Ungewissheit.

Wenn man an Hand von Hierarchiebildungen fachliche und hierarchische Kompetenzen (oder Spezialisten und Generalisten) unterscheidet, sieht man auch, dass Komplexität sowohl mit fremdreferenziellen als auch mit selbstreferenziellen Orientierungen entwickelt wird. Das fachliche Können wird mit der Person rekrutiert oder an ihr ausgebildet; aber das, was erwartet und verlangt werden kann, richtet sich nach den Ange-

25 Vgl. nur Rosabeth Moss Kanter, *The Future of Bureaucracy and Hierarchy in Organizational Theory: A Report from the Field*, in: Pierre Bourdieu/James S. Coleman (Hrsg.), *Social Theory for a Changing Society*, Boulder - New York 1991, S. 63-87.

26 Vgl. Arthur L. Stinchcombe, *Information and Organizations*, Berkeley 1990, S. 74 f.

27 Siehe Jay B. Barney/William G. Ouchi (Hrsg.), *Organizational Economics*, San Francisco 1986, S. 12.

boten des Ausbildungssystems und des Marktes. Die hierarchische Kompetenz wird dagegen intern erzeugt und zugewiesen. Und erst im Zusammenwirken beider ergibt sich die nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ entfaltete Komplexität des Systems.

Nach alten kybernetischen Regeln ist die interne Komplexität (Zahl und Verschiedenheit der Elementen) die Form, in der ein System die Umwelt in sich selbst abbildet, ohne jemals „requisite variety“ erreichen zu können.<sup>28</sup> Weder eine Punkt-für-Punkt Entsprechung ist möglich; noch sucht und findet das System für seine Einheiten gleiche Einheiten (auch Augen, auch Stellen) in der Umwelt.<sup>29</sup> Eigenkomplexität ist somit keine mit Abstrichen adäquate Repräsentation der Umwelt im System, sondern eine Rekonstruktion dessen, was das System als operativ unerreichbare Umwelt voraussetzt. Wie aber kommt man dann zu Anhaltspunkten für das, was man „adäquate Komplexität“ nennen könnte?

Organisationen bilden Instrumente aus, mit denen sie Gelegenheiten testen, die ihnen die Umwelt bietet. Sie können, aber das ist schon eine Definitionsfrage, Anforderungen und Chancen unterscheiden. Ein Wirtschaftsunternehmen setzt für seine Produkte Preise fest, um beobachten zu können, wie es von Marktteilnehmern beobachtet wird. Organisationen der öffentlichen Verwaltung benutzen Politik als Testverfahren, um feststellen zu können, ob bestimmte Entscheidungsbegehren Unterstützung finden oder nicht. Bei Gericht gehen Klagen ein, im Krankenhaus Kranke; und man kann aus der Art und Häufung der Eingänge Schlüsse darauf ziehen, ob sich die Einrichtung einer besonderen Kammer für Bau-sachen oder die Einrichtung einer besonderen Unfallstation lohnt. Sowohl funktionale Differenzierungen als auch segmentäre Differenzierungen, zum Beispiel die Menge der Krankenhäuser, Schulen, Gerichte, Feuerwehrstationen, die für einen bestimmten Raum benötigt werden, entstehen aus solchen Häufungen von im System wahrgenommenen Gelegenheiten für eigene Aktivität.

Solche Verfahren, die eigene Organisation als abhängige Variable aufzubauen, sind mit operativer Schließung des Systems nicht nur vereinbar; sie bieten sich gerade deshalb an, weil das System als geschlossenes System operiert und auf Eigenentwicklungen angewiesen ist. Wenn aber die Organisation auf diese Weise einmal eigene Leistungen bereitstellt, erzeugt sie auch die entsprechende Nachfrage. Die Sozialarbeit ist mitbetei-

28 Vgl. W. Ross Ashby, *Design for a Brain: The Origin of Adaptive Behaviour*, 2. Aufl. London 1954; ders., *An Introduction to Cybernetics*, London 1956; ders., *Requisite Variety and its Implications for the Control of Complex Systems*, *Cybernetica* 1 (1958), S. 83-99.

29 Dass dies möglich bleibt, soll natürlich nicht bestritten sein. Man denke an die „Augensprache“ der Liebenden oder an die Voraussetzung, dass das Telefon auch auf der anderen Seite der Leitung funktioniert.

ligt an der Erzeugung der Probleme, die sie bearbeitet. (Dass die Welt in schlechtem Zustand „ist“, soll damit natürlich nicht bestritten werden. Weltpessimismus ist generalisierte Voraussetzung für Organisation. Aber die Frage ist, wie und in welchen Formen Kommunikation darüber ausgelöst wird.) Die operative Unerreichbarkeit der Umwelt (oder anders: die Grenze des Systems) ist selbst die Voraussetzung für induziertes Wachstum, für Steigerung von Komplexität. Komplexitätszunahmen scheinen sich mithin unter zwei Voraussetzungen nahezu zwangsläufig zu ergeben, nämlich wenn die Gesellschaft Kommunikation ermöglicht und in die Kommunikation Systemgrenzen einbaut, sodass alles, was auf der Außenseite der Grenze passiert, auf der anderen Seite als Anlass für Wachstum interpretiert werden kann.

Mit Maturana könnte man deshalb die Folgen dieser operativen Schließung als „structural drift“ bezeichnen. Das ist zunächst ein Phänomen der Evolution, der Transformation von Unwahrscheinlichkeit der Entstehung in Wahrscheinlichkeit der Erhaltung, der durch Schnitte in das Vorhandene ausgelösten Erzeugung von Diversität. Die Reduktion von Komplexität führt, wenn sie die Form von Systemgrenzen mit Insicherung eines operativen Bereichs annimmt, zum Aufbau von Komplexität in diesem Bereich. Die Frage an eine Organisation der Organisation kann deshalb nur sein, ob man dies hinzunehmen hat oder fürs jeweils eigene System (Stichwort: „Konkurrenz“) noch zusätzlich fördern sollte; oder ob es so etwas geben kann wie eine *Verhinderungsrationale*.

Offensichtlich finden in neueren Organisationsentwicklungen die internen Kosten von Komplexität mehr Aufmerksamkeit als früher. Jedenfalls werden komplexere Vernetzungen zwischen System und Umwelt akzeptiert. Weder versuchen Organisationen alles, wovon sie ihre Operationen abhängig wissen, ins System einzugliedern; noch trafe eine Beschreibung zu, die Systeme dadurch definiert, dass die internen Interdependenzen höher sind als die zwischen System und Umwelt. Die Frage, ob operative Einheiten ins System eingegliedert und damit hierarchisch kontrolliert werden, oder ob sie in der Umwelt belassen oder gar an sie abgegeben und nur noch marktförmig beeinflusst werden, wird zum Gegenstand laufender Überprüfung und Entscheidung. Oft kann man davon ausgehen, dass der Markt mehr Unsicherheit absorbiert als die Entscheidungsverkettungen in der eigenen Organisation. In anderen Fällen gilt das Gegenteil. Die laufende Beobachtung der Differenz von Innen und Außen gilt daher als eine wichtige Dimension des „General Management“.<sup>30</sup> Zeitweise mag die „Privatisierung“ oder das „lean management“ die Mode sein - aber wohl nur als Reaktion auf eine Epoche, die die Gegen-

**30** So Rudolf Wimmer, **Wozu brauchen wir ein General Management?**, Hernsteiner 6/3 (1993), S. 4-12 (8 f.).

**Strategie** der möglichst ausgedehnten hierarchischen Kontrolle und der Vermeidung externer Abhängigkeiten bevorzugt hat. Die Empfehlung kann, auf Dauer gesehen, nicht eine Richtungsempfehlung sein, wohl aber der Hinweis darauf, dass für eine Organisation auch die Grenze ein Gesichtspunkt der Disposition ist - freilich nur, wenn sie als Grenze fixiert und variiert werden kann, und nur, wenn dies durch interne Entscheidungen geschehen kann.

## IV.

Jetzt erst kommen wir zu dem eigentlichen Thema dieses Kapitels: zu den spezifisch organisatorischen Entscheidungsprämissen. Sie bestehen in der Einrichtung der Kommunikationswege, die Entscheidungen mit Entscheidungen verknüpfen und dadurch die autopoietische Produktion der Entscheidungen überhaupt erst ermöglichen. Dazu sind Stellen erforderlich, die der Kommunikation als Adressen dienen. Über die inhaltliche Beschreibung der Stellen wird außerdem erkennbar gemacht, welche Stellen an welchen Vorgängen zu beteiligen sind. Das mag durch Geschäftsordnungen im Detail ausformuliert werden, wie dies vor allem in Verwaltungsorganisationen üblich ist, aber sich auch von selbst verstehen - dass zum Beispiel bei Operationen, die Anaesthesia erfordern, der dafür zuständige Facharzt herangezogen wird, dass Reparaturkolonnen gerufen werden müssen, falls Maschinen defekt sind, oder dass fertige Produkte an die Qualitätskontrolle bzw. ans Lager abgeliefert werden müssen. Von Entscheidungsprämissen kann man nur sprechen, wenn eine Regelung generell erfolgt. Aber auch dann, wenn über die Beteiligung erst im Einzelfall entschieden wird<sup>31</sup> (etwa festgelegt wird, welche Stellen einen Ent-scheidungsentwurf mitzeichnen müssen, bevor er dem Vorgesetzten zur Unterzeichnung vorgelegt wird), setzt das erkennbare Zuständigkeiten voraus. Und auch hier können Fehler gemacht und gerügt werden - wenn etwa die „federführende“ Stelle übersieht, dass Geldausgaben involviert sind und deshalb die für die Verwaltung des Budgets zuständige Stelle beteiligt werden muss.

In diesem Verständnis ergeben sich die Kommunikationswege aus den Zuständigkeiten der Stellen - sei es aus exklusiven Zuständigkeiten für das Verbindlichmachen von Entscheidungen, typisch eine Frage der hierarchischen Ordnung; sei es aus fachlichen Zuständigkeiten, deren Nichtbeachtung als Verfahrensfehler gewertet wird. Bei dieser Ordnung der

**31** Nach einem Vorschlag von Henry Mintzberg nennt man eine solche Ordnung „Adhocracy“. Siehe Henry Mintzberg, *Structures in Fives: Designing Effective Organisations*, Englewood Cliffs N.J. 1983, S. 253 ff.

Zuständigkeiten unter dem Gesichtspunkt von Verantwortlichkeit und Arbeitsteilung und bei der Aufstellung entsprechender Organisationspläne übersieht man jedoch leicht die Probleme, die auch und gerade in der laufenden Entscheidungskommunikation stecken. Die Organisationspläne sind Strukturpläne, sie erwecken einen statischen Eindruck und bleiben identisch, wenn sie nicht geändert werden. Die Dynamik der Organisation liegt jedoch in den Prozessen der Entscheidungskommunikation, in denen Entscheidungen aus Entscheidungen produziert werden. Hier und nur hier findet die Absorption von Unsicherheit statt, also die Transformation von Unsicherheit in selbstgarantierte, konstruierte Sicherheit. Hier werden die dazu nötigen Informationsverluste erarbeitet. Hier wird erinnert und vergessen. Und hier entscheidet sich letztlich, welche operative, nicht nur strukturelle Komplexität das System erreicht.

Durch strukturelle Diversifikation steigert das System nicht nur seine Arbeitsleistung, soweit und solange eine dafür notwendige Größenordnung sinnvoll ist, also mit entsprechender Nachfrage gerechnet werden kann. Im gleichen Zuge nimmt auch die selbsterzeugte Ungewissheit zu. In dem Maße, als jede Stelle eine eigene Spezialität verwaltet, wird es für die anderen schwierig, nachzufragen, Kritik zu üben, bessere Problemlösungen vorzuschlagen oder gar den Überlegungsgang der anderen Stellen zu wiederholen. Das gilt in besonderem Maße für Vorgesetzte im Verhältnis zu ihren Untergebenen, aber ebenso auch für die Untergebenen im Verhältnis zu ihren Vorgesetzten. Aber auch die horizontale Kommunikation muss sich auf diese Reduktion von Komplexität einlassen. Der Chirurg muss sich darauf verlassen, dass die Anaesthesia ausreicht, dass die ihm gereichten Werkzeuge sterilisiert sind und dass die voroperativen Tests die Sachlage zutreffend wiedergeben. Ein gewisses Überlappen von Aufmerksamkeit bleibt möglich, vor allem eine Aufmerksamkeit für Grenzwerte, für Ungewöhnliches, für Alarmzeichen. Aber im Prinzip führt Arbeitsteilung dazu, dass Können in Kommunikation verwandelt wird. Eben deshalb gründet man Organisationen.

Mit der Steigerung der sachlichen Komplexität steigt die Fähigkeit, Informationen zu konstruieren und zu verarbeiten; oder anders: Irritation in Information umzuwandeln. Mit den laufend in der Kommunikation aktualisierten Entscheidungen irritiert das System sich selbst - an jeweils anderer Stelle. Es gibt laufend etwas zu tun, wenn andere etwas getan haben. Damit sind aber auch riesige Informationsverluste in das System hineinorganisiert. Dies vermeiden zu wollen, würde zu Doppelarbeit und schließlich zum Kollaps der Komplexität führen. Das System braucht also ein Gedächtnis, das erinnern und vergessen kann und auf diese Weise Vergangenheit und Zukunft verknüpft. Was erreicht wird, ist eine Steigerung der Selektivität.

Dies widerspricht klassischen Rationalitätsforderungen. Es geht weder um eine bessere Anpassung an die Umwelt noch um die Realisierung von Prinzipien. Die Rationalität des Systems besteht vielmehr darin, dass die Ungewissheit (nicht: die Zustände oder Ereignisse) der Umwelt in das System hineinkopiert wird. Der „unmarked space“ der Umwelt wird zum „unmarked space“ des Systems - zu einer bei allen Operationen mitgeführten dunklen Seite. Was dann noch Rationalität heißen kann, ist nichts anderes als ein re-entry der Differenz vom System und Umwelt ins System. Das mag vor allem eine stärker situationsbezogene Arbeitsweise nahe legen, die weniger als bisher durch Anweisungen, Konditionalprogramme und Aufsicht eingeschränkt wird, sondern mit Hilfe elektronischer Datenverarbeitung „systemisch integriert“ wird. Die Anforderungen an vorausschauende Festlegung werden abgeschwächt, die Anforderungen an sofortige Transparenz und entsprechende Korrekturmöglichkeiten werden erhöht.

Geht man von diesen Überlegungen aus, wird verständlich, dass Bemühungen um Reformen daran nicht viel ändern, sondern mehr dazu dienen, die Voraussetzungen zu schaffen für weitere Bemühungen um Reformen.<sup>32</sup> Außerdem sieht man aber auch, dass die Organisationen diesem Oszillieren zwischen Erinnern und Vergessen nicht ganz hilflos ausgeliefert sind, sondern Einrichtungen entwickeln, die es ihnen ermöglichen, *sich selbst in genau dieser Hinsicht zu beobachten*. Dem dient vor allem das Hinzusetzen einer weiteren Unterscheidung, nämlich der zwischen Normalverlauf und alarmierenden Zeichen.

Jedes Gedächtnis, das Normalität eingeübt hat und beim Wiedervorkommen neu imprägniert, ist auf Zusatzeinrichtungen des Auslösens von Aufmerksamkeit angewiesen. March und Simon unterscheiden entsprechend zwischen „evoked set“ und „evoking“ als einer besonderen Funktion des Gedächtnisses von Organisationen.<sup>33</sup> Das System schützt sich gleichsam selbst mit „double closure“<sup>34</sup>, indem es zugleich mit der Kommunikation von Entscheidungen auch eine Alarmanlage in Betrieb hält, die auf Auffälliges reagiert. Es muss, anders gesagt, für die Erwartung von Unerwartetem gesorgt sein. Man kennt dies aus der Überwachung hochrisikanter Technologien und weiß auch, wie schwer es Organisationen fällt, bei funktionierenden Routinen sich selbst zu deroutinisieren. Es handelt sich jedoch nicht um ein Spezialproblem, sondern um ein Pro-

32 So die Befunde von Brunsson/Olsen a.a.O. (1993).

33 Siehe James G. March/Herbert A. Simon, *Organizations*, New York 1958, S. 10.

34 Wir hatten im Anschluss an Heinz von Foerster bereits die Erfindung von Entscheidungsprämissen mit diesem Begriff charakterisiert (vgl. oben Kap. 7) und gelangen jetzt auf eine weitere Ebene der Normalisierung der Aufmerksamkeit für Nichtnormales.

blem bei jeder Unsicherheitsabsorption, die man zugleich laufen lassen und überwachen muss. Jedes Gehirn kann das, ohne auf diese Weise Letztsicherheit für stets angemessene Dispositionen zu erreichen. Familien fällt es bekanntlich schwer, gerade weil die Mitglieder sich persönlich gut kennen und Verhalten personal zurechnen, an ihren Mitgliedern etwas „Unnormales“ zu erkennen, das psychiatrische Hilfe erfordern könnte. Im Falle von Organisationen stellen sich auf der Ebene ihrer Entscheidungskommunikation ähnliche Probleme. Wenn es ihnen aber nicht gelingt, Aufmerksamkeit und Kommunikabilität für Auffälligkeiten vorzusehen, könnte dies auf der Ebene der Organisation der Organisation als Alarmzeichen gelten. Vielleicht ist die Organisation dann zu groß oder zu komplex geworden oder auch einfach blind geworden für die Paradoxie des Entscheidens, der sie ihre Operationsfähigkeit verdankt.

Von diesen Überlegungen ausgehend macht es Sinn, Kompetenzen möglichst dort hinzubringen, wo sie im Entscheidungsprozess benötigt werden. Kommunikationswege haben, ob nun generell festgelegt oder fallweise entworfen, nur den Sinn des (typisch verlustreichen, durch „Rauschen“ gestörten) Transports von Kompetenz. Organisationsziel müsste deshalb sein, die Kommunikationswege zu verkürzen und zugleich vorhandene (oder „animierbare“) Kompetenzen besser zu nutzen. Das gilt für Kompetenzen jeglicher Art - auch zum Beispiel für die Kompetenz, die weiter oben erforderlichen Zustimmungen vor Ort garantieren zu können. In der Organisation industrieller Produktionsprozesse wirkt sich eine solche Zielsetzung gegenwärtig in der Form der Einsparung von Zwischenstufen im mittleren Management aus.<sup>35</sup> Man müsste aber auch an die Möglichkeit denken, das Rechnungswesen stärker mit der täglichen Entscheidungspraxis zu verzahnen, es also an den Geschäftten selbst mitwirken zu lassen, statt es (aber das soll damit natürlich nicht ausgeschlossen sein) auf Kontenführung und auf nachträgliche Betrachtung der Ergebnisse zu beschränken; denn in dieser separaten Form kann es nur als Information für die Leitungsebene dienen, und hier kommt die Information, von ihrer Wiederumsetzung in neue Direktiven ganz zu schweigen, in einer schnellden Zeit oft zu spät. Die Organisation des Systemgedächtnisses ist nur eine, aber wohl die wichtigste, Facette dieses Zusammenhangs von Kompetenz und Kommunikation. Sie sollte jedoch immer berücksichtigt werden. Denn gerade wenn der aus der Umwelt kommende Änderungsdruck groß ist, kann man ihn nur mit Hilfe eines Gedächtnisses überhaupt wahrnehmen und testen.

**35** Siehe dazu Michel Crozier, *L'Entreprise à l'écoute: Apprendre le management post-industriel*, Paris 1989.

## V.

Im klassischen Begriff der Arbeitsteilung hätte man vorausgesetzt, dass der Vorteil arbeitsteiliger Organisation in der Konzentration der Aufmerksamkeit auf die Aufgaben einer bestimmten Stelle und in der Entwicklung darauf bezogener Fähigkeiten Hege. Die andere Seite dieser Form war eine Art Einmischungsverbot: die Aufgaben *anderer* Stellen brauchten und sollten den mit einer zugewiesenen Arbeit Beschäftigten nicht interessieren. Dies Prinzip wurde durch die Vorsorge für eine Hierarchie kompensiert, die auf höheren Ebenen umfassendere Verantwortungen vorsah und die Spitze des Systems mit einer Art Gesamtkompetenz für alles ausstattete. Dabei war vorausgesetzt, dass die Spitze der Hierarchie ihre Aufgabe in der Form eigener Entscheidungen wahrnehmen könne und dass auch dafür noch Rationäritätskriterien formulierbar seien. Dass die Hierarchie und insbesondere die Spitze damit überfordert war, wird heute allgemein zugestanden. Ein zweiter Kritikpunkt ist die Nichtausnutzung von Kapazitäten und Informationen, die, vielleicht ganz zufällig, an unteren Stellen vorliegen mögen, die aber durch das Einmischungsverbot blockiert werden. Diese Kritik hat zur Forderung nach Lösung dieser Fesseln, nach mehr Interaktion, mehr Dialog, mehr wechselseitiger Anregung und Beteiligung, mehr Teamarbeit auf unteren Ebenen geführt.<sup>36</sup> Das klingt zunächst überzeugend, aber die Praxis scheint dieser Anregung, wenn überhaupt, nur zögernd zu folgen. Es scheint also nicht darum zu gehen, einen schlechteren durch einen besseren, einen starren durch einen flexibleren Organisationstyp zu ersetzen, denn damit wird zunächst nur eine negative durch eine positive Beschreibung abgelöst. Wo Hegt das Problem?

Wenn man von einem kommunikationstheoretischen Ansatz ausgeht, ist leicht zu erkennen, dass der Begriff der Kompetenz im fachlichen wie im hierarchischen Sinne zwei ganz verschiedene Funktionen erfüllt, die zumindest analytisch unterschieden werden müssen. Zum einen geht es um ein *Können*, um unterstellte kognitive und motivationale Fähigkeiten, die durch die Person des Stellerunhabers mehr oder weniger gut realisiert werden. Dazu zählt auch die in den oberen Bereichen der Hierarchie stärker geforderte Fähigkeit, bei unzureichender Information und bei mangelndem fachlichen Wissen trotzdem entscheiden zu können. Außerdem hat die Kompetenz im sozialen System der Kommunikation aber auch die Funktion einer *Adresse*. Sie kommt nicht zum Zuge, wenn niemand von

36 Siehe für viele Charles Heckscher, Defining the Post-Bureaucratic Type, in: Charles Heckscher/Anne Donnellon (Hrsg.), The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change, Thousand Oaks Cal. 1994, S. 14-62.

ihr weiß; oder wenn man erst lange suchen muss und dabei laufend entmutigt wird; und sie kommt nur sehr beschränkt zum Zuge, wenn es reiner Zufall ist, dass die Kommunikation eine Kompetenz bemerkt. Die Weisheit der klassischen Theorie lag offenbar darin, Können und Adresse nicht zu unterscheiden und sich mit der Fiktion zu behelfen, dass die als Adresse ausgewiesene Stelle und nur sie das kann, was von ihr erwartet wird.

Will man diese ebenso praktische wie unbefriedigende Lösung aufgeben oder abschwächen, findet man sich vor zwei verschiedenen Problemen. Das eine liegt in der Frage, wie man Adressen mit Können ausstatten kann. Das ist im Wesentlichen eine Frage des Personalmanagements im erweiterten, Personalentwicklung einschließenden Sinne. Die Stellen müssen so konzipiert sein, dass das Können des SteUeninhabers nicht auf das Format seiner SteUe schrumpft; und die Beurteilung von Personen muss Auskunft geben können über ihre Verwendbarkeit in anderen, auch höherrangigen Stellen. Komplementär dazu stellt sich aber auch das Gegenproblem: Wie kann man das vorhandene, personalwirtschaftlich nicht erfasste, nicht durch Stellen markierte Können mit Adressen ausstatten? Nach dem auf Stellen bezogenen Organisationsschema handelt es sich um eine Restgröße, um ein unsichtbares Potenzial und im Einzelnen um sehr verschiedene Arten des Könnens. Es kann um fachHche Ausbildung und Erfahrung gehen, um Zugang zu bestimmten Sektoren der Umwelt, um gelegentlich anfallende Information oder um rein persönliche Fähigkeiten, die in bestimmten Stellen eher ausgebildet werden als in anderen. Die übliche Sicht sieht auch hier ein Personalproblem, ein Problem der Entdeckung und Förderung entsprechend begabter Personen. Damit stößt man jedoch schnell auf die Engpässe in der Kombination von Personen und Stellen und vor allem auf die Frage, ob die Person in einer anderen Stelle ihr Können (zum Beispiel ihre Umweltkontakte) nicht rasch einbüßen wird. Das Problem, wie man Können mit Adressen versorgen kann, lässt sich daher nicht auf ein Problem des Personalmanagement reduzieren. Es ist vermutlich das Grundproblem der Organisation der Organisation, das heißt: der Organisation kommunikativer Verknüpfungen für Absorption und Wiedergewinn von Entscheidungsunsicherheit.

Mit der Unterscheidung „Können für Adressen“ und „Adressen für Können“ unterscheiden wir zugleich Probleme des Personalmanagements und Probleme der Organisationsplanung. In beiden Bereichen wird eine genauere Analyse auf Unwägbarkeiten stoßen, in denen die unterschiedlichen Ansätze wieder verschmelzen. Die Personalplanung kann nicht sicher wissen, ob und wie sich Personen in Stellen, in denen sie bisher nicht gearbeitet haben, bewähren werden. Für die Organisationsplanung wird es vor allem darum gehen, Kommunikation so beweglich zu gestalten, dass sie selbst suchen und herausfinden kann, wo und wie sie Können

aktivieren kann. Das wird viel und oft vergeblichen Zeitaufwand erfordern. Außerdem wird mit der Inanspruchnahme von nichtausgewiesenen Können die Frage des Risikos und der Verantwortung auftreten und nicht mehr einfach durch Verweis auf die zuständige Stelle oder ihre Vorgesetzten beantwortet werden können. Ferner müsste, sollte eine derart ausgreifende Organisationsplanung wirklich greifen, die Lohn- und Gehaltsstruktur angepasst werden; sie könnte sich nicht mehr einfach am Rang der Stellen orientieren und verlöre damit den Anhaltspunkt, der ihr nach traditionellem Verständnis Objektivität geboten hätte. Und nicht zuletzt ergeben sich neuartige Probleme für das Gedächtnis des Systems. Wenn einmal ein Können außerhalb des Stellenplans entdeckt und erfasst ist: wie kann dies erinnert werden, wer wird davon erfahren und wie kann verhindert werden, dass dies als Merkmal einer besonderen Situation, als seltene Ausnahme, als Zufall beobachtet und damit dem sofortigen Vergessen überlassen wird?

Die derzeit üblichen Empfehlungen der Stärkung von Projektgruppen, von Teamarbeit, von Dialog und Konsenssuche ohne Intervention der Vorgesetzten müssten sich diesen Fragen stellen.

## VI.

Diese Überlegungen führen nicht zu dem Ergebnis, dass es rational sein könnte, auf eine hierarchische Über- und Unterordnung von Entscheidungskompetenzen zu verzichten; und man findet auch keine komplexen Organisationen, die Hierarchie vollständig durch andere, zum Beispiel nur situative Formen der Unsicherheitsabsorption ersetzen. Es geht nur um eine abstraktere Konzeption der Probleme autopoietischer Organisation, für die dann Hierarchisierung der Kommunikationswege ein Beitrag unter anderen ist: ein Beitrag zur Problemverschiebung, ein Beitrag zur Umwandlung von Problemen in andere Probleme.

Schon die rekursive Vernetzung von Entscheidungen erfordert eine hinreichend eindeutige „Interpunktions“. Und auch für Episodenbildungen, für den Abschluss von Angelegenheiten und das Freigeben von Kapazität für Neuanfänge dürfte eine hierarchische Differenzierung unerlässlich sein.

Trotzdem scheint sich das Verständnis von Hierarchie in der Praxis der Unsicherheit absorbierten Entscheidungsverknüpfung und ebenso in der Organisationsberatung wesentlich geändert zu haben - vielleicht als Folge des Verlustes gesellschaftlicher Subventionierung von Autorität durch Herkunft oder Ausbildung oder auch als Folge von Variationen in der Bestimmung dessen, was wichtig und was unwichtig ist. Wir versu-

chen, diese Veränderungen unter drei Gesichtspunkten zusammenzufassen:

Eine Ebenendifferenzierung von Kompetenzen bleibt erhalten. Sie ist schon als Mechanismus der Regulierung etwaiger Konflikte und zur Variation der Bedingungen der Mitgliedschaft in der Organisation unentbehrlich. Aber die Beurteilung dessen, was wichtig und was weniger wichtig ist, kann innerhalb dieser Ebenenunterschiede verschoben werden - von oben nach unten oder von unten nach oben. Man bemüht sich zwar nach wie vor um eine Art Aufgabenlogik, um bestimmen zu können, was weiter oben entschieden werden muss und was delegiert werden kann. Aber Voraussetzung dieser Überlegungen ist ja, dass diese formal auseinander gezogene Ebenendifferenzierung entsprechende Dispositionsmöglichkeiten bereitstellt. In welchem Maße Änderungen der Gewichtsverteilung angebracht erscheinen, ist dann eine empirische bzw. eine praktische Frage. Jedenfalls dürfte es wenig sinnvoll sein, abwechselndmehr Zentralisation oder mehr Dezentralisation als Ausweg aus ge- genwärtigen Problemen zu finden - und es dabei zu belassen.

Wenn man Hierarchie nicht nur als Kompetenzverteilung, sondern als Führungsstruktur versteht, gewinnt man Einblick in eine weitere Veränderung. Die alte Asymmetrie der Logik von Herr und Knecht gilt nicht mehr. Nicht nur der Knecht muss beobachten, wie der Herr (alias Gott) ihn beobachtet. Auch der Herr muss beobachten, wie er vom Knecht beobachtet wird. Die Beziehung ist voll auf ein Beobachten zweiter Ordnung umgestellt. Und sie ist auf dieser Ebene symmetrisch angelegt. Das mag man als eine humanere Ausgestaltung von Organisationssystemen empfehlen und die Humanität darin sehen, dass die Teilnehmer einander wechselseitig als Subjekte, das heißt: als Beobachter respektieren. Diese Empfehlung sollte jedoch nicht von den taktischen (Habermas würde vielleicht sagen: von den strategischen) Aspekten der alltäglichen Kalkulation ablenken. Die Differenz in den Kompetenzen wird nicht aufgehoben, sie bleibt als Element der wechselseitigen Kalkulation erhalten. Aber sie wird nicht ausgespielt, solange es nicht nötig ist. Und wenn dann Weisungen gegen bereits angedeutete, vielleicht mitgeteilte Gegenvorstellungen erlassen werden, wird das als Anzeichen für einen Konflikt verstanden. Die Weisung mag dann befolgt werden, soweit dies kontrollierbar ist; aber die gravierenderen Konsequenzen mögen darin Hegen, dass der Konflikt als Konflikt erinnert wird.

Will man die in einer solchen Ordnung zu beobachtende Kommunikation entschlüsseln, muss man ihr eine „was wäre wenn“-Kalkulation unterstellen. Das gilt für die Planung von Gewichtsverschiebungen innerhalb der Ebenenhierarchie, die bereits vor ihrer Anordnung als Planung beobachtet wird und sich, weil es Planung ist, nicht mehr auf natürliche Richtgrößen oder selbstverständliche Gewohnheiten berufen kann. Es gilt

auch und erst recht für die ständige Vorreflexion der Konsequenzen von Möglichkeiten auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung. Ein Merkmal der Organisation von Organisation scheint mithin zu sein, dass mehr und mehr Entscheidungen auf Entscheidungen zurückgerechnet werden. Das dürfte, auch wenn Reformen dies anstreben und für empfehlenswert halten, vor allem eine Folge der gesellschaftlichen Ausdifferenzierung autopoiетischer Organisationssysteme sein, die alle Einschränkungen, denen sie folgen, selbst organisieren müssen.

Damit scheinen sich, und das wird bereits viel diskutiert, die Anforderungen an Führungsfunktionen zu verändern. Die auf Schichtung, besserer Ausbildung und besserer Informationen beruhende Geste der Überlegenheit läuft mehr und mehr ins Leere. Das muss nicht bedeuten, dass es auf Personen (und damit auf Personalauswahl) weniger ankommt. Im Gegenteil; wenn jene Ressourcen des Autoritätsanspruchs entfallen, mag das, was sich als Persönlichkeit der Beobachtung aussetzt, stärker gefordert sein als zuvor. Der Vorgesetzte wird sich stärker auf Kommunikation einlassen müssen. Das Problem liegt jedoch nicht in Fragen des „Tons“ oder des Führungs„stils“. Eher geht es um eine Entsprechung der persönlichen Kompetenz mit den Anforderungen der Stelle. Diese Anforderungen scheinen sich in Richtung auf eine *allgemeine* Kompetenz für *Situationsmanagement* zu verschieben, wobei „Situationen“ nicht zuletzt aus den ständigen Widersprüchen zwischen sinnvollen Desideraten und aus den entsprechenden „mikropolitischen“ Konflikten der Spezialisten entstehen.

In diesem Zusammenhang verdienen Forschungen Beachtung, die zu ermitteln versuchen, wie tatsächlich an der Spalte von Organisationen entschieden wird.<sup>37</sup> Die alte Ausnahme einer vorherrschenden Umweltorientierung bleibt erhalten. Sie ergibt sich allein schon aus dem Ausmaß, an dem die Spalte über die Entscheidungsprämissen der Organisation (zu denen sie selbst zählt) verfügen kann. Hinzukommt die hohe Ambivalenz der Situationsdefinitionen, die es nahe legt, sich mehr an interaktionellen Kontakten als an formell bereitgestellten Informationen zu orientieren. Die nicht in Dokumenten niedergelegten Informationen spielen eine beträchtliche Rolle, ebenso Gerüchte, Geschwätz, gossip. Zu den Aufgaben der Leitung gehört es mithin, Informationen so zu fixieren, dass sie in den Geschäftsgang gegeben werden können. Ferner fällt das hohe Maß an Fragmentierung des Arbeitsalltags auf, der wenig Zeit lässt für Besinnung oder „general plarvning“. Außerdem geht es nicht einfach um Lösung von Problemen, sondern auch und vordringlich um die Wahl (oder Erfindung) der Probleme, die Beachtung verdienen. Berücksichtigt man dies,

37 Siehe z.B. Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, New York 1973.

dann wird man feststellen, dass auch die Entscheidungen der Organisationsspitze in hohem Maße „programmiert“ sind,<sup>38</sup> nur sind die Pressionen andere als in den unteren Rängen der Organisation.

Schließlich dient auch der hierarchische Kommunikationsweg der Funktion jeder Entscheidungsverknüpfung: der Unsicherheitsabsorption; und dies in beiden Richtungen: von oben nach unten wie von unten nach oben. Selbstverständlich teilt der Vorgesetzte seinen Untergebenen seine Entscheidungen mit in der Form von Anweisungen oder auch in der Form von Kommunikationen, die auf eine mögliche Anweisung hindeuten und ihre ausdrückliche Formulierung erübrigen sollen. Ebenso hat aber auch die Kommunikation von unten nach oben die Form einer Entscheidung, zum Beispiel die Form einer Entscheidung, eine Entscheidung zu erbitten; oder die Form einer Entscheidung, eine Information mitzuteilen, die, wenn sie mitgeteilt ist, Risiko und Verantwortung nach oben verschiebt. In allen Fällen und in beiden Richtungen geht es darum, Unsicherheitsabsorption mit Informationsverarbeitung zu verknüpfen, oder anders gesagt: das Gedächtnis des Systems zu aktualisieren mit einer Entscheidung darüber, was erinnert und was vergessen wird.

Auch hier ist deshalb die Hintergrundfrage, wie sich eine Kompetenzverteilung auf den Entscheidungsprozess auswirkt. Bei der Organisation der Organisation wird man das jedoch nicht mit Sicherheit wissen können. Auch die hier nötigen Entscheidungen müssen Unsicherheit absorbieren. Die Lehre daraus kann nur sein, dass es keine einzig-richtigen Entscheidungen gibt und dass Entscheidungen über Entscheidungsprämissen sich auf eine Beobachtung ihrer Auswirkungen und auf eine eventuelle Revision einstellen müssen.

Zum Teil mag es von der Art und der Komplexität der Entscheidungsprogramme und zum Teil auch von Personmerkmalen abhängen, ob und wie weit die Kommunikationswege der Organisation benutzt werden, um Entscheidungen über eine Klärung von Konsens und Dissens zu erreichen. Diese Richtung von Unsicherheitsabsorption erfordert viel informale Vorbereitung, also auch eine Beherrschung der Unterscheidung von formal und informal. Das fällt in den Bereich, der im Anschluss an Tom Burns oft als „Mikropohtik“ bezeichnet wird.<sup>39</sup> Man kann vermuten, dass

<sup>38</sup> So Mintzberg a.a.O. S. 135.

<sup>39</sup> Vgl. Tom Burns, Friends, Enemies, and the Polite Fiction, *American Sociological Review* 18 (1953), S. 654-662; ders., The Direction of Activity and Communication in a Departmental Executive Group, *Human Relations* 7 (1954), S. 73-97; ders., The Reference of Conduct in Small Groups: Cliques and Cabals in Occupational Milieux, *Human Relations* 8 (1955), S. 467-486; ders., Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change, *Administrative Science Quarterly* 6 (1961), S. 257-281; ders., Des fins et des moyens dans la direction des entreprises: Politique intérieur et pathologie de l'organisation, *Sociologie du Travail* 4 (1962), S.

es eher Generalisten sind, die zu dieser Form der Unsicherheitsabsorption neigen, während Spezialisten oder Experten eher die im Entsche-uhmgs-programm vorgegebene Informationsverarbeitung zu verbessern trachten. Generalisten werden bei Misserfolgen zum Wechsel ihrer Loyalitäten tendieren, während Spezialisten auf Misserfolge eher mit Frustration oder Zynismus reagieren. Wenn diese Hypothese zutrifft,<sup>40</sup> läge darin ein Hinweis auf Zusammenhänge zwischen den personalen und den organisationsförmigen Entscheidungsprämissen.

Diese Überlegungen zeigen, dass die formale Organisation der Kompetenzen und Kommunikationswege nicht nur ein Problem der strukturellen Festlegung, nicht nur ein Problem der Organisationspläne und der entsprechenden Vollzugsanweisungen ist. Selbst wenn all das vorsorglich beachtet und befolgt werden muss, liegt das Problem, von den Operationen des Systems her gesehen, eher in der Vorbereitung dieser Benutzung und im Zugänglichmachen von Entscheidungsbeiträgen, deren Adressen nicht in der Form von Stellen fixiert werden können. Wer bestimmte Entscheidungen durchsetzen oder verhindern will, kann dies nicht einfach dem Dienstweg überlassen; und das gilt für Vorgesetzte, Untergebene und Kollegen gleichermaßen. Er muss Sondierungen und Suggestionen, Versuchsballs und Halbwahrheiten vorausschicken; und er muss in der Lage sein, seine Erwartungen und seine Ziele zu modifizieren, wenn sich unangenehme Geräusche hören lassen.

Dabei ist die Sichtbarkeit der formalen Organisation äußerst hilfreich; um auch das Gegenteil zu ermöglichen, nämlich das Umgehen oder Unterlaufen ihrer Anforderungen. Die organisatorische Fixierung von Kompetenzen, die als solche nicht bestritten werden können, ermöglicht es *zugeleich*, Abstand zu wahren und eine zweite Ebene der Kommunikation einzurichten, auf der man darüber kommunizieren kann, was dem formalen Netz überlassen werden kann - und was nicht. Diese zweite Ebene dient auch dazu, die eigentlichen Intentionen an der Aufsicht vorbeizuschmuggeln. Man könnte das erneut als „informale Organisation“ bezeichnen, müsste dann aber das Gruppenprinzip aus diesem Begriff herauskürzen. Wichtiger ist eine andere Einsicht. Das offizielle Bild der Organisation erzeugt den Eindruck, als ob die Reflexivität der Operationen, das Entscheiden über Entscheidungen, an die Hierarchie gebunden sei, weil die Festlegung der Entscheidungsprämissen typisch den höheren In-

**209-229.** Für die heutige Diskussion siehe etwa Willi Küpper/Günther Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen 1988.

**40** Siehe die Ergebnisse bei Rainer Koch, *Entscheidungsstile und Entscheidungsverhalten von Führungskräften öffentlicher Verwaltungen*, *Verwaltung und Fortbildung* 21 (1993), S. 179-197.

stanzen vorbehalten bleibt. Tatsächlich gibt es aber eine Dauerreflexivität «vder Frage, welche Informationen, welches Wissen, welche Entscheidungen in das formale (und damit abgreifbare) Netzwerk eingespeist werden können, sollen, müssen - und welche nicht. Und gegen diese Art von Kontrolleflexion ist die Hierarchie machtlos, weil sie selbst auf diese Weise kontrolliert wird.

## VII.

Wir hatten dies Kapitel „Organisation der Organisation“ genannt, um anzudeuten, dass hier eine Funktion der Reflexion der Organisation in der Organisation erfüllt wird. Das wird allerdings erst sichtbar, wenn man auf die Fixierung von „Organisationsprinzipien“ verzichtet und die klassischen Dichotomien wie Zentralisierung/Dezentralisierung, vertikale/horizontale Kommunikation, Arbeitsteilung/Integration, wenn nicht aufgibt, so doch zur Disposition stellt. Als Problemformeln sind sie, wie leicht zu sehen, nichts weiter als Paradoxien, als ambivalente Formeln für ein immer richtiges „sowohl/als auch“.

Eine Gegenüberlegung könnte davon ausgehen, dass die Organisation der kommunikativen Vernetzung des Systems nichts anderes ist als das strukturelle Komplement zur Autopoiesis des Systems. Zur Systemstruktur gehört alles, was Stellen definiert, gehören also auch die Programme, die dort auszuführen sind, und das Personal, das die Stellen besetzt hält. Aber Stellen sind keine isoliert arbeitenden Einheiten. Erst ihre Verknüpfung durch Kommunikation bestimmt und variiert die zu erfüllenden Anforderungen. Dabei geht es nicht um ein bloßes Zusammenfügen für sich bestehender Einheiten. Vielmehr erhalten die Stellen ihr eigentümliches Profil erst aus dem, was *woanders geschieht*. Das mag man bei einer statischen Betrachtungsweise, also bei der beliebten kartographischen Aufzeichnung von Organisationsplänen vernachlässigen. Aber Organisationen sind dynamische Systeme, und deshalb ist es unerlässlich, laufend zu kontrollieren, was an *anderen* Stellen geändert werden muss, wenn Stellenbeschreibungen oder -besetzungen geändert werden; oder auch: was *woanders* geändert werden muss, wenn Stellen, aus welchen Gründen immer, nicht so funktionieren, wie es vorgesehen ist.

Von den Kommunikationswegen her gesehen, die eine Organisation zur Verfügung stellt, erscheinen andere Formen der Fixierung von Entscheidungsprämissen als Variable. Das gilt besonders für Entscheidungsprogramme. Ob Zweckprogrammierung oder konditionale Programmierung gewählt wird und wie dicht die programmatischen Vorgaben an das Entscheidungsverhalten herangefahren werden oder, anders gesagt: wie viel Variabilität für ständig wechselnde Situationen zugebilligt wird,

muss sich dann aus den organisatorischen 'Kontexten ergeben und mag sich mit ihnen ändern. Ebenso, und im Zusammenhang damit, steht der Personaleinsatz zu Disposition, darunter nicht zuletzt auch der Einsatz von Personen für Führungsaufgaben. Welche Qualitäten hier verlangt sind, ergibt sich auch hier aus den organisatorischen Bezügen, in denen diese Qualitäten sich auswirken können oder, wenn sie fehlen, zu erheblichen Irritationen führen. In all diesen Flinsichten ist die Organisation der Organisation die vorgeordnete Frage, die freilich nie abstrakt, sondern immer nur im Hinblick auf den historischen Zustand des jeweiligen Systems beantwortet werden kann.

Wenn man davon ausgehen muss, dass Stellen einander wechselseitig definieren, und dies unter laufend sich ändernden Bedingungen, muss die Selbstbeobachtung des Systems sich darauf einstellen. Sie wird sich des Begriffs der Kompetenz bedienen können, um zu markieren, was von bestimmten Stellen erwartet wird. Das praktische Problem liegt in dem Tempo, in dem Veränderungen registriert und für Änderungen im Organisationsgefüge ausgenutzt werden. Hier eröffnet die elektronische Datenverarbeitung neue Perspektiven. Sie stellt, wie wir noch sehen werden, ein schnell arbeitendes Gedächtnis zur Verfügung, das an den durch sie erfassten Operationen beteiligt ist und Geschehenes auf noch zu Entscheidendes hin auswertet.<sup>41</sup> (Im übrigen wäre eine solche Entwicklung auf sich selbst anzuwenden, auch sie wäre eine irgendwo ansetzende Änderung, die im Hinblick auf ihre Folgen für andere Stellen zu erfassen wäre. Auch insofern sind die Versuche, elektronische Datenverarbeitung in Betriebe emzuführen, ein Testfall für die These, dass die organisatorischen Vernetzungen der Reflexion des Systems im System dienen können.<sup>42</sup>)

Allerdings ist dies nur ein Teil der Antwort auf die Frage, wie in Organisationen Reflexionsschleifen eingerichtet werden können, die an den Platz des alten Schemas von Anweisung und Überwachung treten können. Die vorgeordnete Frage wäre, in welchen Messeinheiten die Operationen überhaupt erfasst und auf Vergangenheit/Zukunft-Differenzen hin beobachtet werden können. Hier sind Organisationen des Wirtschaftssystems deutlich im Vorteil, weil sie ohnehin über eine ausgebaute Kostenrechnung verfügen, die durch in sie übersetzbare Kennziffern ergänzt werden können. Die einschlägigen Forschungen beziehen sich denn auch hauptsächlich auf Industrieverwaltungen. Anders orientierte Organisationen werden, weil ihre Erfolge bzw. Misserfolge nicht über Marktdaten ins System eingespeist werden können, mit „Schätzungen“ arbeiten müssen,

**41** Hierzu auch Kapitel 12 Abschnitt I.

**42** Dazu gibt es inzwischen viel Literatur. Siehe nur Michael Behr et al., Neue Technologien in der Industrieverwaltung: Optionen eines veränderten Arbeitskräfteeinsatzes, Opladen 1991.

und es wird für sie irnrner eine „politische“ Frage sein, wenn diese Schätzungen auf Grund von Erfahrungen revidiert werden müssen. Die bloße Umsetzung von Kürzungen der zugewiesenen Mittel in Verzichte, wie sie derzeit üblich ist, zeigt nur an, dass es an einer überzeugenden Reflexion der Organisation in der Organisation fehlt.

# **Kapitel 11**

## **Struktureller Wandel:**

### **Die Poesie der Reformen und die Realität der Evolution**

#### I.

Der Begriff des Wandels hat eine in manchen Hinsichten nützliche Unschärfe. Es ist heute wohl allgemein akzeptiert, dass Wandel nicht als Rückkehr zu einem (alten oder neuen) Gleichgewicht begriffen werden kann. Aber damit bleibt noch offen, ob der Wandel absichtlich herbeigeführt wird oder ob er einfach nur geschieht. Offen bleibt auch, ob er, wenn mit Absicht herbeigeführt, den Absichten (mehr oder weniger) entspricht oder nicht; und ob er, wenn nicht geplant, schon vor seinem Eintreten, während des Geschehens oder erst nachher bemerkt wird. Eine breit angelegte Forschung über Transformationen in Organisationen hat, noch unter dem Eindruck der Unterscheidung von formaler und informaler Organisation, zu der Einsicht geführt, dass eine Transformation gelingt, wenn es ihr gelingt, den Widerstand gegen Änderungen zu überwinden und Akzeptanz zu erreichen.<sup>1</sup> Damit ist jedoch nicht viel mehr erreicht als die Überführung einer Paradoxie in eine Tautologie. Das Transformationsparadox (die Organisation ist in verschiedenen Zuständen dieselbe) wird als Tautologie reformuliert: es gelingt, wenn es gelingt. Sinnvoll ist eine solche Reformulierung nur, wenn sie Zugang zu Bedingungen der Akzeptanz erschließt, also Konditionierungen vorschlägt und verifiziert. Und es reicht nicht aus, wenn man zu rein „biografischen“ Lösungen kommt, also sagt: das ist von Fall zu Fall verschieden und hängt von der Geschichte oder Kultur des jeweiligen Systems ab.<sup>2</sup>

**1** Über die Herkunft dieses Ansatzes aus der human relations Bewegung und den Forschungen über „Gruppendynamik“ gibt Literatur Aufschluss, die unter dem Titel „Organisationsentwicklung“ publiziert wird. Siehe für viele Burkhard Sievers (Hrsg.), Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977. Weitere Literatur Kap. 1, Anm. 39.

**2** So z.B. John R. Kimberly, Refraining the Problem of Organizational Change, in: Robert E. Quinn/Kim S. Cameron (Hrsg.), Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management, Cambridge Mass. 1988, S. 163-168.

Mit solchen Auswegen reagiert man auf eine unzulänglich präzisierte Problemstellung, die mit dem Begriff des Wandels nicht scharf genug umrissen ist. Umso wichtiger dürfte es sein, zwei Einschränkungen zu beachten, die sich aus unseren bisherigen Analysen ergeben. Der Begriff des organisatorischen Wandels bezieht sich immer und ausschließlich auf die Strukturen des Systems, nie auf seine Operationen, nie also auf die Ebene, auf der die Dynamik des Systems sich realisiert. Denn Operationen (hier: Entscheidungen) sind immer Ereignisse, die sich nicht ändern können, sondern mit ihrem Entstehen schon wieder vergehen. Die Dynamik des Systems ist gleichsam existenziell garantiert; aber sie erscheint nur in der Form von Strukturänderungen. Und organisatorischer Wandel ist immer *beobachtete Änderung*.<sup>3</sup> Die Beobachtung mag nachträglich erfolgen und sie mag in einer Schlussfolgerung aus einer Fülle von Detailbeobachtungen bestehen. Aber unbeobachteter Wandel ist kein Wandel, weil das System darauf nicht reagieren kann. Beobachtung ist nötig, weil der Wandel anders nicht in die Autopoiesis des Systems eingearbeitet werden kann und deshalb ohne Folgen bleibt.

In Organisationen nehmen Strukturen die Form von Entscheidungsprämissen an. Jede Entscheidung setzt an sich den Bestand der Welt voraus. So gesehen könnte alles, was es gibt, als Entscheidungsprämissen angesehen werden; eingeschlossen bloße Ereignisse, die erinnert werden und für weitere Entscheidungen in der einen oder anderen Hinsicht relevant werden können. Wir hatten diesem Begriff jedoch einen engeren Sinn gegeben und bleiben dabei. Es muss sich um Prämissen handeln, die für mehr als eine Entscheidung von Bedeutung sind, also regulativen Charakter haben, und die dazu benutzt werden, ein konkretes Organisationssystem von anderen zu unterscheiden. Das mag darin zum Ausdruck kommen, dass die Entscheidungsprämissen auf die Entscheidungen dieses Systems zurückgeführt werden; oder darin, dass sie als „Organisationskultur“ vorausgesetzt werden. Aus beiden Gründen kann das System davon ausgehen, dass die gleichen Prämissen nicht auch in der Umwelt gelten; oder dass, wenn dies der Fall sein sollte, dies als reiner Zufall behandelt werden kann.

Das hat zur Konsequenz, dass man von einer differenziellen Variation ausgehen kann. Strukturänderungen im System und solche in der Umwelt des Systems erfolgen unkoordiniert, und wenn sie koordiniert wer-

**3** Siehe auch die Definition von Andrew H. Van de Ven/Marshall Scott Poole, *Paradoxical Requirements for a Theory of Organizational Change*, in: Robert E. Quinn/Kim S. Cameron (Hrsg.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge Mass. 1988, S. 19-63 (36): *organizational change is an empirical observation of differences in time of a social system.*"

den sollen, erfordert das Vorsorge ad hoc für entsprechende Kausalitäten. Die Grenzen des Systems verhindern eine systematische Ko-variation, auch wenn sie nicht ausschließen, dass man sich in vielen Fällen eigens darum kümmert oder gar entsprechende Regeln aufstellt (zum Beispiel Pensionierung der Mitglieder bei Erreichen einer bestimmten Altersgrenze). Nur weil eine systematische Ko-variation unterbrochen ist, kann in **III** überhaupt von systemeigenen Strukturänderungen sprechen. Und das gilt nicht nur für geplante Änderungen, sondern auch, und gerade, als Bedingung der Möglichkeit von Evolution.

## II.

Wir beginnen die Untersuchungen mit Strukturänderungen, die üblicherweise „Innovationen“ oder „Reformen“ genannt werden. Eine unter dem Titel „Organizational Change“ verbreitete Literatur befasst sich mit diesem Fall.<sup>4</sup> Die klassische Theorie rationaler Organisation hatte mit ihren empirischen Annahmen quasi automatisch zu einer Überschätzung von Reformmöglichkeiten geführt. Zum einen lag das daran, dass man davon ausging, die Intentionen der Leitung, die Reformen in Gang setzt, seien eindeutig formuliert oder doch eindeutig formulierbar.<sup>5</sup> Beschreibungen des Arbeitsalltags von Managern<sup>6</sup> könnten hier ernüchternd wirken. Zum anderen hatte man die Kopplungen im System - Kopplungen zwischen Entscheidungen, zwischen Entscheidungen und Entscheidungsprämissen, zwischen Problemen und Problemlösungen usw. - als hinreichend fest und damit als zielsicher änderbar gesehen, während die Stabilität des Systems in all diesen Hinsichten eher auf losen Kopplungen beruht,<sup>7</sup> sodass die nicht dem direkten Zugriff unterliegenden Operationen die Reform unangepasst überleben können mit der Folge erheblicher Konflikte

**4** Dabei wird typisch nach den Vorschriften der soziologischen Methodologie vorgegangen und die Häufigkeit des strukturellen Wandels als Variable begriffen und mit anderen Variablen korreliert. Siehe z.B. George P. Huber/Kathleen M. Sutcliffe/C. Chet Miller/William H. Glick, *Understanding and Predicting Organizational Change*, in: George P. Huber/William H. Glick (Hrsg.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford 1993, S. 214-265.

**5** Dazu kritisch Vicki E. Baier/James G. March/Harald Saetren, *Implementation and Ambiguity*, Scandinavian Journal of Management Studies 2 (1986), S. 197-212.

**6** So vor allem Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, New York 1973. Keine Zeit für „general planning“ - a.a.O. S. 37.

**7** Speziell hierzu Michael D. Cohen/James G. March/Johan P. Olsen, *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), S. 1-25.

und Reibungsverluste. Auf Grund der klassischen Annahmen konnte man sich Reformen als lineare Prozesse vorstellen, die von der Planung und Entscheidung bis zur Durchführung verlaufen. Die Wirklichkeit sieht anders aus.<sup>8</sup> Sobald die Reformabsicht bekannt wird, wird die Situation unübersichtlich. Es kommt zu Stellungnahmen dafür und dagegen, zu Modifikationen, zu Festlegungen und zu Vorwegnahmen der verschiedensten Art. Es kommt zu Verzögerungen und zu einem Oszillieren zwischen alten und neuen Vorstellungen, und die Reformabsicht muss in Anpassung an die sich ändernden Situationen immer wieder neu beschrieben werden. Die Durchführung der Reform erfordert dann strategisches Verhalten in immer neuen Situationen.

Reformen gehen auf Vorschläge zur Änderung bestehender Strukturen zurück. Sie gehen von einer sozial konstruierten Realität aus und beobachten diese Realität mit Hilfe der Unterscheidung von Mängeln und Verbesserungsmöglichkeiten. Was zur Entscheidung gestellt wird, ist dann: Änderung oder Nichtänderung (oft in mehr als einer Hinsicht). Die Beobachtung von Unstimmigkeiten ermöglicht eine binäre Perspektive. Eine so grob formulierte Alternative eröffnet aber wenig Aussichten auf rationales Entscheiden. Auch liegt das Risiko der Reformen nicht im Verhältnis der Wahlmöglichkeiten innerhalb der Alternative, sondern in der Frage, wie sich die angestrebte Reform in das gegebene System einfügen lässt. So erscheint nur die Reform als riskant. Das Risiko der Beibehaltung der „bewährten“ Strukturen wird oft nicht gesehen oder unterschätzt.

Über die Gründe für die Schwierigkeiten bei der Durchsetzung von Reformen gibt es keine einhellige Meinung, und sicher unterscheiden sich die Fälle so sehr, dass auch die Probleme von Fall zu Fall verschieden liegen. Michel Crozier meint auf Grund von Untersuchungen in der französischen Industrie, eine wichtige Ursache in Fehleinschätzungen der Leitungsebene, in Mängeln der Kommunikation und in der Nichtausnutzung von Kooperationsmöglichkeiten identifizieren zu können.<sup>9</sup> Auch im Widerstand des mittleren Management wird häufig der Grund für Umsetzungsschwierigkeiten gesehen.<sup>10</sup> Andere sind, was Abhilfe betrifft, wen-

8 Vgl. besonders Andrew H. van de Ven, *Managing the Process of Organizational Innovation*, in: Huber/Glick a.a.O. S. 269-294.

9 So in: *L'Entreprise à l'écoute: Apprendre le management post-industriel*, Paris 1989.

10 Anscheinend vor allem in Deutschland. Siehe den auf bessere Ausnutzung von an sich vorhandener (?) Motivation abzielenden Artikel von Rüdiger Soltwedel, *Im Dialog zum besseren Betriebsergebnis. Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung: Die Mitarbeiter stärker in die Verantwortung nehmen*, Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 72 vom 25. März 1995, S. 13. Gerade dieser Artikel belegt, wie wichtig es für Reformer ist, zu vergessen, dass man Derartiges schon oft versucht hat.

ger optimistisch bis hin zu der Vorstellung, dass der Vorschlag von Innovationen geradezu zwangsläufig Konflikte schafft, die dann als solche durchgestanden werden müssen. Es werde immer Verlierer geben. Auf der Ebene einfach gebauter, leicht kommunizierbarer Quasitheorien reagiert man deshalb mit zwei Theorien, die abwechselnd benutzt werden.<sup>11</sup> Die eine sagt: es komme auf Kreativität an; die andere: der menschliche Geist sei nur begrenzt fähig, komplexe Sachverhalte zu erfassen. Das Paradox der Misserfolge der Suche nach Erfolgen wird auf den generalisierten Einzelmenschen bezogen und in einen Theorieunterschied aufgelöst. Oder es wird in der Zeitdimension entfaltet: *erst Übertreibung, dann Enttäuschung.*<sup>12</sup>

Mit einem Ausdruck von Gregory Bateson könnte man auch von Tendenzen zur *Schismogenese* sprechen.<sup>13</sup> An konkreten Reformvorstößen ist leicht erkennbar, dass ein Vorhaben mit anderen Vorhaben oder jedenfalls mit dem **Status quo** in Konflikt gerät - wenn man dazu disponiert ist, die Aufmerksamkeit auf Verhältnisse wechselseitiger Ausschließung zu richten. Das Geschick im Reformmanagement müsste dann darin bestehen, Schismogenesen zu vermeiden oder hinauszuschieben und die Vorschläge nicht im entweder/oder-Stil sondern als „dies und noch das“ zu formulieren.

Die (oft unanalysierten) Erfahrungen mit fehlschlagenden Reformen oder mit unerwarteten Ergebnissen haben schließlich dazu geführt, dass die Reformmöglichkeiten heute in der soziologischen Literatur eher skeptisch beurteilt werden<sup>14</sup> (während die Management-Literatur gleichzeitig immer neue Strategieempfehlungen für die Planung von Innovationen

11 Man kann dies mit der Rhetorik von Sprichworten vergleichen. Siehe Herbert A. Simon, *The Proverbs of Administration*, *Public Administration Review* 6 (1946), S. 53-67.

12 Zu diesem Werteparadox auch Karl E. Weick, *Technology as Equivoque: Sense-making in New Technologies*, in: Paul S. Goodman/Lee S. Sproull et al., *Technology and Organizations*, San Francisco 1990, S. 1-44 (39), für den Fall technologischer Innovationen.

13 Siehe Gregory Bateson, *Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*, dt. Übers. Frankfurt 1981, S. 156 ff. u.ö. Zur Anwendung auf Strukturänderungen in Organisationen vgl. auch Robert E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco 1989, S. 26 ff., 58 ff.

14 „By far the largest number of efforts fail“, liest man bei Charles Heckscher/Russell A. Eisenstat/Thomas A. Rice, *Transformational Processes*, in: Charles Heckscher/Anne Donnellon (Hrsg.), *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, Thousand Oaks Cal. 1994, S. 129-177 (132), bezogen auf Entbürokratisierungsbemühungen, und die wenigen Erfolge „have generally worked by splitting off into a new 'greenfield' organization rather than by transforming from within.“

ausarbeitet). Reformen versetzen Organisationen partiell in die Gründungssituation zurück, belasten sie mit den Problemen, die man im Anschluss an Stinchcombe „Hability of newness“ nennt,<sup>15</sup> und lassen die Frage aufkommen, ob man dann nicht besser gleich neue Organisationen gründet. Reformer selbst sprechen von der Notwendigkeit, unbesetzte soziale Räume zu finden oder zu schaffen, in die ihre Reformen eingebaut werden und von denen aus sie dann diffundieren können.<sup>16</sup> Außerdem sieht man heute deutlicher, dass alle Reformen sowohl konstruktive als auch destruktive Auswirkungen haben<sup>17</sup> und dass sie den Beobachtern freistellen, ob sie mehr auf die konstruktiven oder mehr auf die destruktiven Effekte achten. Während der **Status quo** gewissermaßen als Pazifikationsformel der unterschiedlichsten Interessen gelten kann - er ist als Ergebnis der Geschichte das, was er ist -, lösen Reformprojekte diesen interessenpluralen Frieden wieder auf und revitalisieren die Differenzen. Bewirkt wird, was immer die Intention ist, zunächst einmal diese Differenz von Protagonisten und Betroffenen, und was faktisch geschieht, ergibt sich daraus, wie das zu reformierende System mit dieser Differenz umgeht. Wie immer heißt Erzeugung einer Bifurkation Erzeugung einer systemeigenen Geschichte. Kürzer gesagt: Zentralkompetenzen reichen aus, um das System aufzuscheuchen, nicht aber, um es zu reformieren.

Neben diesen Erfahrungen auswertenden Einsichten stimmt auch eine theoretische Überlegung skeptisch: Wenn es überhaupt eine Funktion hat, Regeln zu bilden, kann es nicht zugleich sinnvoll sein, unter gut ldingenden Namen wie Reform oder Innovation oder Lernen die Änderung der Regeln zu empfehlen.<sup>18</sup> Solche Positivwertungen verdecken nur eine ihnen zu Grunde Hegende Paradoxie: dass das Ändern ebenso wie das Beibehalten der Regeln sinnvoll sein kann je nach den Umständen, über die man im Einzelnen nichts Sicherer wissen kann. Dasselbe gilt natürlich auch für den umgekehrten FaU: Auch Widerstand gegen eine Änderung der Regeln ist nicht schon deshalb gerechtfertigt, weil man im Zweifel

15 So Arthur L. Stinchcombe, *Social Structure and Organizations*, in: James G. March (Hrsg.), *Handbook of Organizations*, Chicago 1965, S. 142-193.

16 „.... to create or to utilize previously unrecognized empty social spaces“, liest man bei Philip G. Herbst, *Alternatives to Hierarchies*, Leiden 1976, S. 48. Die weiteren Ausführungen machen dann aber deutlich, dass nur formal unregulierte Bereiche gemeint sind. Man kann sich deshalb fragen, ob es in der Gesamtheit sozialer Erwartungsstrukturen solche Leerräume überhaupt gibt und ob nicht gerade Reformabsichten darauf aufmerksam machen, dass der Raum, in den sie hineinstoßen, schon besetzt war.

17 So Nicole Woolsey Biggart, *The Creative-Destructive Process of Organizational Change: The Case of the Post Office*, *Administrative Science Quarterly* 22 (1977), S. 410-426.

18 Siehe dazu G. Brennan/J.M. Buchanan, *The Reason of Rules*, Cambridge Engl. 1985.

besser den lokal verfügbaren Erfahrungen folgt. Eine entsprechende Ambivalenz im Umgang mit Regeln findet man auf einer Ebene, die nicht als Änderungspräferenz formuliert ist, aber die „Organisationskultur“ einfärben kann, nämlich in einem ständigen Kleinkrieg der Organisation gegen sich selbst.<sup>19</sup> Auch das mag jedoch in Einzelfällen sich zu Reformwünschen verdichten.

Reformen können auf zwei unterschiedliche, ja gegensätzliche Weisen ausgeflaggt werden: als bessere Anpassung an Ideen (zum Beispiel humane Arbeitsbedingungen) oder als bessere Anpassung an Realitäten (zum Beispiel schrumpfende Märkte). Bei ideengeleiteten Reformen ergibt sich die zum Anstoßen der Reform notwendige Vereinfachung aus den Ideen, bei Reformen, die durch Defekte motiviert sind, ergibt sie sich aus der Annahme eines Zusammenhangs verschiedener Beschwernisse und Enttäuschungen. In beiden Fällen geht man nicht von einer Gesamtkonstruktion aus, sondern von Unstimmigkeiten, von „misfits“ in den vorgefundnen Verhältnissen; denn anderenfalls wäre man durch die Komplexität der Aufgabe überfordert.<sup>20</sup>

Bei beschleunigten Veränderungen in der Umwelt oder im System wird es wahrscheinlich werden, dass man nur noch auf eigene Zustände reagiert. Der praktische Unterschied, was Widerstand, Durchführbarkeit, strategische Flexibilität etc. betrifft, dürfte nicht sehr groß sein. Auch gut gemeinte, an Ideen ausgerichtete Reformen (mehr Partizipation, mehr Demokratie, Humanisierung der Arbeitswelt) stoßen auf Widerstand, weil es sich um ausgedachte Ziele handelt, die mit den wirklichen Einstellungen der Betreuten/Betroffenen schlecht abgestimmt sind.<sup>21</sup> Welche Darstellung gewählt wird, wird daher im Wesentlichen von der im Moment erreichbaren Plausibilität abhängen. Typisch wird denn auch die jeweils favorisierte Darstellung mit Nebenzielen oder mit Zusatzargumenten ausgestattet, die an der Schnittlinie Idee/Realität dem Gegenprinzip huldigen.

Das skeptische bis pessimistische Urteil über Reformen in Theorie und Praxis hängt natürlich davon ab, dass man der Meinung ist, dass Refor-

19 Siehe für ein Beispiel aus dem Bereich von gutwilligen, hilfreichen Organisationen Michael Patak/Ruth Sims, *Paradoxien in Nonprofit-Organisationen*, Managerie 2 (1993), S. 242-249.

20 Siehe Christopher Alexander, *Notes on the Synthesis of Form*, Cambridge Mass. 1964. „Misfits“ ist dabei ein undefinierbarer Begriff (S. 101).

21 Zu dieser Diskrepanz zwischen Intellektuellen, professionellen Reformern und denen, für die sie sich einsetzen, vgl. Geert Hofstede, *Humanization of Work: A Matter of Values* (1979), zit. nach ders., *Uncommon Sense About Organizations: Cases, Studies, and Field Observations*, Thousand Oaks Cal. 1994, S. 37-50. Ferner G. Hespe/T. Wall, *The Demand for Participation Among Employees*, *Human Relations* 29 (1976), S. 411-428; sowie Crozier a.a.O. (1989).

men Erfolg haben *sollten* oder anderenfalls gar nicht unternommen werden sollten. Diese Prämisse hängt ihrerseits davon ab, dass man Organisationen als Systeme rationaler Problemlösung begreift. Gibt man diese Voraussetzung auf, dann könnte man die Funktion von Reformen auch darin sehen, dass sie Interessenunterschiede sichtbar machen, die anderenfalls latent bleiben würden, und damit zu kontroversen Selbstbeschreibungen des Systems beitragen; und dass sie damit einen Widerstand des Systems gegen sich selbst erzeugen, der ein besseres Verständnis von Realität ermöglicht, als es mit dem Schema Problem/Problemlösung gewonnen werden könnte.

Sowohl die Ideen als auch die Realitätsdarstellungen und natürlich auch die Aussicht auf Ergebnisse erfordern Überzeugungsarbeit, Rhetorik, Informationsmanagement, Konzessionen, Bemühungen um Unterstützung durch eher indifferente Unbeteiligte, kurz: ein Ausmaß an Kommunikation, das dazu führt, dass die Anreger schließlich selbst an ihre Reformen glauben. Die Kommunikationsaktivität des Reformierens bleibt nicht ohne Auswirkungen auf ihre psychische Umwelt; ihre Eigendynamik „entfremdet“ sich selbst und formiert dann ihre Umwelt an Hand der Disjunktion von Unterstützung und Widerstand.

Reformen betreffen Entscheidungen über Entscheidungsprämissen in der Absicht, den Gesamtzustand des Systems zu verbessern oder zumindest eine sich abzeichnende Verschlechterung aufzuhalten oder abzuwenden. Ganz ähnliche Vorhaben werden verfolgt, wenn man das Führungspersonal einer Organisation auswechselt. Da dies im üblichen Sprachgebrauch, aus welchen Gründen immer, nicht Reform genannt wird, lassen wir diesen Zugriff auf die Entscheidungsprämissen eines Systems hier beiseite und halten nur fest, dass Führungswechsel ebenfalls zu den Strukturänderungen des Systems gehört und offensichtlich ein funktionales Äquivalent für Reformen darstellt. Eine Organisation oder eine Gesellschaft, die sich keine Reformen mehr zutraut, wofür es gute Gründe geben mag, wird umso mehr dazu neigen, Probleme durch Auswechseln des Führungspersonals zu lösen. Man kann vielleicht die Hypothese wagen, dass in Zeiten, denen die Kraft zu Reformen fehlt, die Empfindlichkeit für Skandale zunimmt. Auch Bagatellen werden dann zu Skandalen hochtransformiert, um auf diese Weise wenigstens einen Austausch des Führungspersonals zu ermöglichen und dem Nachwuchs Karriereperspektiven vor Augen zu führen.

Reformen beziehen sich nach dem üblichen Sprachgebrauch entweder auf die Organisation der Kompetenzen und der Kommunikationswege oder auf die Entscheidungsprogramme des Systems. Das schließt die Organisation bzw. die Programmierung von Personalentscheidungen ein. Man wird heute kaum noch die Vorstellung finden, dass es hierfür Prinzipien gebe, die direkt aus Rationalitätsbegriffen ableitbar seien. Die Inten-

tion ist eher: die Gesamtqualität der Entscheidungen des Systems zu verbessern. Was immer die dafür akzeptierten Leitgesichtspunkte sein mögen, die Umstellung von Prinzipien auf Resultate bringt die Komplexität des Systems und zugleich die Zeitdistanz zwischen der Initiierung einer Reform und dem Erreichen oder Nichterreichen der beabsichtigten Ziele ins Spiel. Damit sind bei allen Reformen von Anbeginn Erklärungen für Misserfolge eingebaut.

Reformen werden zwischen Vergangenheit und Zukunft eingeklinkt. Sie nutzen den Umstand, dass die Vergangenheit bekannt, die Zukunft hingegen unbekannt ist. Die Vergangenheit ist jedoch nur deshalb bekannt, weil das, was vergessen wird, unbekannt bleibt. Insofern gehört ein verschwiegenes Vergessen, nämlich das Vergessen der Gründe, aus denen frühere Reformen gescheitert sind, zu den wichtigsten Ressourcen der Reformer. Es erlaubt es ihnen, für ihr Vorhaben Neuheit in Anspruch zu nehmen. Die Zukunft dagegen ist, von der Gegenwart aus gesehen, unbekannt. Sie ist gegenwärtig noch nicht bestimmt; und genau das gibt der Gegenwart die Chance, die Zukunft zu bestimmen. Andererseits überlebt die Zukunft, wenn man so sagen darf, jeden Versuch, sie zu bestimmen. Die Zeit lässt alle Versuche, die Zukunft zu bestimmen, zur Vergangenheit werden, auf die man in späteren Gegenwart, es besser wissend, zurückblickt. Was geschehen kann, ist also immer nur: die Zukunft als unbestimmbare vor sich her zu schieben. Lanzara nennt dies, mit einem Ausdruck von Yeats, negative capability.<sup>22</sup> Reformen sind dann artikulierte Zeitparadoxien, die das Unbestimmbare als durch sie bestimmt behandeln und mit dieser Festlegung zur Vergangenheit werden, die beobachtet werden kann. Reformen sind, im Zeitkontext gesehen, also nichts anderes als Ausdrucksformen einer strukturellen Dynamik, und sie dienen nicht dem Erreichen ihrer Zwecke, sondern der Erhaltung eben dieser Dynamik.

Daher sind Reformen in ihren guten Absichten schwer zu widerlegen, da der Härtetest ihrer Vorhaben noch aussteht. Einwände müssen mit ebenfalls unsicheren Zukunftsannahmen arbeiten. Und dann mag die Beurteilung der gegenwärtigen Lage der Organisation den Ausschlag geben. So wie das Vergessen der Gründe, aus denen Reformen in der Vergangenheit gescheitert sind, gehört auch das Unbekanntsein der Zukunft zu den Bedingungen der Möglichkeit von Reformen. Shackle nennt das „exploitation of unknowne“<sup>23</sup> und folgert daraus: „.... one arm of policy is

22 Siehe Giovan Francesco Lanzara, *Capacità negativa: Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, Bologna 1993.

23 So G.L.S. Shackle, *Imagination and the Nature of Choice*, Edinburgh 1979, S. 74, 140.

to attain a new platform from which policy itself can be re-formed."<sup>24</sup> Ein erwartbares Ergebnis von Reformen ist mithin die Erzeugung neuer Selbstbeobachtungsmöglichkeiten, die man ohne Einsatz eigener Entscheidungen nicht hätte gewinnen können.

Reformvorhaben beglaubigen sich selbst mit einem oft bis ins Detail ausgearbeiteten semantischen Apparat, bestehend aus Prinzipien, Normen, evaluativen Standards, Statistiken, Bilanzen - also nicht nur aus Werturteilen, sondern auch aus Faktenfeststellungen. Die Poesie der Reform ist ganz auf konsenssichere Konstruktionen eingestellt, wie man sie sowohl in der Formulierung von Werten als auch in der Konstruktion von Tatsachen finden kann. Häufig bleibt aber die Beschreibung der angestrebten Zukunft ziemlich unbestimmt, und die Reform stellt sich in erster Linie als Mittel und als Verfahren vor. Oft wird auch zugegeben, dass Ergebnisse überhaupt nicht voraussehbar seien und Reformdurchführung deshalb ein strategischer Prozess ständigen Lernens sei<sup>25</sup> (aber doch wohl nicht: das Verlernen der eigentlichen Intention einschließend). In Extremfällen mag sie sich darauf beschränken, ihre eigene Durchführung zu beschreiben und gute Resultate in Aussicht zu stellen.

Oft wird dieses Problem des Unbekanntseins der Zukunft dadurch entschärft, dass entsprechende Reformen in anderen Organisationen schon realisiert sind, sodass man sich an ein Muster halten und sich entsprechende Erfahrungen zu Nutze machen kann. Die eigene Zukunft ist dann in anderen Organisationen schon Gegenwart. Das erleichtert den Vorschlag und mag erklären, dass bestimmte Arten von Reformvorhaben sich wie Moden durch Diffusion ausbreiten.<sup>26</sup>

24 A.a.O. S. 142. Ein ähnliches Urteil findet man bei Lanzara a.a.O., insb. S. 138 f. Statt zur Realisierung von vorgefassten Plänen kommt es zu einem ständigen Modifizieren von Situationen, die sich aus eigenem Handeln ergeben hatten. Reformen belasten das System daher mit gewissen Konsistenzverpflichtungen in neuen Situationen unter unerwarteten Umständen.

25 So Herbst a.a.O. S. 57 ff. im Anschluss an E. Thorsrud, *Policy Making as a Learning Process*, in: A.B. Cherns et al. (Hrsg.), *Social Science and Government Policies and Problems*, London 1972. Die Konzession an die Realität, „lernen“ zu müssen, ist aber noch ganz auf die Ideen und Mentalitäten der Reformer bezogen. Es besagt gerade nicht, dass man den Widerstand als wohlgrundet akzeptiert.

26 Siehe am Beispiel amerikanischer Stadtverwaltungsreformen Pamela S. Tolbert / Lynne G. Zucker, *Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform 1880-1935*, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), S. 22-39. Dabei unterschieden sich Reformen, die durch einzelstaatliche Gesetze gefordert waren, von Reformen, die durch Problemlagen in den Städten angeregt waren, und von solchen, in denen Nachzügler einer nicht mehr problematischen Reformbewegung folgten. Ähnliches kann man in den italienischen Städten des Mittelalters beobachten, wo es um die Lö-

Wenn man keine Möglichkeit hat, die eigene Zukunft im Kopierverfahren zu projizieren, muss ihre Unsicherheit gewissermaßen semantisch akzeptiert und in den Reformvorschlag eingebaut werden. Deshalb werden Reformen häufig als „Experimente“ bezeichnet, so vor allem in den Organisationen des Erziehungssystems. Damit wird der Eindruck erzeugt, es werde nichts festgelegt und alles sei offen und reversibel je nach dem, zu welchen Ergebnissen das Experiment kommt.<sup>27</sup> Gleichwohl handelt es sich, trotz gegenteiliger Behauptungen, nicht um wissenschaftliche Experimente, bei denen nur wenige kontrollierte Variable geändert werden dürfen. Eher scheinen Reformexperimente dazu zu dienen, dem Eifer der Reformer entgegenzukommen und zugleich den normalen Betrieb gegen die Effekte abzuschirmen. Oft gehen denn auch Reformschulen oder Reformuniversitäten mit gewissen Eigenarten in den Gesamtbereich der organisierten Umsetzung gesellschaftlicher Funktionen ein, und es ist dann praktisch unmöglich, sie zu bewerten oder gar abzuschaffen. Die Reformschulen überleben als Schulen. Sie werden nur durch mehr oder weniger bürokratische Regulierungen normalisiert.

Die Motivierung von Reformen durch erstrebte Ergebnisse bedeutet nicht, dass Leitideen entbehrlich wären. Sie sind schon in der Diagnose eines reformbedürftigen Zustandes vorausgesetzt. Reformen werden nur in Systemen ausgedacht und in Gang gesetzt, die sich durch Ideen belasten, an denen das tatsächliche Verhalten gemessen und als unbefriedigend erkannt werden kann. Schon das legt die Vermutung nahe, dass das Hauptergebnis von Reformen im Bedarf für weitere Reformen bestehen könnte.<sup>28</sup> Ecclesia reformata semper reformanda.

Zu den wichtigsten Ressourcen von Reformen gehört deshalb das Unterlassen der Evaluation ihrer Ergebnisse und das Vergessen des Umstandes, dass ähnliche Versuche schon früher unternommen worden waren. Dies mag einer der Gründe sein, weshalb Organisationen wechselnde Firmen oder teams von Unternehmensberatern beschäftigen, die sich vor der

sung von Streitigkeiten der Adelsfamilien durch Einsetzung eines city managers ging-

<sup>27</sup> Siehe hierzu Giancarlo Corsi, Reform als Syndrom: Organisatorischer Wandel im deutschen Erziehungswesen 1965-1975, Diss. Bielefeld 1995, Ms. S. 83.

<sup>28</sup> Das belegen nicht zuletzt Untersuchungen in Organisationen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand. Siehe Nils Brunsson/Johan P. Olsen, The Reforming Organization, London 1993. Ähnlich auch die Ergebnisse von Terry L. Amburgey/Dawn Kelly/William P. Barnett, Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure, Administrative Science Quarterly 38 (1993), S. 51-73, die zeigen, dass Organisationsänderungen entweder das Risiko des Scheiterns mit sich führen oder weitere Änderungen auslösen. Vgl. ferner Lanzara a.a.O. (1993), insb. S. 103 ff.

vollen Durchführung der Reformen zurückziehen; denn das erleichtert das Vergessen vorheriger Versuche und den Neuanfang.<sup>29</sup>

.' Nicht viel anderes ist zu erwarten, da den Organisationen auch für Initiierung und Durchführung von Reformen keine andere Operationsweise zur Verfügung steht als konkrete Entscheidungen. Auch dies muss irgendwann und irgendwie konkret geschehen - und zwar mit einer gewöhnlich hohen Last an Unsicherheit und Unsicherheitsabsorption; und typisch außerdem in Situationen, in denen sich Konflikte, Unterschiede der Betroffenheit durch die Reform und Widerstandslinien bereits abzeichneten. Außerdem ist das „loose coupling“ als Bedingung der Stabilität und Funktionssicherheit des Systems zu bedenken und besonders die lockere Verbindung von Entscheidungsprämissen und Entscheidungen. Organisationen sind keine trivialen Maschinen, keine technischen Artefakte, bei denen man die Folgen der Änderung von Einzelfaktoren berechnen könnte. Sie orientieren ihre Operationen immer auch an sich selbst, das heißt an den Zuständen, in denen sie sich dank eigener vorheriger Operationen jeweils befinden.<sup>30</sup> Und sie verfügen in begrenztem Umfange über ein eigenes Gedächtnis. Sie erinnern und wissen, weshalb etwas so ist, wie es ist. Wenn einer solchen nicht-trivialen Maschine Reformimpulse eingegeben werden, definiert sie den eigenen Zustand umgehend als einen Zustand, in dem eine Reform stattfinden soll. Wie das System auf eine solche Selbstbeobachtung reagiert, ist schwer zu kalkulieren, und zwar gerade deshalb, weil es sich mit dieser Information in einem anderen Zustand befindet als zuvor, ja schon dadurch eine andere nicht-triviale Maschine mit anderen Möglichkeiten geworden ist.<sup>31</sup>

Aus der Schwierigkeit, wenn nicht Unmöglichkeit, Reformen auf der Linie von beabsichtigten Wirkungen zu halten und die angestrebten Ziele zu erreichen, darf man deshalb nicht auf Wirkungslosigkeit schließen. Zum einen können selbstverständlich Entscheidungsprämissen *als Entscheidungsprämissen* geändert werden. Man kann Zuständigkeiten verändern, Kompetenzen verstärken oder abschwächen. Man kann Programme hinzufügen oder aufgeben oder sie in die Umwelt auslagern. Die Analysen von Änderungsstrategien des Management halten sich weitgehend an diese Möglichkeit der Einführung von Reformimpulsen durch Änderung von Entscheidungsprämissen - heute wohl durchweg ohne die Präten-

29 So Brunsson/Olsen a.a.O. S. 41 f.

30 Zur Abhängigkeit von Reformerfolgen/Misserfolgen von der Organisationsgeschichte, insbesondere dem Alter der Organisation und etwaigen vorausgehenden Änderungen vgl. auch Amburgey et al. a.a.O. (1993).

31 Vgl. Heinz von Foerster, *Principles of Self-Organization - In a Socio-Managerial Context*, in: Hans Ulrich/Gilbert J.B. Probst (Hrsg.), *Self-Organization and Management of Social Systems: Insights, Promises, Doubts, and Questions*, Berlin 1984, S. 2-24.

tion, dass damit der künftige Zustand des Systems bestimmt werden kann.<sup>32</sup> Das alles hat dann auch Auswirkungen auf die weitere Entscheidungspraxis des Systems. Nur in der Absicht, auf diesem Weg auf die Entscheidungspraxis des Systems durchgreifen zu können, sie rationaler, effizienter, wirtschaftlicher, demokratischer, menschenfreundlicher oder wie immer einrichten zu können, wird man Enttäuschungen erleben. Auch zwischen Entscheidungsprämissen und Entscheidungen besteht nur ein Verhältnis loser Kopplung. Das schließt keineswegs aus, dass Reformen im System als Erfolg angesehen werden; aber dies vermutlich eher dann, wenn sie im Laufe ihrer Implementation an die bisher schon übliche Praxis so weit angepasst werden können, dass es schließlich nicht so schlimm kommt, wie man befürchtet hatte, und man eine Versöhnung der Vernunft mit der Wirklichkeit feiern kann. „As a consequence, there is a blurring between 'success' and 'failure' as results become interpreted against varying personal perspectives and frames of reference.“<sup>33</sup> Oder mit einer anderen Stimme: „Achieving success is much more difficult than claiming success.“<sup>34</sup>

Reformen sind somit in erster Linie Defizienzbeschreibungen vor dem Hintergrund der Annahme, es könnte besser gemacht werden. Der Sinn von Reformen läuft letztlich also auf ein Paradox hinaus, das Gilles Deleuze<sup>35</sup> sorgfältig analysiert hat: Die Vergangenheit wird schlecht gemacht, damit die Zukunft besser sein kann. Aber das Vergangene war, als es noch Gegenwart war, nicht so schlecht, wie es für Zwecke der Reform gewesen sein muss; und das Künftige wird, wenn es einmal Gegenwart sein wird, nicht so gut sein, wie die Reformer gedacht hatten. Deleuze sieht hier zwei Serien am Werk - die des Schlechterwerdens und die des Besserwerdens -, die parallel zum Zeitlauf als eine einzige Serie „von schlechter zu besser“ konstruiert werden.<sup>36</sup> Aber das konkrete Ereignis sirvnhafter Kommunikation von Reformvorschlägen ist immer Element in *beiden* Serien. Es kann nichts als besser konstruiert werden, ohne dass et-

32 Siehe etwa Rainer Frericks/Peter Hauptmanns/Josef Schmid, *Die Funktion von Managementstrategien und -entscheidungen bei der Modernisierung des Produktionsapparats*, Zeitschrift für Soziologie 22 (1993), S. 339-415. Dann findet man allerdings, wiederum auf der Management-Ebene, eine Präferenz für relativ einfach kalkulierbare Reformen. Oder man definiert das Problem so, dass schon bekannte und bewährte, zum Beispiel anderswo ausprobierte Lösungen auf das Problem passen.

33 Van de Ven a.a.O. (1993), S. 282.

34 Gerald E. Caiden, *Administrative Reform Comes of Age*, Berlin 1991, S. 42.

35 Siehe Gilles Deleuze, *Logique du sens*, Paris 1969, insb. S. 9 ff.

36 Wir korrigieren leicht. Bei Deleuze geht es um Großewerden/Kleinerwerden, was man direkt auf Reformen anwenden könnte, die (wie wohl alle) eine Zunahme bestimmter Werte erreichen wollen.

was anderes als schlechter konstruiert wird. Es profitiert davon, dass es die negative bzw. positive Bewertung auf zwei Zeithorizonte verteilen und dadurch unterscheiden kann, und zwar auf Zeithorizonte, die *beide* im Moment nicht aktuell sind, sondern durch das Ereignis, das sich als Gegenwart aktualisiert, getrennt werden.

So geriet das Schul-/Hochschulsystem der Bundesrepublik Deutschland in den 60er Jahren plötzlich unter den Verdacht, es nutze die in der Bevölkerung vorhandenen „Bildungsreserven“ nicht zureichend aus. Das hat zu Reformen geführt, die den Zugang von Kindern aus unteren Schichten zu Einrichtungen der höheren Bildung verbesserten und auch Spätentwicklern bessere Chancen gaben, sich in anspruchsvollere Bildungswege einzufädeln und Versäumtes nachzuholen.<sup>37</sup> Längst vorher war bereits mit Reformschulen experimentiert worden. In den 60er Jahren verschoben sich das Defizienzbewusstsein und damit die Reformziele von strikt pädagogischen Ideen auf sozialpolitisches Terrain. In beiden Fällen ist jedoch eine wechselseitige Spezifikation von Defizienzdefinition und Reformmaßnahmen zu beobachten, und in beiden Fällen nutzen die Reformen die Möglichkeit, Entscheidungsprämissen der entsprechenden Organisationen zu ändern. In beiden Fällen schließlich liegt der Auslöser der Reformen in einer Belastung des Systems mit Ideen und in beiden Fällen erzeugen durchgeführte Reformen weiteren Reformbedarf.

Ähnliche Erfahrungen hat man mit Überlegungen zur Reform des öffentlichen Dienstrechts in der Bundesrepublik Deutschland gemacht. In der Ausgangslage gegen Ende der 60er Jahre war das Problem politisch definiert worden als Interesse an der Aufhebung der Zweiteilung in ein (vom Gesetzgeber kontrolliertes) Beamtenrecht und ein (mit den Gewerkschaften auszuhandelndes) Angestellten- und Arbeitsrecht. Es war von Anfang an klar, dass das Problem in dieser Fassung politisch unlösbar war. Deshalb wurde eine Kommission eingesetzt. Diese Kommission definierte, um aus der politischen Sackgasse hinauszufinden, das Problem um in ein Problem rationaler Personalplanung, das heißt einer Planung von Personalbewegungsvorgängen mit Hilfe von Kriterien der Arbeitsplatzbeschreibung und der Personalbeurteilung.<sup>38</sup> Diese Umdefinition wurde je-

<sup>37</sup> Vgl. Niklas Luhmann/Karl Eberhard Schorr, *Strukturelle Bedingungen von Reformpädagogik: Soziologische Analysen zur Pädagogik der Moderne*, Zeitschrift für Pädagogik 14 (1988), S. 463-488. Vgl. auch Ladislav Cerych/Paul Sabatier, *Great Expectations and Mixed Performance: The Implementation of Higher Education Reforms in Europe*, Stoke-on-Trent, England, 1986.

<sup>38</sup> Siehe den Bericht der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts, Baden-Baden 1973. Vgl. auch Niklas Luhmann, *Reform des öffentlichen Dienstes: Ein Beispiel für Schwierigkeiten der Verwaltungsreform*. Vorträge der Hessischen Hochschulwoche Bd. 76, Bad Homburg 1974, S. 23-39; neu gedruckt in: Andreas Remer (Hrsg.), *Verwaltungsführung*, Berlin 1982, S. 319-339.

doch vom politischen System (schon auf der Ministerialebene) nicht akzeptiert.<sup>39</sup> Man bevorzugte es offenbar, Reform unter der Orientierung an einem unlösbar Problem, also als symbolische Politik hin und wieder neu „ins Gespräch zu bringen“.

Noch heute spricht man von Reformen, aber der Verbesserungsoptimismus hat deutlich nachgelassen. Im Zusammenhang mit Forschungen über „Organisationskultur“ breitet sich das Verständnis für Widerstand gegen Änderungen, also für Trägheitseffekte aus;<sup>40</sup> auch dafür mag es gute Gründe geben.<sup>41</sup> Eine Organisation muss zum Beispiel konstant bleibenden Erwartungen der Umwelt Rechnung tragen können, darf sich also nicht durch zu schnellen und zu häufigen Wechsel der Wiedererkennbarkeit entziehen. Entsprechend haben sich die Leitideen gewandelt. Mehr und mehr geht es nur noch um Reaktionen auf Probleme, die sich im Verhältnis von System und Umwelt oder auch in den Systemen selbst aufdrängen. Die heute prominenten Reformer sind, um eine Unterscheidung von Odo Marquard anzuwenden,<sup>42</sup> nicht mehr Zielstreber, sondern Defektflüchter.<sup>43</sup> Wirtschaftsunternehmen bevorzugen gegenwärtig ein „lean management“-Konzept; oder das wird ihnen jedenfalls geraten. Alles Entbehrliche wird gestrichen oder ausgegliedert; denn offenbar sind die Gewinnspannen inzwischen so schmal und das Verhältnis von Eigenkapital und Verschuldung so knapp geplant, dass auch geringe Umweltveränderungen oder makroökonomisch normale Konjunkturschwankungen die Unternehmen in Überlebenskrisen treiben. Eine Methodologie der Leistungsverbesserung durch „downsizing“ ist jedoch nicht zu erkennen.<sup>44</sup> In der öffentlichen Verwaltung beginnt man auf die Überforderung durch

**39** Über die Gründe kann man nur Mutmaßungen anstellen. Einer der Gesichtspunkte könnte gewesen sein, dass zu viel in die Entscheidungsprozesse eingebaute Rationalität die in den Personalentscheidungen steckende Macht der Minister geschwächt hätte.

**40** Dazu oben Kap. 7, Abschn. VI.

**41** Vgl. Danny Miller/Peter H. Friesen, *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum*, *Strategic Management Journal* 3 (1982), S. 1-15; Michael T. Hannan/John H. Freeman, *Structural Inertia and Organizational Change*, *American Sociological Review* 49 (1984), S. 149-164; Danny Miller/Ming-Jer Chen, *Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the US Airline Industry*, *Administrative Science Quarterly* 39 (1994), S. 1-23.

**42** Siehe Odo Marquard, *Kompensation - Überlegungen zu einer Verlaufsfigur geschichtlicher Prozesse*, zitiert nach dem Abdruck in: Odo Marquard, *Aesthetica und Anaesthetica: Philosophische Überlegungen*, Paderborn 1989, Anm. 11 (S. 150 f.).

**43** Für eine typische Fallstudie (eine Erfolgsgeschichte trotz Widerstand) siehe Crozier a.a.O. (1989), S. 133 ff.

**44** Siehe dazu Kim S. Cameron/Sarah J. Freeman/Aneil K. Mishra, *Downsizing and Redesigning Organizations*, in: Huber/Glick a.a.O. (1993), S. 19-65.

die Politik des Wohlfahrtsstaates zu reagieren. Man empfiehlt Privatisierungen oder Marktorientierung, um herauszufinden, welche Dienstleistungen tatsächlich erwünscht sind und nachgefragt werden und nicht nur in der Fantasie der Politiker existieren. Auch hier sind dann mythische Beschreibungen der Vergangenheit hilfreich, etwa die, dass die Verwaltung vorher nicht sparsam und effizient gewirtschaftet habe.

Dass Reformen begrüßt oder jedenfalls als Bemühung für notwendig gehalten werden, ist nicht nur eine Zweckerfindung der Organisationen zur Ablenkung von wiederkehrenden Problemen. Im Gesellschaftssystem selbst hat diese Auffassung Wurzeln geschlagen. Das hängt mit dem neuzeitlichen Umbau des Geschichtsverständnisses zusammen. Schon im 17. Jahrhundert ist Geschichte nicht mehr nur eine Menge (*copia*) von rhetorischen Formen - von Geschichten, Lehrbeispielen, auffälligen Charakteren oder Ereignissen, Emblemen oder Symbolen zur Identifikation eines alten Geschlechts. Geschichte dient auch nicht mehr nur als „Ursprung“ der Legitimation gegenwärtiger Geltungsansprüche. Sie wird vielmehr in ein Verhältnis zeitlicher Kontinuität zur Gegenwart gebracht. Das heißt einerseits, dass sie laufend veraltet, also in eine ferner und ferner hegende Vergangenheit entschwindet, der kaum noch gegenwärtige Bedeutung beigemessen werden kann - so zum Beispiel des Rechts oder Unrechts der normannischen Eroberung für die Geltung des common law.<sup>45</sup> Und es heißt andererseits, dass sie als sequenzieller Aufbau von Komplexität dargestellt werden muss, von der man profitiert und unter der man leidet. Es scheint diese Ablösung vom Ursprungsdenken und diese Umstellung auf geschichtlich gewordene Komplexität zu sein, die es nahe legt, in der durch die Geschichte determinierten Gegenwart sowohl Probleme als auch Alternativen zu sehen. Das als Begründung der deutschen Rechtsgeschichte gerühmte Werk von Hermann Conring, *De origine iuris germanici: Commentarius Historicus*<sup>46</sup>, kritisiert auf Grund historischer Untersuchungen die These, die Geltung des römischen Zivilrechts sei in Deutschland durch ein Kaisergesetz begründet worden, und leitet aus dem gesammelten historischen Material zugleich Anregungen für eine Verbesserung der Gesetze im Deutschen Reich ab.

Die Art, wie Geschichte in der Gesellschaft thematisiert wird, scheint demnach als Korrelativ Möglichkeiten und Bereitschaft zur Reform zu fordern. Aber kann dies fort dauern, wenn man zu akzeptieren hat, dass Reformen in ihrem Bezug und ihrer Instrumentierung Organisationen voraussetzen und die Erfahrungen auf dieser Ebene nicht unbedingt günstig sind? Man kann versuchen, Reformvorhaben in Organisationen selbst

**45** Dazu Matthew Hale, *A History of the Common Law* (1713), Neuausgabe 3. Aufl. Chicago 1971.

**46** Helmstedt 1643, dt. Übers. Frankfurt 1994.

differenzierter zu beurteilen. Aber dass mit einer Umstellung von Ante<sup>i</sup>-  
pation einer besseren Zukunft auf Krisenmanagement die internen Pro-  
bleme der Implementation von Änderungen besser gelöst werden kön-  
nen, ist nicht ohne weiteres einsichtig. Zumindest können Reformer sich  
jetzt aber auf Krisen berufen - und nicht nur auf Ideen.

Reformer behaupten, und von ihnen wird erwartet, dass sie einen Zu-  
sammenhang herstellen können zwischen Ideen, Mängeln und Maßnah-  
men. Damit wird das Bild einer strikten Kopplung von Ursachen und Ef-  
fekten projiziert. Als soziale Systeme sind Organisationen jedoch auf  
„lose Kopplung“ angewiesen,<sup>47</sup> und sie sind selbstreferenzielle Systeme,  
die sich in all ihren Operationen immer an dem historischen Zustand  
orientieren, den sie durch ihre eigenen Operationen erreicht haben. In  
diese Selbstbestimmung geht unter anderem ein, dass Reformer auftreten,  
die die Organisation für reformbedürftig halten. Was daraufhin geschieht,  
ist dann nicht mehr nur eine Angelegenheit der mehr oder weniger modi-  
fizierten Durchführung des Reformplans (obwohl das Geschehen auch so  
beschrieben werden kann), sondern eine Sache der Evolution des Sys-  
tems.

### III.

Wenn Innovationen unter dem Motto „Reform“ initiiert werden, hat das  
den unvermeidlichen Nebeneffekt öffentlicher Sichtbarkeit. Über Reformen  
muss explizit und an hoher, wenn nicht an höchster Stelle entschie-  
den werden. Die Leitideen werden als gut, die Änderungen als beabsich-  
tigt kommuniziert. Das ist ein Effekt, der sich kaum abschwächen lässt,  
der aber seinerseits Folgen hat, weil schließlich auf jede explizite Kommu-  
nikation mit Annahme oder mit Ablehnung reagiert werden kann. Darauf  
mag man zunächst erneut mit Betonung der guten Absichten, mit Hin-  
weisen auf den schlechten Zustand des Systems, mit Materialien und Sta-  
tistiken reagieren. Das kann aber die Effekte der Bifurkation nur verstär-  
ken; und es zwingt die Betroffenen zur Stellungnahme. Sie können sich  
dann nicht mehr schweigend verhalten oder versuchen, geflissentlich zu  
übersehen, was geschieht. Die weitere Kommunikation muss nicht auf  
Annahme oder Ablehnung des Gesamtpakets konzentriert werden. Es  
mag um Modifikationen gehen oder darum, so viel Gewohnheiten wie  
möglich zu retten. Aber immer wirkt der Blick auf die Zukunft, über die  
jetzt zu entscheiden ist, konfliktverschärfend. Gerade wenn man nicht si-

**47** Siehe am Beispiel von Organisationen des Erziehungssystems Karl E. Weick,  
*Educational Organizations als Loosely Coupled Systems*, *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), S. 1-19.

eher weiß, wie es laufen wird, kommt es darauf an, Positionen zu halten - oder auch: zu erfinden.

Die Erfahrungen mit Reformen zeigen, dass man ein sehr einseitiges Verständnis der Zeitdimension gesellschaftlicher Reproduktion zugrundegelegt hatte. Dabei erschien die Zukunft als Spielraum für die Realisation von Projekten - und sei es gegen Widerstand, und sei es mit unvorhergesehenen Nebenfolgen. Liest man die Geschichte anders, dann erscheint sie als Feld des Entgleitens der intendierten Effekte, ihres Verschwindens im Übermaß ständig neuer Informationen. Die Dinge laufen nicht nur anders als geplant, sondern sie verlieren im weiteren Zeitlauf den Charakter des Geplantgewesenseins. An den neu auftretenden Informationen verwischt sich die Differenz von beabsichtigten und unbeabsichtigten Effekten; und dies nicht nur, weil die Welt „an sich“ (als Natur) zu komplex ist, sondern gerade deshalb, weil ständig von bestimmten Systemen durch Planung in sie eingegriffen und so für Verwirrung gesorgt wird - Verwirrung nicht zuletzt auch im Sinne der Konfusion von „geplant“ und „ungeplant“. Als Folge solcher Erfahrungen stellt die moderne Gesellschaft sich bei Fortsetzung und Verstärkung der Bemühungen um rational geplante Ordnung ein auf supplementäre Mechanismen der Inkompetenzkompensationskompetenz (Odo Marquard), der Symbolisierungen und der kommunizierten Proteste; also der Tendenz nach auf eine Umlagerung von Sachproblemen in Kommunikationsprobleme. Über das, was dabei herauskommt, entscheidet dann die Evolution.

Evolution ist, das muss vorab gesagt werden, keine Methode der Problemlösung. Sie gibt keine Antwort auf die drängenden Fragen, die sich stellen, wenn eine Organisation Verbesserungen zu erreichen oder auf Verschlechterungen zu reagieren sucht. Es kann also nicht darum gehen, auf Reformen zu verzichten und stattdessen auf Evolution zu setzen. Gegeben die Zeithorizonte, in denen Probleme sich entfalten, ist Evolution viel zu langsam, obwohl sie auch Strukturbrüche mit rasch eintretenden Folgen erzeugen kann. Überhaupt ist Evolution kein linearer Prozess und erst recht kein Prozess, der ein gutes Ende, einen überlegenen Zustand in Aussicht stellt. Auch der Niedergang von Organisationen erfolgt in der Form von Evolution.

Das alles mag dazu beigetragen haben, dass man auf der Ebene von Organisationssystemen, die sich selbst zu steuern versuchen, bisher kaum von Evolution gesprochen hat.<sup>48</sup> Es gibt Evolutionstheorien für Firmenpo-

**48** Immerhin gibt es auch Einzelbeispiele, die selbst darüber hinausgehen. So sieht Robert A. Burgelman, *Strategy-Making and Organizational Ecology: A Conceptual Integration*, in: Jitendra V. Singh (Hrsg.), *Organizational Evolution: New Directions*, Newbury Park Cal. 1990, S. 165-181, sogar das „Strategie management“ einer Organisation als Gegenstand einer organisationsinternen („ökologi-

pulationen.<sup>49</sup> Aber dann ist die evolzierende Einheit nicht die Einzelorganisation, sondern die „Population“, das heißt in diesem Falle: Teilsysteme, des Wirtschaftssystems als Teilsystems des Gesellschaftssystems.<sup>50</sup> Man hat dann zwei Möglichkeiten: Entweder sieht man (wenn man sich traut) Urteilskriterien vorauszusetzen) in der Verschiedenartigkeit der in der Population überlebenden Organisationen die Chance, dass auch leistungsstarke (innovationsfreudige, durchsetzungsfähige) Organisationen, vorkommen und wegen ihrer besseren Überlebenschancen die Charakteristik der Organisation zunehmend prägen. Oder man verzichtet auf solche Erfolgskriterien und beschränkt sich darauf, in der Varietät der Population selbst eine Chance der weiteren Evolution unter noch nicht **101** ius sehbaren Umständen zu sehen. Die erstgenannte Variante steht, da sie Kriterien voraussetzt, den Theorien rationalen Entscheidens noch nahe. Nur die zweite Variante folgt mit allen Konsequenzen dem evolutions-theoretischen design, weil sie auch alle Kriterien der Evolution überlässt und zum Beispiel ganz offen lässt, ob mehr Information sich günstig auswirkt oder vielleicht gerade in evolutionäre Sackgassen lockt.

In jedem Falle geht es bei diesen Theorien um die Evolution von Populationen, nicht um die Evolution einzelner Organisationen. (Theorien dazu findet man eher unter dem Begriff des organisatorischen Lernens und wieder beschränkt durch die Annahme, mehr Lernen sei besser als weniger Lernen.) Der Fortschritt von Populationstheorien gegenüber älteren Theorien, die von Gattungsmerkmalen (Hierarchie, Zielorientierung usw.) gesprochen hatten, liegt darin, dass die *Individualität* und nicht die *Typizität* der Populationsmitglieder betont wird. Die Einheit der Population wird dann durch Umweltbeziehungen (eine bestimmte Aufgabe *cm* bestimmter Markt, eine bestimmte Technologie) definiert und nicht durch invariante Strukturmerkmale. Daraus ergibt sich ein erneuertes Interesse an Lamarck, der auf Irritabilität und nicht auf strukturelle Invarianz abgestellt hatte.<sup>51</sup> All das ändert jedoch nichts daran, dass die Popula ti (aus-

sehen") Evolution.

- 49** So Richard R. Nelson/Sidney G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge Mass. 1982; Michael T. Hannan/John Freeman, *Organizational Ecology*, Cambridge Mass. 1989; Singh a.a.O., S. 21-142; Joel Baum/Jitendra Singh (Hrsg.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York 1994, sowie umfangreiche, als Zeitschriftenaufsätze publizierte Forschungen.
- 50** Innerhalb der Wirtschaftswissenschaften leben Evolutionstheorien von einer Polemik gegen neoklassische, auf die Rationalität von Gleichgewichten setzende Theorien. Siehe z.B. Richard W. England (Hrsg.), *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*, Ann Arbor 1994.
- 51** Zu sehr, wie Biologen heute überzeugt sind. Siehe Jean-Baptiste Pierre Antoine de Monet de Lamarck, *Philosophie zoologique*, Paris 1809, Nachdruck Weinheim 1960. Zu Irritabilität als allgemeinsten Eigenschaft aller Organismen insb. Bd. 1, S. 82 ff. Zur Wiederaufnahme der Diskussion lamarckistischer Themen in

theorie die Frage gar nicht stellt, ob eine einzelne Organisation evoluiieren kann.

Die Gründe für dieses Theoriedefizit könnten darin liegen, dass man bei Strukturänderungen in Organisationen zu sehr an geplante Änderungen denkt. Das reicht jedoch, auch wenn man das Vorkommen von Planungen nicht bestreiten wird und in den Auswirkungen nicht unterschätzen sollte, nicht aus. Evolution ist, anders gesagt, bedingt durch die unbeherrschbare Unzulänglichkeit der Methoden rationaler Änderungsplanung. Ebenso beachtenswert ist aber auch der umgekehrte Sachverhalt: Man kann durchaus Vorsorge für Evolutionsmöglichkeiten treffen - aber nur in Formen, die Planer als nichtrational klassifizieren würden. Das gilt zum Beispiel für die Einplanung organisatorischen Schlendrians als Reserve für unvorhergesehene Notfälle.<sup>52</sup> Auch die Mehrdeutigkeit (Ambiguität) von Sinnbestimmungen wird oft als Ausgangspunkt für Innovationen genannt.<sup>53</sup> Etwas präziser könnte man mit evolutionstheoretischen Begriffen formulieren, dass Mehrdeutigkeit Gelegenheit zum Anbringen von Variation bietet. Man verdichtet gleichsam diese Möglichkeit, wenn das System selbst Anlass dazu bietet und die Variation als Klärung eines bereits akzeptierten Sachverhalts vorgestellt werden kann. Ähnlich die Annahmen von Karl Weick: eine Organisation müsse streitsüchtig, schwerfällig, abergläubisch, hyperkritisch, monströs usw. eingerichtet sein, um Variationsmöglichkeiten steigern zu können.<sup>54</sup> Abstrakter könnte man auch von „generation of variability“ sprechen.<sup>55</sup> Allerdings darf man das nicht als Planungsempfehlung lesen, denn das würde nur darauf hinauslaufen, dass es doch eine Evolution umfassende und einschließende Rationalität geben könnte.

**der Systemtheorie siehe das Heft 5 (1993) der Revue internationale de systémique.**

52 Vgl. Richard M. Cyert/James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs N.J. 1963, z.B. S. 36 if. u.ö., 2. Aufl. Cambridge Mass. 1992, S. 41 ff.; Curtis L. Mann/James C. March, *Financial Adversity, Internal Competition, and Curriculum Change in a University*, *Administrative Science Quarterly* 23 (1978), S. 541-552.

53 Vgl. Louis R. Pondy/Richard J. Boland, Jr./Howard Thomas (Hrsg.), *Managing Ambiguity and Change*, Chichester 1988.

54 Siehe Karl E. Weick, *Re-punctuating the Problem of Organizational Effectiveness* in: Paul S. Goodman/Johannes M. Pennings (Hrsg.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco 1977, S. 193-225.

55 So Thomas Dietz/Tom R. Bums/Frederick H. Buttel, *Evolutionary Theory in Sociology: An Examination of Current Thinking*, *Sociological Forum* 5 (1990), S. 155-171 (164). Vgl. auch Tom R. Bums/Thomas Dietz, *Cultural Evolution: Social Rule Systems, Selection and Human Agency*, *International Sociology* 7 (1992), S. 259-283 (263 ff.).

Eine auf einzelne Organisationen bezogene Evolutionstheorie müsste die Organisation als eine Population von Entscheidungen ansehen, die zwar als Entscheidungen immer neu sind, doch nur unter besonderen Bedingungen eine Variation von Strukturen in Aussicht stellen. Daran könnten sich dann Entscheidungen anschließen, die die Anregung aufgreifen oder dies ablehnen. Der Vorteil könnte darin liegen, dass man von etwas schon Sichtbarem ausgehen kann und nicht unbedingt mit einem negativen Urteil über die vorgefundenen Zustände beginnen muss.

Im Anschluss an solche Vorstellungen über unplanbare Evolution wird diskutiert, ob Veränderungen und Überleben in einer Firmenpopulation mehr eine Sache der Anpassung sei, wie Managementtheorien betonen; oder eine Sache der Selektion durch interne und externe Trägheitsmomente, die gerade auch „high fidelity reproduction of structure“ belohnen können, weil das den geringen Informationsverarbeitungskapazitäten des Systems und externe Erwartungen besser entspreche.<sup>56</sup> Doch das ist bestenfalls eine sinnvolle Korrektur an den hochgetriebenen Rationalitätserwartungen von Managementlehren; aber eine ausgearbeitete evolutions-theoretische Behandlung ist nicht zu erkennen. Vor allem aber dürfte eine Behinderung darin liegen, dass nicht zureichend geklärt ist, was Evolution im Falle sozialer Systeme eigentlich bedeutet und wie sie zustande kommt. Dieser Frage müssen wir uns daher vordringlich zuwenden.

Überwiegend sieht die Populationsökologie das Problem, in Anlehnung an die biologische Genetik, in der *Transmission* von Kulturgut über

**56** So Hannan/Freeman a.a.O. (1989), S. 66 ff. Siehe auch dies., Structural Inertia and Organizational Change, American Sociological Review 49 (1984), S. 149-164; dies., The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology 82 (1977), S. 929-964. Vgl. ferner W. Graham Astley/Andrew Van de Ven, Central Perspectives and Debates in Organization Theory, Administrative Science Quarterly 28 (1983), S. 245-273; Lawrence G. Hrebiniak/William F. Joyce, Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism, Administrative Science Quarterly 30 (1985), S. 336-349; Jitendra V. Singh/Robert J. House/David J. Tucker, Organizational Change and Organizational Mortality, Administrative Science Quarterly 31 (1986), S. 587-611; Jacques Delacroix/Anand Swaminathan, Cosmetic, Speculative and Adaptive Organizational Change in the Wine Industry: A Longitudinal Study, Administrative Science Quarterly 36 (1991), S. 631-661. Weitere Literatur findet man unter dem Stichwort „inertia“ (Siehe oben Anm. 41). Etwas anderes, nämlich gute Chancen für geplante Änderungen, mag gelten, wenn der Anstoß eindeutig in drastischen Veränderungen der Umwelt liegt, denn dann geht es nicht um Reformen, sondern um Erhaltung, wenn nicht Überleben. Diese Bedingungen scheinen für viele Wirtschaftsunternehmen angesichts der Veränderungen der Wirtschaft (Globalisierung, verschärzte Konkurrenz) in den 90er Jahren dieses Jahrhunderts gegeben zu sein. Für einen solchen Fall siehe Heather A. Haverman, Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change under Conditions of Fundamental Environmental Transformation, Administrative Science Quarterly 37 (1992), S. 48-75.

Generationsbrüche oder über den Wechsel von Mitgliedern in Organisationen hinweg.<sup>57</sup> Aber das sind im Grunde Fragen der *Autopoiesis* der entsprechenden Systeme, während das evolutionstheoretische Interesse erst mit der Frage einsetzt, unter welchen Bedingungen eine *abweichende Transmission*, die *Strukturen* verändert, trotzdem Erfolgsaussichten hat.

Mit den Begriffen Autopoiesis (Kapitel 2) und Entscheidung (Kapitel 4) haben wir zugleich die Ausgangspunkte für eine Theorie der Evolution von Organisationssystemen verändert. Autopoiesis bedeutet Evolution ohne Führung durch Anpassungsverbesserungen. Und wenn man Entscheidungen als jeweils neu, als Beginn einer jeweils neuen Geschichte begreift, heißt das nichts anderes, als dass eine Zukunft erzeugt wird, die jeweils wieder neue Startpunkte enthält und deshalb, soweit entscheidungsabhängig, nicht vorausgesehen werden kann. Man braucht damit Reformprojekte nicht zu entmutigen, aber sie müssen in Kauf nehmen, dass unbekannt ist und bleibt, was künftige Entscheidungen aus ihnen machen. Oder anders gesagt: dass Reformen ein eigentümliches Oszillieren zwischen Zielerreichung und Zielverfehlung und sogar zwischen ihnen und anderen Präferenzen erzeugen. Evolution ist dann gleichsam der zusammenfassende Begriff für die Unprognostizierbarkeit künftiger Entscheidungen.

Das auszeichnende Merkmal von Evolutionstheorien (im Unterschied zu Entwicklungstheorien) liegt darin, dass sie Strukturänderungen aus einem durch das System nicht koordinierten Zusammenwirken verschiedener evolutionärer Funktionen erklären.<sup>58</sup> Es müssen massenhafte Variationen vorkommen, die einem positiven/negativen Selektionsprozess unter-

57 Vgl. allgemein Luca Cavalli-Sforza/Marcus Feldman, *Cultural Transmission and Evolution*, Princeton 1981; Robert Boyd/Peter J. Richerson, *Culture and the Evolutionary Process*, Chicago 1985, und speziell für organisatorische „Routinen“ Nelson/Winter a.a.O. (1982) oder Sidney G. Winter, *Survival, Selection, and Inheritance in Evolutionary Theories of Organization*, in Singh a.a.O. (1990), S. 269-297. Vgl. auch J. Richard Harrison/Glen E. Carroll, *Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations*, *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), S. 552-582.

58 Im Anschluss an Donald T. Campbell, *Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution*, *General Systems* 14 (1969), S. 69-85 wird oft von „blind“ Variation gesprochen. Donald T. Campbell, *Unjustified Variation and Selective Retention in Scientific Discovery*, in: Francisco Ayala/Theodosius Dobzhansky (Hrsg.), *Studies in the Philosophy of Biology*, New York 1974, S. 139-161, korrigiert sich später durch „unjustified“ Variation. Beides bleibt ungenau. Denn die Variation kann durchaus beobachtet werden und als Einzelereignis verständlich und akzeptabel sein. Auch kann man mit Weick a.a.O. (1977) betonen, dass die Variation selbst stabil genug sein muss, um auf Selektion warten zu können. Beschreibungen wie „blind“ oder „unjustified“ müssen nicht auf Variation bezogen werden, sondern auf die fehlende Koordination (oder den Zufall des Ineinandergreifens) der einzelnen evolutionären Funktionen.

worfen werden, der seinerseits zu Resultaten führt, die im System restabiliert werden können. Die Theorie hat dann zu erklären, wie diese verschiedenen evolutionären Funktionen so auf unterschiedliche Mechanismen verteilt werden können, dass ihr Zusammenwirken im System nicht vorausgesehen und nicht geplant werden kann, sondern als Zufall behandelt werden muss.<sup>59</sup> Von Evolution spricht man ja typisch dort, wo Zweifel an der rationalen Selbstkontrolle von Entwicklungsprozessen auftreten - bei der Evolution des Lebens ebenso wie bei der Evolution von Wissenschaft oder von Wirtschaft oder von Recht.

In sozialen Systemen lässt sich die Verteilung der evolutionären Funktionen nicht, wie in lebenden Systemen, durch unterschiedliche Systembildungsebenen garantieren, also nicht in der Form von genetischer Mutation, Überleben des Einzelorganismus bis zur Reproduktion und Stabilisierung genetisch veränderter Populationen in einem ökologischen Umfeld. Aber wenn nicht so: wie sonst?

Wir nehmen an, dass die Variation die ereignishaften Operationen betrifft, die Selektion den Strukturbildungswert dieser Operationen und die Restabilisierung das System in seiner Umwelt.<sup>60</sup> Zu Variationen kommt es, folgt man dieser Anregung, auf der Ebene der alltäglichen Entscheidungen. Sie haben sich mit je verschiedenen Situationen auseinanderzusetzen, Entscheidungsprämissen entsprechend zu modifizieren und personale Ressourcen des Verstehens der Situation und der kontextspezifischen Vorgaben zu aktivieren. Aber das bleiben zunächst Einmalereignisse. Jede Entscheidung eignet sich jedoch als mögliche Entscheidungsprämissen für andere Entscheidungen; sie mag zu einem Muster gerinnen > kann in die Erzählkultur des Systems eingehen, kann dem Wiedererkennen ähnlicher Fälle dienen und ihren Sinn damit einerseits kondensieren, andererseits generalisieren und abschleifen. Entscheidungen können erinnert bzw. vergessen werden; und wenn erinnert, als nachahmenswert oder als Warnung, als gelungen oder als misslungen bewertet werden. Eine zunächst massenhaft auftretende Variation bleibt im Allgemeinen folgenlos. Das System entlastet sich durch Vergessen. Aber sie kann gelegentlich auch ein Anlass zu positiven bzw. negativen Selektionen werden. Damit verändern sich die Strukturen des Systems, ohne dass dazu eine Entscheidung über die Einführung neuer Entscheidungsprämissen nötig

**59** Eine andere Version dieser Zufallsabhängigkeit des Durchgriffs von Variation und Selektion auf Stabilisierungserfolge findet man in Aussagen, die betonen, dass Firmen bei ihren Entscheidungen, die mit Erfolgen belohnt werden, Glück gehabt haben. Siehe Daniel A. Levinthal, *Organizational Adaptation, Environmental Selection, and Random Walks*, in: Singh a.a.O. (1990), S. 201-223 (212).

**60** Siehe für den Fall des Gesellschaftssystems auch Niklas Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt am Main 1997, S. 451 ff.

wäre. Auch dies ist natürlich nicht ausgeschlossen - sei es in der Form von Reformvorhaben, sei es in der Form von ad hoc entschiedenen Änderungen. Aber planmäßige Änderungen finden sich immer eingebettet in einen evolutionären Prozess, der sie aufnimmt und, wenn man so sagen darf, deformiert. Denn auch Entscheidungen über Entscheidungsprämissen sind wiederum Entscheidungen, die im System beobachtet und mit Modifikationen übernommen oder vergessen werden.

Diese Überlegungen widersprechen aus guten Gründen einer Annahme, die für Theorien des Management und der Planung nahe hegen würde: dass nämlich schlechte Geschäftsergebnisse oder „Krisen“ die Organisationsleitung auf Probleme in den Umweltbeziehungen aufmerksam machen und dann innovative Maßnahmen auslösen. Das mag zwar so sein, aber Innovationen sind ihrerseits risikoreiche Eingriffe, die gerade Organisationen mit gravierenden Überlebensproblemen sich kaum leisten können. Risikoreich sowohl in der Frage, ob die Umwelt die Änderungen akzeptiert oder vielmehr an den gewohnten Erwartungen festhält; und risikoreich auch in der Frage, ob und wie sie systemintern durchgeführt werden, wenn sie nicht nur einzelne Teilsysteme oder nur marginale Variable betreffen.<sup>61</sup> Man darf sich daher nicht wundern, wenn die Unternehmensberater ihre Aufträge eher von florierenden Firmen erhalten, die es besser machen möchten, und wenn Innovationen in Betrieben mit schlechten Ergebnissen deren Ausscheiden oft beschleunigen. Evolution setzt die Fähigkeit zum Warten auf Gelegenheiten voraus.

Achtet man zusätzlich darauf, dass Entscheidungen immer als Informationen kommuniziert werden, also als Unterschiede, die einen Unterschied machen, wird zusätzlich deutlich, dass normalerweise nur erinnert wird, was entschieden worden ist, nicht aber: gegen was entschieden worden ist. Das heißt: die Alternativen bzw. die Erinnerung an das, was passiert wäre, wenn nicht entschieden worden wäre, verblassen rascher als die Erinnerung an den Entscheidungsinhalt. Das liegt schon an der sprachlichen Fixierung der Entscheidungstexte, aber vor allem an der Notwendigkeit der Unsicherheitsabsorption. Das Systemgedächtnis operiert also mit starken Verkürzungen, mit Sinnfixierungen, nicht mit spezifizierten Kontexten, mit Bezeichnungen, nicht mit Unterscheidungen. Wenn Variationen für Selektion zur Verfügung stehen, sind sie schon nicht mehr das, was sie als Entscheidung gewesen waren. Und auch das führt dazu, dass Variation und Selektion zwangsläufig auseinander fallen

**61** Siehe hierzu James G. March, *Footnotes to Organizational Change*, *Administrative Science Quarterly* 26 (1981), S. 563-577; Daniel A. Levinthal, *Organizational Adaptation and Environmental Selection: Interrelated Processes of Change*, *Organization Science* 2 (1991), S. 140-145.

und im System, bei aller Bemühung um Planung, nicht integriert werden können.

Eine Trennung der evolutionären Mechanismen für Variation und für Selektion setzt demnach voraus, dass der logische, mathematische, technische Zusammenhang von Entscheidungen und Entscheidungsprämissen unterbrochen ist. Weder eignen sich Entscheidungen ohne weiteres als Prämissen für eine Vielzahl weiterer Entscheidungen (etwa als kopierbares Modell), noch kann aus Prämissen ohne weiteres auf die Entscheidungen geschlossen werden, die bei Beachtung dieser Prämissen (von Nichtbeachtung ganz abgesehen) getroffen werden. Man denke nur an die Interpretationsbedürftigkeit und Deformierbarkeit der Entscheidungsprogramme, an die mehr oder weniger gravierende Auswirkung von Personen auf die Entscheidungen und nicht zuletzt daran, dass das System ständig darüber disponiert, ob es die formalen Kompetenzen der Hierarchie einschalten oder nichteinschalten will.

Die Kontroverse zwischen Planungstheorien und Evolutionstheorien entscheidet sich also letztlich auf dem Boden der Systemtheorie. Wäre zwischen Entscheidungen und Entscheidungsprämissen ein Verhältnis fester Kopplung herstellbar, sodass mit der Änderung weniger struktureller Variabler auf den Entscheidungsprozess durchgegriffen werden könnte, ließe sich Planung einigermaßen ergebnissicher vornehmen. Aber ein solches System wäre in den ausschlaggebenden Variablen zugleich extrem umweltempfindlich. Muss man stattdessen von einem Verhältnis loser Kopplung ausgehen, ist genau das eine Bedingung für Evolutionsfähigkeit. Wie das System auf Planungen reagiert, ist dann nicht eine Frage der Intention und der Durchsetzungsmacht, sondern eine Frage der Evolution.

Mit diesem Verhältnis von Variation und Selektion ist weder Rationalität, noch auch nur Systembestand garantiert. Auch geht man heute kaum mehr davon aus, dass Selektion (sei es „natural selection“ durch die Umwelt, sei es systeminterne Selektion) zu einem „optimal fit“ von System und Umwelt führen und damit den Systembestand bis zur nächsten Änderung der Umwelt garantieren würde.<sup>62</sup> Über das Ergebnis evolutionärer Veränderungen entscheiden erst Prozesse der Restabilisierung, die das System im Verhältnis zu seiner Umwelt neu ausbalancieren. Auch Organisationen, die ihre Strukturselection nicht (oder irrtümlich) als Anpassung an ihre Umwelt auffassen, können langfristig überleben. An dieser Stelle kann die Evolutionstheorie als die umfassende Theorie auf die Forschungen zur „population ecology“ zurückgreifen, die sich ohnehin darauf beschränkt hatte, nach dem Eintritt von Systemen in eine reproduktionsfähige Population und dem Ausscheiden aus ihr zu fragen. In den

62 Siehe Hannan/Freeman a.a.O. (1989), S. 21 ff.

einzelnen Organisationen kommen hier typisch Prozesse der Selbstbeobachtung, der Rechnungskontrolle, der Risikobewältigung zum Zuge, die ihrerseits wieder Anlass sein können für geplante (und doch evolutionäre) Strukturänderungen. In jedem Falle ist das System nicht auf einen rationalen Zugriff auf sich selbst angewiesen, denn damit wäre es hoffnungslos überfordert. Aber es kann ein Netzwerk von Kennziffern usw. entwickeln und verbessern, mit dessen Hilfe es im Rückblick beobachtet und gegebenenfalls korrigiert, was durch Evolution entstanden ist. Dabei macht man allerdings nicht selten die Erfahrung, dass die Informationen aus der Kostenrechnung des Systems mit erheblicher Verspätung eintreffen und oft zu spät für rechtzeitige Interventionen.

Die bisherige Darstellung hat alle evolutionären Funktionen im evolierenden System lokalisiert - sowohl Variation als auch Selektion als auch Restabilisierung. Das entspricht der Theorie autopoietischer Systeme und weicht radikal von der klassischen Evolutionstheorie ab, die von externer Selektion (natural selection) eine bestmögliche Anpassung der überlebenden Exemplare an ihre Umwelt erwartet hatte. Aber welche Rolle spielt dann die Umwelt in der Evolution von Organisationen?

Auf der Ebene gesamtgesellschaftlicher Evolution mag es ausreichen, die Umwelt als „Rauschen“, als gleichmäßig oder doch feinkörnig wirkendes Chaos vorauszusetzen, dem das System die autopoietisch notwendigen Strukturen entnimmt. Auf der Ebene von Organisationen lässt diese Auffassung sich nicht durchhalten, weil die Umwelt für Organisationen durch die Gesellschaft selbst (zum Beispiel dadurch, dass die Wirtschaft der Gesellschaft Märkte bildet) zu stark vorgeordnet ist. Zumindest eine umweltbezogene Unterscheidung drängt sich auf und hat auch in der neueren „population ecology“ der Organisationsforschung zunehmende Beachtung gefunden, nämlich die Unterscheidung von allmählichen (inkrementellen, kaum merklichen) und abrupten Änderungen in der Umwelt der Organisationssysteme.<sup>63</sup> Beide Formen der Veränderung von Bedingungen der strukturellen Kopplung mit spezifischen Umweltbedingungen setzen, schon zeitlich gesehen, Organisationen unter ganz verschiedene Formen des Änderungsdrucks. Ob dieser Unterschied deut-

**63** Als Beispiel für abrupte Umweltänderungen werden radikale Neuerungen im Bereich wirtschaftlich nutzbarer Technologie genannt. Siehe Michael L. Tushman/Philip Anderson, *Technological Discontinuities and Organizational Environments*, *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), S. 439-465; Philip Anderson/Michael L. Tushman, *Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change*, *Administrative Science Quarterly* 35 (1990), S. 604-633. Mit gleichem Recht könnte man an tief greifende politische Umbrüche denken, an Globalisierung der Märkte, an gewandelte Ansprüche der Kunden oder an das Auftauchen von technisch konkurrenzfähigen Billiglohnländern.

lieh korreliert mit höherer Risikobereitschaft in den Planungen oder auch mit einem raschen Zerfall von bisher fraglos akzeptierten „Organisationskulturen“ wäre ein wichtiges Forschungsthema der näheren Zukunft. Aber was immer die Planungsbeiträge sein werden - ob ein Überleben gelingt und ob es nur mit Hilfe neuer externer Symbiosen (zum Beispiel staatlicher Unterstützung) gelingt, klärt sich letztlich auf dem Wege der Systemevolution.

Wenn die theoretische Kontroverse Planung vs. Evolution zu Gunsten der Evolutionstheorie gelöst wird, heißt das selbstverständlich nicht, dass man Planung besser lassen und auf Evolution warten sollte. Eine Systemleitung wäre schlecht beraten, wollte sie sich als Beobachter der Evolution ihres Systems - zur Ruhe setzen. Die geplante Selektion von Strukturen (Entscheidungsprämissen) und die Beobachtung des Systems mit Blick für auftauchende Restrukturierungsmöglichkeiten bleibt wichtig. Nur sollte man Planungen nicht primär danach beurteilen, ob sie ihre Ziele erreichen, mag der Anlass in Reformideen oder in Krisen Hegen. Vielmehr ist Planung eine Komponente der Evolution des Systems. Ein planendes System muss sich selbst in Evolution beobachten können, und dazu sind vor allem systemtheoretische Analysen hilfreich.

Auch die Frage, ob für Planungen Konsens gefunden oder doch eine Verständigung erreicht werden kann, bleibt wichtig; aber sie ist keine tragische Frage mehr, sondern in ihrer Tragweite dadurch entlastet, dass die Evolution und die Beobachtung der Evolution ergeben werden, wie die Verhältnisse sich ändern und wie man sich dazu einstellen wird. Einer der wichtigsten, auch in die Methodologie der Forschung übergreifenden Vorteile der evolutionstheoretischen Behandlung von Fragen des strukturellen Wandels dürfte darin liegen, dass der theoretische Ansatz von vornherein mit einer durch die Evolution selbst erzeugten Unterschiedlichkeit der Ausgangslagen für Evolution rechnet - kürzer gesagt: mit Differenzierung der Typen und Arten.<sup>64</sup> Während Managementphilosophien dazu tendieren, ihre Rezepte so weit möglich zu generalisieren, sind in die Evolutionstheorie Generalisierungssperren eingebaut. Gewiss bleibt die Evolutionstheorie selbst eine allgemeine Theorie. Aber wenn man untersuchen will, wie Variation, Selektion und Restabilisierung in konkreten Fällen zusammenwirken, muss man mit einschneidenden Unterschieden rechnen - im Falle von Organisationen zum Beispiel mit Unterschieden in der Variationsbreite möglicher Operationen oder mit Unterschieden in der Frage, wie weit Strukturfestigkeit des Systems gerade von der Umwelt erwartet wird.

**64** Dazu Bill McKelvey/Howard Aldrich, *Populations, Natural Selection, and Applied Science*, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), S. 101-128.

#### IV.

Wenn man sich auf eine evolutionstheoretische Beschreibung des strukturellen Wandels in Organisationen einlässt, stößt man unvermeidlich auf ein ebenso altes wie zentrales Problem der Evolutionstheorie: dass Evolution zu einer Spezifikation der Anpassung an eine bestimmte Umwelt führt, die sich dann als ein Hindernis für weitere Evolution erweisen mag.<sup>65</sup> Auch die Organisationssoziologie hat sich durch diese Überlegungen beeindrucken lassen.<sup>66</sup> Gerade erfolgreiche Organisationen, etwa solche, die wachsen, um einer steigenden Nachfrage entsprechen zu können, sind dadurch in der nächsten Runde gefährdet. Eine Vielzahl von hilflos wirkenden Ratschlägen bezieht sich auf dieses Problem. Manche fordern auf psychologischer Ebene „Kreativität“, andere auf sozialstruktureller Ebene „Flexibilität“. Aber das sind nur andere Namen für das Problem. Gegenwärtig ist es eher üblich, darauf hinzuweisen, dass auch Trägheit in der Anpassung an Gelegenheiten Vorteile bietet und man jedenfalls eine zu schnelle Anpassung an vorübergehende Umweltänderungen vermeiden sollte.<sup>67</sup> Dabei führen gerade auch vergangene Erfolge zu Anpassungsverzögerungen; aber das lässt es noch ganz offen, ob diese Art von Trägheit ein Entwicklungspotenzial bereithält.

Ebenso unspezifisch ist der Vorschlag von Weick, Komplexität (clumsiness) zu schaffen oder wachsen zu lassen in der Hoffnung, dass ein solches System dann sensibel genug ist, um in sich selbst Chancen zur Umstrukturierung zu entdecken; Komplexität würde ja in jedem Falle heißen, dass das System mehr Möglichkeiten hat, Änderung und Nichtänderung von Strukturen zugleich zu praktizieren. Das Unspezifische solcher Vorschläge, das im Übrigen genau der Diagnose entspricht, dass die Gefahr in der Spezifikation hegt, kann auf den Punkt gebracht werden, wenn man von vornherein einen Zufallsfaktor einbaut, der aber nicht als sol-

65 Vgl. E.D. Cope, *The Primary Factors of Organic Evolution*, Chicago 1896, S. 172 ff.; Elman R. Service, *The Law of Evolutionary Potential*, in: Marshall D. Sahlins/Elman R. Service (Hrsg.), *Evolution and Culture*, Ann Arbor Mich. 1960, S. 93 ff. Heute ist wohl unbestritten, dass „Cope's rule“ nicht ohne Einschränkung gilt. Es gibt auch evolutionäre Spezifikationen, die dem Aufbau höherer Komplexität dienen. Siehe z.B. G. Ledyard Stebbins, *The Basis of Progressive Evolution*, Chapel Hill N.C. 1969, insb. S. 120 ff. Aber hier handelt es sich um sehr seltene evolutionäre Erfindungen, während die normale Evolution mit Aufbau und Destruktion von Systemen arbeitet. Der Systemtypus Organisation selbst dürfte mit seinem Potenzial für Komplexität eine solche evolutionäre Erfindung sein. Dabei geht es aber eher um die Emergenz einer neuen Form für Autopoiesis und nicht um das normale Lernen/Verlernen von Strukturen in Organisationen, das im vorliegenden Zusammenhang interessiert.

66 Siehe z.B. Weick a.a.O. (1977), S. 199 ff.

67 Siehe z.B. Miller/Friesen a.a.O. (1994).

cher identifiziert wird. Zum Beispiel: Große Gebäude mit langen Fluren, relativ geräumigen und langsamen Liften und wenigen Toiletten zu bauen mit der Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter einander zufällig begegnen, einander wieder erkennen und so außerhalb der formalen Organisation Kontaktmöglichkeiten gewinnen; oder eine Organisation von vornherein so selbstbehindernd und arbeitsunfähig einzurichten, dass sich die hohe Kunst der Improvisation im letzten Moment entwickelt.<sup>68</sup> Auch der Aberglaube, dass Organisationsberater oder gar die an Universitäten arbeitenden Wissenschaftler es besser wüssten, mag in diesem Zusammenhang erwähnt werden. Er kann zumindest als sinnvolles funktionales Äquivalent für andere Zufallsgeneratoren dienen, ohne als solches ausgewiesen zu sein.

Eine weitere Möglichkeit ist: die Sinnüberschüsse der Semantik zu benutzen, um andere und gelegentlich auch sich selbst zu täuschen. Man weiß inzwischen, dass strukturelle Trägheit Veränderungen keineswegs ausschließt, sie nur nicht als solche markiert; und ebenso mag Reformeifer bei nachhaltigem Widerstand zu Zuständen führen, die sich kaum von denen unterscheiden, die vorher bestanden, aber trotzdem als „Reform“ tituliert werden. Man kann deshalb eine Rhetorik benutzen, die das beabsichtigte Neue im Alten versteckt, es zum Beispiel als Wiederherstellung oder als Abstellung von eingerissenen Missbräuchen darstellt; oder man kann umgekehrt etwas als neu deklarieren, das vor allem dazu dient, zu retten, was zu retten ist.<sup>69</sup>

Diese und viele ähnliche Hinweise könnten genügen, ginge es darum, zu erklären, wie Organisationen es fertig bringen, ihre eigene strukturelle Spezifikation als Hindernis weiterer Evolution wiederaufzulösen. Es geht dabei, zusammenfassend gesagt, darum, die andere Seite der Spezifikation, die durch sie ausgeschlossene Unspezifiziertheit ebenfalls zu bewahren, zu reproduzieren und, bei Bedarf, zu reaktivieren. Es geht, in der Terminologie von Yves Barel, um „potentialisation“.<sup>70</sup> Was durch Spezifikation ausgeschlossen wird, wird eben dadurch als möglich erwiesen. Aber das Gedächtnis des Systems bevorzugt das Ergebnis der Selektion als greifbare Gegenwart und wirkt gegen das Ausgeschlossene. Es bedarf daher einer Beobachtung zweiter Ordnung (die auch im System vorgese-

**68** Vgl. Karl E. Weick, *Organizational Redesign as Improvisation*, in: George P. Huber/William H. Glick (Hrsg.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford 1993, S. 346-379.

**69** Weick a.a.O. (1977), S. 207 ff. nennt das etwas drastisch „hypocrisy“. In der Praxis wird jedoch der Fall häufig sein, dass kaum festzustellen ist, ob die Kommunikation sich selbst oder andere täuscht.

**70** Siehe Yves Barel, *La paradoxe et le système: Essai sur le fantastique social*, 2. Aufl. Grenoble 1989, S. 71 f.

hen sein kann), wenn man beides zugleich, also die Einheit von eingeschlossen und ausgeschlossen, im Blick behalten will.

Deshalb finden wir in diesem Problembereich typisch Erklärungsgriffe, die nicht in Rezepte oder in Aufforderungen transformiert werden können - etwa in Form des Rates: seid kreativ, seid flexibel, orientiert euch an Zufällen, seid heuchlerisch. Solche Aufforderungen würden eine kommunikative Paradoxie, manche sagen: einen selbstdestruktiven performativen Widerspruch enthalten. Sie würden, wenn ernst gemeint und nicht nur zur Flucht vor dem Problem benutzt, das System für einen Moment in den Zustand einer paradoxen Selbstbeobachtung zurückführen. Daraus lässt sich keine Information gewinnen. „On doit et on ne peut choisir. C'est la quintessence du paradoxe.“<sup>71</sup> Man kann zu dem ersten besten Einfall greifen oder das Programm bevorzugen, das am schnellsten oder von der stärksten Partei vorgelegt wird. Aber das heißt nichts anderes als: sich erneut der Evolution überlassen.

## V.

In der neueren Literatur über Organisationen des Wirtschaftssystems wird regelmäßig darauf hingewiesen, dass die Verhältnisse sich in den letzten zwei oder drei Jahrzehnten grundlegend geändert haben und mehr Strukturänderungen erfordern als je zuvor. Das läge an der Globalisierung der Märkte und an bahnbrechenden technologischen Entwicklungen sowie an Veränderungen im Bereich der Kommunikations- und Verkehrssysteme. Man spricht bereits von „hyperturbulence“.<sup>72</sup> An die Unternehmensleitungen ergeht die Aufforderung, diesen Veränderungen der Strukturen ihrer Unternehmen Rechnung zu tragen. Man mag diese Diagnose für zutreffend halten, aber was bedeutet sie für organisationsinterne Veränderungen?

Man wird kaum annehmen wollen, dass dies auf eine Verschiebung in Richtung auf Evolution hinauslaufe, denn Evolution ist zu langsam und zu unberechenbar. Andererseits waren Reformen auch vorher schon schwierig genug. Es mag sein, dass sie unter den gegebenen Bedingungen besser begründbar sind, weil sich Unangepasstheiten deutlicher abzeichnen. Deswegen wird „downsizing“ nicht nur als Notlösung, sondern als Methode diskutiert.<sup>73</sup> Vor allem aber dürfte sich die Situation *erfolgreicher*

71 Barel a.a.O. S. 282.

72 So Alan D. Meyer et al., **Organizations Reacting to Hyperturbulence**, in: George P. Huber/William H. Glick (Hrsg.), **Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance**, Oxford 1993, S. 66-111.

73 Siehe oben S. 344.

Organisationen verändern. Während bisher<sup>74</sup> Organisationserfolge Lernanreize abschwächten - man konnte mit den Ergebnissen zufrieden sein und sah keinen Grund, sie durch Innovationen zu gefährden - sind heute gerade erfolgreiche Organisationen gefährdet, weil sie nicht rechtzeitig genug erkennen, dass auch sie lernen und sich anpassen müssen.<sup>74</sup> Das heißt: die Beschreibung der erfolgreichen Organisation müsste geändert werden. Sie müsste nicht auf die Zahlen abstellen, die den Erfolg belegen, sondern Kontext und Kontingenz betonen. Nur so kann man die Umwelt auf Veränderungen abtasten und zugleich erkennen, was in der Organisation daraufhin geändert werden müsste.

Dennoch wäre es eine grobe Vereinfachung, daraufhin Innovation, Kreativität und Lernen ohne weiteres positiv zu bewerten (wie dies üblicherweise geschieht). Es kann auch, und gerade, bei Änderungen viel falsch gemacht werden, und es mag durchaus sein, dass gerade bei turbulenten Umwelten das Risiko von Organisationsänderungen zu hoch ist.

**74** So Karl E. Weick, **Organizational Redesign as Improvisation**, in: Huber/Glick a.a.O. S. 346-379 (369 f.).

## Kapitel 12

### Technik

#### i.

Organisation ist sicher eine Form sozialer Kooperation, aber man könnte vermuten, dass es sich trotzdem um eine nahe Verwandte der Technik handelt. Wir sprechen von Organisationstechnik. Wir überlassen viel von dem, was früher in der Form sozialer Interaktion vollzogen wurde, den Computern. Sie können es ebenso gut, wenn nicht besser. Auch die klassische Organisationssoziologie scheint diese Parallele vor Augen gehabt zu haben, wenn sie Organisation als einen Herrschaftsapparat oder gar als eine Maschine bezeichnete, die vorgesehene Aufgaben erfüllt. Die Analogie stützt sich auf die Annahme, dass Organisationen die gleichen Arbeitsvollzüge einigermaßen zuverlässig wiederholen können und dass, wenn etwas nicht funktioniert, der Fehler gesucht und gefunden werden kann.

Sowohl Max Weber als auch die Bemühungen um eine „tayloristische“ Arbeitsorganisation hatten mit solchen Vorstellungen gearbeitet und es von da aus nahe gelegt, nach einer allgemeinen Organisationstheorie zu suchen. Ein politischer Herrscher könne sich auf einen Verwaltungsstab stützen und ihn über Regeleingabe so programmieren, dass die Leitung von der Entscheidung von Einzelfällen entlastet ist und doch sicher sein kann, dass vorkommende Fälle nach Maßgabe der Regeln im gleichen Sinne entschieden werden. Eine tayloristische Arbeitsorganisation stellt sich die Aufgabe, die Arbeitsvollzüge so zu dekomponieren, dass eine beste Kombination der Teilschritte errechnet werden kann. Beide Organisationsformen können in den Rahmen eines Zweck/Mittel-Schemas eingefügt werden und so sicherstellen, dass die Zwecke zuverlässig und mit berechenbaren Kosten erreicht werden. Wenn das nicht geschieht, muss die Maschine repariert oder müssen Teile funktionsäquivalent ersetzt werden.

Auf Grund eigener empirischer Forschungen hat die Organisationssoziologie sich jedoch Schritt für Schritt von diesen Vorstellungen entfernt, ohne sie auf der Ebene von Managementtheorien ganz aufzugeben. Einen ersten Schritt vollzog die Theorie „soziotechnischer Systeme“.<sup>1</sup> Sie hatte

**1** Die richtungsweisende Publikation war E.L. Trist/K.W. Bramforth, Social and

sich parallel zu den Interessen an „informaler Organisation“ und „human relations“ entwickelt, und ihr Ziel war gewesen, Zusammenhänge zwischen Technologie, Arbeitsorganisation und sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz zu ermitteln, um damit wissenschaftliche Grundlagen für Bemühungen um eine „Demokratisierung“ und „Humanisierung“ der Arbeitswelt zu gewinnen. Der Fortschritt gegenüber älteren Untersuchungen zu technologiebestimmten Arbeitsvollzügen<sup>2</sup> lag in der Trennung und Verknüpfung verschiedener Systembereiche, also in einer differenzorientierten Systematisierung. Die Zusammenhänge zwischen Technik und Organisation ließen es nicht zu, das eine ohne Rücksicht auf das andere einzuführen. Implizit war dabei vorausgesetzt, dass es nicht zu häufigen und raschen Veränderungen der Technologie kommt.

Die weitere Entwicklung scheint sich wieder stärker für Probleme des Management technologischer Innovationen und ihrer Umsetzung in eine funktionierende Arbeitsorganisation zu interessieren. Das mag angeregt sein durch die technologischen Entwicklungen selbst (zum Beispiel Computertechnologie, Düsenantrieb von Flugzeugen), ferner durch andere Anforderungen des Marktes (z.B. stärker differenzierte Produkte mit jeweils kleinen Stückzahlen oder gar Einzelanfertigung nach Bestellung)<sup>3</sup>, aber auch durch die Widerstandserfahrungen, die man bei Versuchen der

**Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting, Human Relations 4 (1951), S. 3-38.** Sie betraf die sozialen Konsequenzen einer neuen Arbeitsorganisation im Kohlebergbau. Vgl. auch Charles R. Walker/Robert H. Guest, *The Man on the Assembly Line*, Cambridge Mass. 1952. Für eine ausgearbeitete Version der Theorie soziotechnischer Systeme siehe Joan Woodward, *Management and Technology*, London 1958; dies., *Industrial Organization: Theory and Practice*, London 1965; ferner P. G. Herbst, *Socio-technical Design: Strategies in Multidisciplinary Research*, London 1974. Kritisch dazu (wenig Beziehungen zwischen Technologie und Sozialstruktur) David J. Hickson/D.S. Pugh/Diana C. Pheysey, *Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal*, *Administrative Science Quarterly* 14 (1969), S. 378-397; Lawrence B. Mohr, *Organizational Technology and Organizational Structure*, *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), S. 444-459; John Child/Roger Mansfield, *Technology, Size, and Organization Structure*, *Sociology* 6 (1972), S. 369-393. Eine rückblickende Würdigung findet man auch in Howard E. Aldrich, *Technology and Organizational Structure: A Reexamination of the Finding of the Aston Group*, in: Amitai Etzioni/E.W. Lehman (Hrsg.), *A Sociological Reader on Complex Organizations*, New York 1980, S. 233-250.

**2** Siehe z.B. Fred W. Cottrell, *The Railroader*, Stanford Cal. 1940.

**3** Diese Entwicklung zwingt dazu, ältere Studien über Zusammenhänge zwischen technologisch erzwungener Massenproduktion und Organisationsstrukturen (zum Beispiel Pradip N. Khandwalla, *Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure*, *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), S. 74-97) zu überprüfen.

Umsetzung machen musste.<sup>4</sup> Das Forschungsinteresse verlagert sich damit von systematischen Zusammenhängen auf Perspektiven für Änderungsplanungen. Dabei wird einmal mehr deutlich, dass technische Innovationen nicht als Anwendung von für jedermann verfügbarem wissenschaftlichen Wissen verstanden werden können, sondern dass in erheblichem Maße „implizites“, firmenspezifisches, wenn nicht produktspezifisches Wissen eine Rolle spielt, das auftaucht, wenn es gebraucht wird.<sup>5</sup> Auf der Ebene der Schlagworte findet man statt „Humanisierung der Arbeit“ jetzt „sozialverträgliche Technikgestaltung“. „Sozialverträglich“ scheint dabei vor allem auf Dezentralisierung und Beteiligung der Anwender bei der Planung, Einführung und laufenden Modifikation des Systems hinauszulaufen.

Eine aktuelle Fortsetzung des alten Konzepts soziotechnischer Systeme könnte in der Einsicht liegen, dass die Einführung neuer Geräte oder Technologien in ein gegebenes System strukturelle Konsequenzen hat.<sup>6</sup> Das nennt man noch heute „Kontingenztheorie“ (obwohl eine so triviale Einsicht den Namen „Theorie“ kaum verdient).<sup>7</sup> Ob im Voraus geplant oder nicht: die neuen Kopplungen binden andere Arbeitsabläufe, und dies führt dazu, dass alte Gewohnheiten aufgegeben und neue entwickelt

**4** Siehe z.B. Hartmut Hirsch-Kreinsen/Harald Wolf, Neue Produktionstechniken und Arbeitsorganisation: Interessen und Strategien betrieblicher Akteure, Soziale Welt 38 (1987), S. 181-196; Gert Schmidt, Die „Neuen Technologien“ - Herausforderung für ein verändertes Technikverständnis der Industriesoziologie, in: Peter Weingart (Hrsg.), Technik als sozialer Prozeß, Frankfurt 1989, S. 231-255; Ray Loveridge/Martyn Pitt (Hrsg.), The Strategic Management of Technological Innovation, Somerset N.J. 1990; Michael Behr/Martin Heidenreich/Gert Schmidt/Hans-Alexander Graf von Schwerin, Neue Technologien in der Industrieverwaltung: Optionen veränderten Arbeitskräfteeinsatzes, Oldenbourg 1991; Rainer Frericks/Peter Hauptmanns/Josef Schmid, Die Funktion von Managementstrategien und -entscheidungen bei der Modernisierung des Produktionsapparats (Apparats!), N.L., Zeitschrift für Soziologie 22 (1993), S. 399-415.

**5** Vgl. Michael Gibbons/John S. Metcalfe, Technology, Variety and Competition, in: Ilya Prigogine/Michèle Sanglier (Hrsg.), Laws of Nature and Human Conduct, Brüssel 1987, S. 253-266, mit der Konsequenz, dass technologische Innovationen im Zusammenhang mit Konkurrenz die Varietät des Wirtschaftssystems sowohl steigern als auch verringern können.

**6** So in Anwendung des Begriffs „strueturation“ (Anthony Giddens) Stephen R. Barley, Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations or CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments, Administrative Science Quarterly 31 (1986), S. 78-108.

**7** Für einen aktuellen Überblick und als Verteidigung des Konzepts gegen Kritiker siehe W. Richard Scott, Technology and Structure: An Organizational Level Approach, in: Paul S. Goodman/Lee S. Sproull et al., Technology and Organizations, San Francisco 1990, S. 109-143.

werden. In Giddens' Terminologie greift ein solcher Vorgang in die wechselseitige Bestimmung von Strukturen und Handlungen ein; aber er legt damit nicht unbedingt fest, welche Strukturen vergessen und welche neu gebildet werden; denn dies mag nicht zuletzt von der geschichtlichen Besonderheit der jeweiligen Systeme abhängen.

Die Identität des Wortes „Technik“ (oder, aus dem Englischen übernommen, „Technologie“) und die begriffliche Definition als feste Kopplung kausaler Elemente darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass in ihren Auswirkungen auf Organisationen höchst unterschiedliche Sachverhalte vorliegen. Vor allem muss unterschieden werden, auf welcher operativen Basis Technik realisiert werden soll, oder in anderen Worten: was für Operationen fest gekoppelt werden sollen: physische, chemische, biologische oder soziale. Je nach dem ist die technische Apparatur eine Gegebenheit der Umwelt des Kommunikationssystems oder eine Form, mit der die Kommunikation selbst akzeptierbare Anschlüsse einschränkt; und je nach dem geht es auf organisatorischer Ebene um ein Problem der Anpassung an Apparate mit der Sanktion des Nichtfunktionierens oder um einschränkende Erwartungen, von denen man sehr wohl abweichen kann, sodass eine Technisierung der Kommunikation selbst Fehlerkontrolle, Aufsicht und soziale Sanktionen erfordert.

Ferner kann man danach unterscheiden, ob die Neuerung primär wissenschaftlich bzw. durch Erfindungen in der Technik selbst ausgelöst ist wie zum Beispiel beim Verbrennungsmotor oder in der Elektronik oder ob sie in organisatorischen Vorteilen selbst wurzelt wie zum Beispiel beim Containertransport. Und quer dazu steht die Unterscheidung, ob die Neuerung altes Wissen und alte Organisationsformen obsolet werden lässt oder ob sie eine Anfangserfindung allmählich verbessert und verfeinert, sei es in der Art der Produkte, sei es in den Produktionsverfahren.<sup>8</sup> Je nach der Radikalität des Bruches ergeben sich Anpassungsaufgaben für das Management oder Gründungschancen für neue Firmen; und je nach dem haben eher große Organisationen die nötigen Ressourcen, um Verbesserungen durchzuführen, oder umgekehrt kleine, aber im Hinblick auf technologische Innovation gegründete Firmen die besseren Chancen, die Neuerung zu realisieren. Wie immer die Schnittlinie im Einzelnen verlau-

**8** Siehe zu dieser Unterscheidung von competence destroying and competence enhancing technological breakthroughs Michael L. Tushman/Philip Anderson, *Technological Discontinuities and Organizational Environments*, *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), S. 439-465. Für eine Evolutionstheorie von Technikentwicklungen (Variation/Selektion/Retention) siehe Philip Anderson/Michael L. Tushman, *Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change*, *Administrative Science Quarterly* 35 (1990), S. 604-633.

fen mag, sie spricht jedenfalls deutlich gegen die Vorstellung einer technologischen Determination der Organisationsformen. Man muss zumindest nach der Art des Bruches mit den bisherigen Gepflogenheiten unterscheiden. Der Containertransport revolutioniert den Schiffsbau, die Schiffsorganisation und die Hafenorganisation bis hin zu den anschließenden Transportsystemen. Aber die Änderung mag im Kontext von bereits bestehenden Werften, Reedereien und Hafenorganisationen vollzogen werden. In der Automobilindustrie hat die Erfindung des Produktes einer Fülle von Neugründungen eine Chance gegeben und erst später im Zuge der Verbesserung des Produktes und der Rationalisierung der Herstellungsverfahren zu einer Reduktion der Zahl der diesen Markt bedienenden Unternehmen auf wenige Großanbieter geführt mit der Tendenz einer weiteren Schrumpfung auf wenige Unternehmen, die Mobilität als Dienstleistung anbieten. Im Falle der Telefonnetze sind, in den USA bzw. in Europa, von Anbeginn beide Möglichkeiten nebeneinander ausprobiert worden.

Während die Diskussion des „soziotechnischen“ Ansatzes abflaut, nimmt gleichzeitig die Auswirkung von Technik auf allen Ebenen der Organisation zu, und zwar durch den Einsatz von Computern. Dass sich dadurch die Kommunikationswege und die Entscheidungskompetenzen ändern, hegt auf der Hand. Im Bereich der Automation zumindest hat man sich erneut genötigt gesehen, die Vorstellung einer technologischen Determination des sozialen Systems aufzugeben und auch den Einsatz und die organisatorische Einbettung des Einsatzes von Computern im Büro und in der Produktion als eine Frage von Entscheidungen anzusehen,<sup>9</sup> die mehr oder weniger riskant sind, mehr oder weniger gelingen und mehr oder weniger Anlass geben zu Änderungen auf Grund von Erfahrungen.<sup>10</sup> Fraglich ist außerdem, ob die bestmögliche Nutzung der neuen Technik ein selbstständiges Ziel sein kann. Zunächst geht es ja nur um eine der organisationstypischen Zweck/Mittel-Verschiebungen. Die Frage

**9** Insofern wird der ursprüngliche „soziotechnische“ Ansatz des Tavistock Institutes bestätigt, ja erweitert, wobei es jetzt nicht mehr nur um „human relations“ geht, sondern um funktionierende Arbeitsorganisation seWechthin. Siehe etwa Arndt Sorge/Wolfgang Streeck, Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective, in: Richard Hyman/Wolfgang Streeck (Hrsg.), New Technology and Industrial Relations, Oxford 1988, S. 19-47 (23 ff.). Vgl. auch Walter W. Powell, Review Essay: Explaining Technological Change, American Journal of Sociology 93 (1987), S. 185-197; Behr et al. a.a.O. (1991). Vor allem werden auch die Anforderungen des Marktes unter der Bedingung von Konkurrenz einbezogen.

**10** Wir sehen hier ganz davon ab, dass die überwiegende Literatur sich eher mit den gesellschaftlichen Auswirkungen von Automation befasst, vor allem mit den Auswirkungen auf die Quantität und die Qualität der angebotenen Arbeit.

ist also, welche Rahmenvorstellungen den Einbau computerisierter Informationserzeugung in Organisationen leiten sollen: mehr kontrollierbare Informationsverarbeitung (auch zur Kontrolle der täglichen Leistungen der Mitarbeiter?) oder Unsicherheitsabsorption?

Die Maschinentechnik des 19. und 20. Jahrhunderts hatte den menschlichen Körper als Energie = Arbeit begriffen. Ihr Konzept und ihre eigenständliche Humanität war gewesen, Energie zu sparen und Zeit zu gewinnen, also Arbeit zu erleichtern und den Transport von Dingen und Körpern zu beschleunigen. Das hatte seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zur Massengüterproduktion und zur Entwicklung entsprechender Großorganisationen geführt. Es ging dabei um greifbare Maschinen und um greifbare Produkte. Der Computer realisiert ein völlig anderes Konzept. Hier geht es um eine unsichtbare Maschine, die sich zudem im Verlauf der Benutzung von Moment zu Moment in eine andere Maschine verwandeln kann. Ihre Schaltprozesse bleiben unsichtbar, ihr Arbeitstempo erfordert Eindeutigkeit der Kopplungen; aber zugänglich sind die Resultate nur über Befehle, die ausgewählte Aspekte der Maschinenzustände sichtbar machen. Über Anfragen wird die Eindeutigkeit in eine Mehrdeutigkeit (Sinnhaftigkeit) der Verwendungszusammenhänge zurücktransformiert. Aber das Verhältnis von Oberfläche (Bildschirm, Ausdruck) und Tiefe wird die Möglichkeit der Problemstellung und des Argumentierens verändern. Das Zeitproblem hegt nicht mehr in der Beschleunigung der Arbeitsvorgänge (obwohl auch daran noch gearbeitet wird), sondern in der Sequenz der Anfragen. Das Einsparen von Körperenergie ist an dem Punkt angelangt, wo es als extrem reduzierte Inanspruchnahme der Sinne und der Bewegungen des Körpers dysfunktional wird. Gewonnenen wird eine fast unbegrenzte Technisierung der Arbeitsvorgänge. Die Entwicklung scheint von eher peripheren Gebieten in zentrale Fragen des organisierten Entscheidens vorzudringen, aber die Technik selbst bietet dafür kein Konzept. Wie viel „lose Kopplung“, wie viel „Zufallsabhängigkeit“ kann gerettet werden? Und wie kann verhindert werden, dass Ausfälle sich kaskadenförmig auswirken? Durch redundante Paralleleinrichtungen, also durch technische Vorkehrungen für Folgeprobleme der Technik allein?

Wir haben hier nicht die Möglichkeit, in diese Diskussion mit detaillierten Analysen einzugreifen. Nur ein Problem soll noch erwähnt werden. Die Computertechnik führt zu einer räumlichen Bindung der Arbeit, und dies nicht nur auf der Ebene maschineller Sachproduktion, sondern auch auf allen Ebenen der Verwaltung. Das besagt nicht, dass geplante Konferenzen oder sonstige Interaktionen unter Anwesenden dadurch ausgeschlossen werden. Man kann die Abfrageeinrichtungen in die Konferenzräume stellen oder die Ausdrucke mitnehmen. Aber die wenig beachtete Frage ist, ob nicht die Zufallskontakte der im Raum herumlaufenden

den Menschen dadurch abnehmen.<sup>11</sup> Wird dies zu einer schärferen Trennung von Arbeit und Unterhaltung führen? Und was sind die Konsequenzen, wenn die Organisation auf diese Weise eine wichtige Quelle von Zufallsanregungen einbüßt?

Andersartige Probleme treten auf, wenn technische Kopplungen komplexer werden, das heißt: aus vielen, verschiedenartigen und im Zeiteinsatz variablen Elementen bestehen. Dann wird Zeit knapp, vor allem Zeit für eine Reaktion auf Überraschungen. Denn feste Kopplung der technisch bestimmten Operationen heißt ja unter Zeitgesichtspunkten: sofortige Kopplung. Das System muss dann mit Störungen rechnen, für deren Erkennen und Beheben nicht mehr genug Zeitreserven zur Verfügung stehen.<sup>12</sup> Dies Problem ist zunächst unabhängig von der Größe des Schadens, der aus solchen Störungen entstehen kann; aber es gewinnt besondere Bedeutung im Bereich hochriskanter Technologien, die zu Katastrophen führen können und bereits geführt haben.<sup>13</sup>

Vor dem politischen Hintergrund eines drohenden Verbots geht es hier um die Frage, wie durch eine Art Ummantelung der riskanten Technologie sichergestellt werden kann, dass nichts passiert und dass, wenn eine Entwicklung ins Katastrophale sich abzeichnet, dies rechtzeitig bemerkt und verhindert wird. In extrem bedrohlichen und zugleich unklaren Situationen, in denen unter erheblichem Zeitdruck entschieden werden muss, wird man damit rechnen müssen, dass sonst funktionierende Systemtrennungen kollabieren. Aus neurobiologisch nachvollziehbaren Gründen steigern sich Emotionen, reduziert sich die gedankliche Kontrolle der Wahrnehmungen, und dies macht die Situation noch komplexer, als sie ohnehin schon ist.<sup>14</sup> Man kann nicht mehr voraussehen, wie andere

**11** Auf räumliche Nähe der Arbeitsplätze bezogen deuten erste Untersuchungen darauf hin, dass die Möglichkeiten der Telekommunikation (Telefon, elektronische Post) keineswegs die Vorteile der Nähe ausgleichen. Nach wie vor nimmt Kontakthäufigkeit mit Distanz rapide ab, auch wenn die Logik der Aufgaben etwas anderes nahe legen würde. Siehe David Krackhardt, *Constraints on the Interactive Organization as an Ideal Type*, in: Charles Heckscher/Anne Donnellon > (Hrsg.), *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, Thousand Oaks Cal. 1994, S. 211-222 (213 f.). Das Argument gilt natürlich nur, wenn Beweglichkeit vorausgesetzt wird.

**12** Siehe dazu Gene I. Rochlin, *Informal Organizational Networking as Crisis-Avoidance Strategy: US Naval Flight Operations as a Case Study*, *Industrial Crisis Quarterly* 3 (1989), S. 159-176.

**13** Siehe z.B. Jost Halfmann/Klaus-Peter Japp (Hrsg.), *Riskante Entscheidungen und Katastrophenpotentiale: Elemente einer soziologischen Risikoforschung*, Opladen 1990.

**14** Siehe hierzu Karl E. Weick, *Technology as Equivoque: Sensemaking in New Technologies*, in: Paul S. Goodman/Lee S. Sproull et al., *Technology and Organizations*, San Francisco 1990, S. 1-44.

reagieren werden, und für ein Aushandeln der Situationsdefinition fehlt die Zeit. Hier sind Wünsche wie Humanisierung oder Sozialverl<sup>ug</sup>nigkeit gänzlich verfehlt. Im Gegenteil: die Sicherungstechnologie muss gerade nicht an die Menschen mit ihren Schwächen angepasst werden. Sie müsste absolut zuverlässig funktionieren, noch zuverlässiger als die risikante Basistechnologie, mit deren Außer-Kontrolle-Geraten man rechnen muss. Es wird sich um unerwartete und sehr seltene Störungen handeln; aber gerade dann muss die Organisation zuverlässig funktionieren. Sie müsste also technologischer eingerichtet sein als die Technik selber.

Ein Problem liegt offensichtlich im Verhältnis kontrollierender Instanzen zu den operativen Einheiten.<sup>15</sup> Technisch gesehen bietet der Computer die Möglichkeit, mehr Zentralisierung und mehr Dezentralisierung zugleich vorzusehen, ja eventuell sogar den Sinn dieser Unterscheidung in Frage zu stellen. Das heißt aber nicht, dass diese Möglichkeit in bestehenden, nach wie vor hierarchischen Organisationen auch realisiert werden kann. Je dichter die Kontrolle ihre Anforderungen formuliert, umso mehr werden sich arbeitssparende Umgehungen, informale Verständigungen und Beschränkungen des Informationsflusses empfehlen. Das technisch mögliche Maß an Kontrolldichte wird wohl nirgends realisiert<sup>16</sup> und es würden ja wohl auch die Möglichkeiten zu sozial akzeptablen Abschlussmaßnahmen fehlen. Es handelt sich in jedem Falle um eine verhandelbare, wenn nicht machtpolitische Frage.

Ein anderes Problem ist der Umgang vor Ort mit unklar definierten Problemen. Ursachen einer sich anbahnenden Katastrophe lassen sich nicht deutlich und vor allem nicht schnell genug erkennen. Und ferner: die Tragweite kleinerer Probleme ist ihnen nicht ohne weiteres anzusehen, da nur unter seltenen und komplexen („zufälligen“) Nebenbedingungen sich daraus Katastrophen ergeben mögen. Untersuchungen nach einer Katastrophe kommen zwar zu zurechenbaren Ergebnissen; aber damit verwandelt sich das unklar definierte Problem unter der Hand in ein klar definiertes Problem, während die typische und sich wiederholende Schwierigkeit gerade im Verhältnis von Unklarheit und Arbeitsaufwand, also in der Ökonomie der Aufmerksamkeit, oder in der nichterkannten Fehlinterpretation von Kommunikation oder sonstigen Signalen,<sup>17</sup> gelegen hatte.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Siehe Diane Vaughan, *Autonomy, Interdependence, and Social Control: NASA and the Space Shuttle Challenger*, *Administrative Science Quarterly* 35 (1990), S. 225-257. Siehe auch Rochlin a.a.O. (1989) mit der These, dass ein System unter diesen Bedingungen stärker auf lokale, informale Netzwerke (wir wurden sagen: auf kognitive Routinen) zurückgreifen müsse.

<sup>16</sup> Siehe z.B. Behr et al. (1991), insb. S. 35 ff., 88 ff.

<sup>17</sup> Vgl. hierzu die Fallanalyse von Karl E. Weick, *The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster*, *Journal of Management* 16 (1990), S. 571-593,

Von riskanten Technologien unterscheiden sich sehr wesentlich die so genannten „Großen Technischen Systeme“ (GTS) wie zum Beispiel Verkehrssysteme, Elektrizitätsversorgung, Telekommunikation, weitläufig vernetzte Informationsversorgung, die eine technisch konzipierte Infrastruktur für sehr verschiedene andere Systeme bereitstellen. Hier können Risiken des Teilausfalls durch redundante Kapazitäten aufgefangen werden, und nur „black outs“, die eine bestimmte Größenordnung überschreiten, schlagen durch. Alles in allem hat man den Eindruck, dass die durch die Technologie selbst bedingten Störungen zunehmen, ohne dass das System noch die Möglichkeit hätte, sich auf Handbetrieb umzustellen oder sich durch Zuruf zu koordinieren. Mehr als früher braucht die Organisation jetzt Kompetenzen für das Überbrücken von situativ auftretenden Schwierigkeiten, aber woher sollen diese Fähigkeiten kommen, wenn alles auf den Computer eingestellt ist und Kompetenzen für Durchgriffe an andere Stellen des Systems fehlen?<sup>19</sup> Die basale Technologie mag relativ einfach ein, aber die Anschlüsse und die damit entstehenden Abhängigkeiten machen den Gesamtzusammenhang unübersehbar komplex; und dies umso mehr, als er nicht durch ein einziges (wenngleich riesiges) Organisationssystem kontrolliert werden kann. Da die Abhängigkeiten höchst komplex sind und der Zugang gesichert sein muss, lässt sich eine Art politische Verantwortung für solche Systeme schwer vermeiden, obgleich die Organisationsprobleme sehr von denen abweichen, die typisch in der öffentlichen Verwaltung behandelt werden. So sind Hybridstrukturen entstanden, die die strikten Trennung von öffentlich und privat auflösen und, ganz abgesehen von ihrer technologischen Infrastruktur, auch

**zit. nach dem Abdruck in:** Peter J. Frost et al. (Hrsg.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park Cal. 1991, S. 117-130.

**18** Siehe Barry A. Turner, *The Organizational and Interorganizational Development of Disasters*, *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), S. 378-397.

**19** Beispiele aus den Erfahrungen des Verfassers: Flughafen Rom-Fiumicino: Die Damen an den Abfertigungsschaltern sitzen vor den Computern und starren sie an. Sie bewegen sich nicht. Alle 20 Minuten kann ein Passagier abgefertigt werden. Die Leute werden unruhig. Das Flugzeug muss warten. Flughafen Düsseldorf: Der Zubringerzug fällt wegen „Betriebsstörung“ ersatzlos aus. Das Flugzeug war nur deshalb noch zu erreichen, weil es ohnehin verspätet angekommen war und verspätet abflog. Bahnhof Rosenheim: Der Anschlusszug hat wegen „Betriebsstörung“ eine Dreiviertelstunde Verspätung. Man lässt einen anderen IC-Zug außerplanmäßig halten, der die Passagiere zum Münchener Hauptbahnhof mitnimmt. Mit etwas Geschick wird sich vielleicht ein System der integrierten Verspätungen einrichten lassen, wenn am Ort genügend Fantasie, Wissen über Alternativen und Durchgriffskompetenz aktiviert werden kann. Dass es unter diesen Umständen wieder mehr auf den Menschen (die Person, das „Subjekt“) ankomme - so Behr et al. (1991), S. 143 auf Grund von Beispielen aus einem anderen Bereich -, mag man kaum glauben und erst recht nicht hoffen. Jedenfalls läge darin keine Beruhigung.

als soziale Systeme in den letzten Jahren viel beachtet werden.<sup>20</sup> Olfenbar muss hier die Organisation bei hoher Einförmigkeit des GrundprodukN (Energie, Mobilität, Information) sehr viel stärker als in anderen Fällen technologischen Imperativen folgen. Das macht es wenig sinnvoll, hier einen Dachbegriff der Dienstleistungsorganisationen zu bilden, der auch Sozialarbeit, Therapie, Unterricht und dergleichen umfasst.

Angesichts von so heterogenen Anforderungen an Technik im Allgemeinen sind im Verlauf dieser Entwicklung die Forschungsansätze komplexer geworden. Die management-orientierte Literatur ist kaum noch zu überblicken. Die Forschung über Sicherungstechnologien hat nicht zu befriedigenden, sondern eher zu beunruhigenden Ergebnissen geführt, ja zur Rede von „normalen“ Katastrophen, mit denen man rechnen müsse;<sup>21</sup> Aber die Beunruhigung durch technisch bedingte Katastrophen, über die die Massenmedien täglich berichten, verdeckt ein sehr viel tieferliegendes Problem, nämlich das der irreversiblen Abhängigkeit der Gesellschaft von Technik und also: von technisch möglicher Energieproduktion. Es ist daher an der Zeit, die Theoriegrundlagen zu überprüfen. Was wollen wir unter „Technik“ verstehen?

## II.

Der Begriff der Technik soll sehr formal definiert sein als feste Kopplung von kausalen Elementen, gleichviel auf welcher materiellen Basis diese Kopplung beruht.<sup>22</sup> Dieser Begriff schließt menschliches Verhalten ein, sofern es „automatisch“ abläuft und nicht durch Entscheidungen unterbrochen wird. Zum Beispiel gehört die Entwicklung der problemlosen Lese-

20 Vgl. Thomas P. Hughes, **Networks of Power: Electrification in Western Society 1880-1930**, Baltimore 1983; Renate Mayntz/Thomas P. Hughes (Hrsg.), **The Development of Large Technical Systems**, Frankfurt 1988; Todd R. La Porte (Hrsg.), **Social Responses to Large Technical Systems**, Dordrecht 1991; Renate Mayntz, **Große technische Systeme und ihre gesellschaftstheoretische Bedeutung**, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 45 (1993), S. 97-108; Jane Summerton (Hrsg.), **Changing Large Technical Systems**, Boulder 1994. Eine recht kritische Würdigung der Terminologien und der weithin untheoretischen Konzepte der bisherigen Forschung findet man bei Bernward Joerges, **Reden über große Technik**, in: **Festschrift Renate Mayntz**, Baden-Baden 1994, S. 453-490.

21 So Charles Perrow, **Normale Katastrophen: Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnik**, dt. Übers. Frankfurt 1987. Der englische Titel hieß noch weniger provokativ: **Normal Accidents**.

22 Zu weitläufigen Diskussionen über die Begriffe Technik/Technologie siehe z.B. Kelvin W. Willoughby, **Technological Choice: A Critique of the Appropriate Technology Mouvement**, Boulder - London 1990, S. 25 ff.

fähigkeit (zu unterscheiden vom Verstehen der Texte) zur Technologie der Druckpresse und ist als ihr Korrelat entwickelt worden. Ähnliches gilt für die Fähigkeit, Autos zu fahren (und wieder: zu unterscheiden von den Entscheidungen über Richtung oder Verhalten in kritischen Situationen) und für sonstige Fälle der Maschinenbedienung. Die Reichweite von Technik ist deshalb nicht an der „Materialität“ der gekoppelten Operationen abzulesen. Technik kann, anders gesagt,<sup>23</sup> aus ganz heterogenen Elementen funktionierende Netzwerke bilden, sofern nur die strikte Kopplung gelingt. Die Technisierung bezieht menschliche Wahrnehmung und Motorik ein, und gerade das ist das Problem. Und dies nicht, weil es (Lesen zum Beispiel) irgendwie unmenschlich wäre, sondern weil das Problem entsteht, ob, wann und wie man im technisierten Prozess Alternativen sieht und folglich die Verantwortung für Entscheidungen übernimmt.

Soweit eine technische Kopplung eingerichtet werden kann, folgt auf eine bestimmte Ursache (oder einen bestimmten Ursachenkomplex) A immer die Wirkung B: oder es folgt auf eine bestimmte Information A (zum Beispiel eine Anzeige oder einen Antrag bei einer Behörde) immer eine Entscheidung B.<sup>24</sup> Die Zuverlässigkeit einer solchen Kopplung kann als eine Variable behandelt werden; dann müsste man von unterschiedlichen Graden der Technisierung von Prozessen sprechen. Auch dabei hätte man jedoch vom Grenzbegriff der variantenlosen festen Kopplung auszugehen.

Von fester Kopplung kann man sowohl bei mechanischen oder elektronischen Maschinen sprechen als auch bei so genannten „Software Technologien“ - also zum Beispiel bei Fahrplänen, Reservierungssystemen für Flugzeuge oder bei Preisauszeichnungen auf Waren. Ein typischer Vorteil solcher Technologien liegt in der sehr spezifischen und schnellen Anpassung an unvorhersehbare Kundenwünsche. Immer geht es dabei um Bindung von Ressourcen, die dann nicht mehr oder nur noch mit besonderem Kraft- und Kostenaufwand transferierbar sind. Die Vorteile hegen also nicht nur in der Länge der durch Anfangsimpulse noch kontrollierbaren Ketten. Sie liegen auch in netzwerkartigen Relationierungen mit

23 und zwar in der Terminologie von Michel Callon, Society in the Making: The Study of Technology as a Tool for Sociological Analysis, in: Wiebe E. Bijker et al. (Hrsg.), The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology, Cambridge Mass. 1987, S. 83-103. Vgl. auch John Law, Technology and Heterogeneous Engineering: The Cases of Portuguese Expansion, in: Bijker et al. S. 110-134.

24 Es liegt deshalb nahe, das Rechtssystem als ein hochgradig technisiertes System zu begreifen. Dem steht jedoch der soziologische Einwand entgegen, dass nur ein minimaler Teil der Rechtsprobleme oder der juristisch relevanten Vorfälle tatsächlich in die Form von Entscheidungsanträgen gebracht wird. Von Technisierung könnte man also allenfalls innerhalb von Behörden sprechen, die Rechtsangelegenheiten bearbeiten.

wahlfreiem Zugriff auf ad hoc ausgewählte Verknüpfungen, bei denen man dann ohne weitere Kontrollen voraussetzen kann, dass sie im System machbar sind.

Auf Anhieb lässt der Begriff der festen Kopplung die Vorteile eines technischen Arrangements deutlich erkennen. Feste Kopplungen ermöglichen im Umgang mit Technik eine erhebliche Vereinfachung. Innerhalb der Computer, bei ihren „unsichtbaren Maschinen“ ermöglichen sie ein Arbeitstempo, das bewusstseinsmäßig nicht mehr nachvollzogen und kontrolliert werden kann. Vor allem reduziert Technik den Konsensbedarf. Das Funktionieren selbst kann vorausgesetzt werden; und zwar so vorausgesetzt werden, dass man voraussetzen kann, dass auch die anderen es voraussetzen.<sup>25</sup> Sie stellt artifizielle Objekte zur Verfügung, die zugleich als Konsensesatz dienen. Die Technik spaltet Konsensfragen in Probleme der Zwecke und Probleme der Mittel und ermöglicht damit relationale Rationalisierungen, die ein günstiges (eventuell „optimales“) Verhältnis von Zwecken und Mitteln suchen. Auch in der praktischen Handhabung zeigen sich Vorteile: Man braucht nur die Auslöseursachen zu kennen, um einen technischen Prozess in Gang zu setzen.<sup>26</sup> Selbst die Theorien, die für ein wissenschaftliches Verstehen und Erklären technischer Vollzüge notwendig wären, braucht man beim Gebrauch von Technik nicht zu kennen.<sup>27</sup> Für Organisationen ergeben sich aus dieser Eigenschaft von Technik erhebliche Vorteile. Man kann die Handhabung angelehrten Kräften überlassen und professionelle Kompetenz für Fragen der Konstruktion technischer Abläufe oder der Diagnose von Störungen reservieren.

Ein weiterer Vorzug technischer Abläufe besteht darin, dass die für ihren Betrieb notwendigen Ressourcen berechnet werden können. Das heißt auch, dass die Abhängigkeit von Ressourcen der Umwelt festgestellt werden kann. Der Energiebedarf ergibt sich aus dem Ausmaß, in dem die

25 Dass darin ein „Risiko“ steckt, das man dann unterschiedlich bewerten kann, ist eine späte, erst neuerdings diskutierte Entdeckung. Vgl. dazu Gerald Wagner, Vertrauen in Technik, Zeitschrift für Soziologie 23 (1994), S. 145-157.

26 Dies hatte bekanntlich Husserl bewogen, Einwände gegen „Die Sinnentleerung der mathematischen Naturwissenschaften in der 'Technisierung'" zu erheben und auf der Berücksichtigung der konkreten subjektiven sinnstiftenden Leistungen zu bestehen. Siehe Edmund Husserl, Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die Transzendentale Phänomenologie, Husserliana Bd. VI, Den Haag 1954, insb. S. 20 ff. Aber damit ist letztlich nur gesagt, dass die Form der Technik eine andere Seite hat, auf der all das zu finden, und zwar in der Welt zu finden ist, was sie als Form ausschließt.

27 Schon angesichts der Technik, die Zentralperspektive bei der Anfertigung von Kunstwerken zu konstruieren, wurde diese Möglichkeit verständnisloser Handhabung gesehen - und beklagt. Siehe Giulio Trolli, Paradossi per praticare la prospettiva senza saperla (1672), zit. nach der Ausgabe Bologna 1683.

Technik in Anspruch genommen wird. Das bezieht menschliche Arbeitsleistung ein, sofern sie selber technisiert oder als Annex zu technischen Vollzügen erforderlich ist.<sup>28</sup>

Schließlich macht ein technisches Substrat es möglich, Irregularitäten zu erkennen. Störungen fallen buchstäblich „automatisch“ auf, und man kann auch, wenngleich mit mehr Aufwand an Diagnose und Wissen, herausfinden, wie sie zu beseitigen sind. Damit hängt zusammen, dass die Technik das Lernen erleichtert. An Hand häufiger Störungen kann man die empfindlichen Teile erkennen, sie als Problem definieren und nach besseren Lösungen suchen. Darüber hinaus macht die Technik ihre eigenen Einsatzbedingungen durchsichtig. Man weiß oder kann feststellen, welches Problem sie zu lösen bestimmt war und kann von da aus nach funktionalen Äquivalenten suchen. Und das funktioniert auch in Gegenrichtung: Man kennt das Verfahren und kann in der einen oder anderen Weise nach dem Problem fragen, das damit gelöst und eventuell umkonzipiert werden kann.

Fasst man diese verschiedenen Vorteile von Technik zusammen, dann sieht man, dass sie eine Bedingung der Möglichkeit sind, Hierarchien zu bilden. Nichttechnisierbare Arbeitsvollzüge, etwa der Schulunterricht oder das Predigen in der Kirche, sperren sich auch gegen hierarchische Überwachung, berechnete Ressourcenzuteilung und gegen Lernen im System der Organisation.<sup>29</sup> Sie zwingen die Organisation, ihre Erfolgsbedingungen in die Interaktion unter Anwesenden auszulagern und einem für die Aufsicht undurchsichtigen Geschehen zu überlassen. Das schließt nicht aus, dass auch die Interaktion durch Ressourcenzuteilung beeinflusst wird - wenn zum Beispiel das Erziehungssystem mehr Zeit für bestimmte Fächer zur Verfügung stellt.<sup>30</sup> Aber es ist praktisch unmöglich, den Effekt von *Unterschieden* der Zuteilung auf *Unterschiede* des operativen Ergebnisses vorauszusehen. Deshalb wird der Kampf um Ressourcen immer auch ein Kampf um symbolische Anerkennung der Bedeutung der empfangenden Organisationen sein. Die Hierarchie kann dann nur auf soziale Geräusche reagieren, auf Klagen und Proteste, und sie kann ihre Aufsichtsfunktion bestenfalls in mehr oder weniger zeremoniellen Formen (Inspektion, Visiten, Rundschreiben) wahrnehmen.

28 Also nur in diesem Fall. Ohne Bezug auf eine basale Technik der Organisation wird das Verhältnis von Lohn und Leistung unbestimbar und folgt den normalen Systembedingungen eines „loose coupling“.

29 Siehe Niklas Luhmann/Karl Eberhard Schorr, *Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik*, in dies. (Hrsg.), *Zwischen Technologie und Selbstdifferenz: Fragen an die Pädagogik*, Frankfurt 1982, S. 11-40.

30 Siehe dazu Adam Gamoran/Robert Dreeben, *Coupling and Control in Educational Organizations*, *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), S. 612-632.

So wird auch klar, wie stark sich die klassische Organisationsforschung von diesem Verhältnis einer basalen Technologie („core technology“) und einer rationalen hierarchischen Kontrolle hat leiten lassen. Wenn man „informale Organisation“ mit berücksichtigte oder die Umwelt über Resourcenabhängigkeit einbezog, wurde dieses Grundverständnis nicht aufgegeben, sondern nur modifiziert. Ein solcher Zusammenhang von basaler Technologie und Hierarchiebildung lässt sich in der Tat in mehr oder weniger maßgebenden Umfang feststellen. Die klassische Theorie ist also keineswegs „widerlegt“. Aber sie beleuchtet nur ein Teilphänomen und vermittelt keine zureichende Vorstellung davon, wie eine Organisation *als System* sich reproduziert.

Denn man kann aus dem Einsatz von Kausaltechnologien nicht ohne weiteres schließen, dass das System, sei es überall, sei es an der Spitze, die Übersicht über sich selbst behält oder doch jeweils feststellen kann, in welchem Zustand es sich befindet. Das gilt in dem Maße weniger, als die technischen Kopplungen komplex werden und der zeitliche Einsatz der Faktoren variabel wird. Dann greift auch hier das Theorem selbsterzeugter Ungewissheit. In geradezu geometrischer Progression steigt die Unsicherheit wieder an, und zwar speziell angesichts von nicht vorgesehenen Überraschungen, Störungen oder Gelegenheiten. Und dann sind die einfachen Mittel der festen Kopplung und der Hierarchie sozusagen verbraucht und das System findet sich vor der Notwendigkeit, ad hoc, schnell, kompetent, professionell zu reagieren.

Die Fortsetzung der Reproduktion unter komplexen Bedingungen erfordert „lose Kopplungen“.<sup>31</sup> Das gilt schon für das Verhältnis von Motiven (Absichten) und Leistungen und ebenso für das Verhältnis von Entscheidungsprämissen und Entscheidungen. Auch die notwendige Einschaltung von Unsicherheitsabsorption bei der Verknüpfung von EnL **Scheidungen** verdeutlicht ein Verhältnis der (mehr oder weniger) losen Kopplung. Jede feste und deshalb störempfindliche Kopplung basaler Technologien und jede sich darauf stützende hierarchische Konzentration und Kontrolle muss daher in ein System eingebettet sein, das auf anderen, robusteren Bedingungen der Reproduktion beruht. Technik funktioniert, soweit sie funktioniert, zuverlässig, aber Zuverlässigkeit darf nicht mit Robustheit verwechselt werden. Sie beruht auf einer hochgeschraubten Indifferenz, aber genau darin liegt auch ein Risiko. Auf der anderen

<sup>31</sup> Vgl. für lebende Systeme Robert B. Glassman, *Persistence and Loose Coupling in Living Systems*, *Behavioral Science* 18 (1973), S. 83-98; für Organisationen z.B. Herbert A. Simon, *The Organization of Complex Systems*, in: Howard H. Pattee (Hrsg.), *Hierarchy Theory: The Challenge of Complex Systems*, New York 1973, S. 3-27 (15 ff.); Karl E. Weick, *Der Prozeß des Organisierens*, dt. Übers. Frankfurt 1985, insb. S. 163 ff. Weitere Literatur findet man unter Stichworten wie *Resilience*“, „Robustheit“, „Fehlerfreundlichkeit“, „Ultrastabilität“.

Seite der Form „Technik“ bewegen sich die Verhältnisse. Die Technik kann zwar Störungen registrieren, soweit sie an ihr selbst auftreten. Sie kann darauf mit Reparaturen oder mit Ersatzleistungen reagieren. Aber feste Kopplung heißt immer auch: Begrenztheit der Diagnose- und Lernanforderungen. Was ein Vorteil ist im Sinne einer Bedingung der Möglichkeit spezifischer Reaktionen, ist auf der anderen Seite ein Nachteil, wenn das Problem jenseits der Austausch- und Reparaturmöglichkeiten liegt. Eine sauber und feinstellig angefertigte Kontenführung gibt zumeist keinen Aufschluss in der Frage, wie einem Unternehmen, das in Schwierigkeiten geraten ist, geholfen werden kann.

Organisationen, die Arbeitsvollzüge technisieren, werden demnach immer feste Kopplungen und lose Kopplungen nebeneinander und im Verbund miteinander vorsehen müssen. Mit Recht hat man darin eine paradoxe Anforderung gesehen.<sup>32</sup> Zugleich bietet diese Unterscheidung, wenn man ihre Einheit im Sinne des behaupteten Unterschiedes auflöst, auch Hinweise für eine Auflösung des Paradoxes durch Entscheidungen über konkrete Problemlagen. Man kann sich für eine Technik entscheiden und dann an den Folgeproblemen besser erkennen, in welches Netzwerk loser Kopplungen man sie einbetten muss. Denn Paradoxien sind immer janusförmig gegeben. Sie geben sich zu erkennen, wenn man auf die Einheit einer Unterscheidung achtet; aber sie bieten zugleich sehr unterschiedliche Hinweise auf Entparadoxierungen in der Praxis je nach dem, um was für eine Unterscheidung es sich handelt.

Dieser strenge Begriff von Technik/Technologie lässt Zweifel aufkommen, wie weit man die Automatisierung von Abläufen in Büros und Fabriken als „neue Technologie“ begreifen kann. Sicher sind die Computer selbst technisch konzipiert. Sie müssen zuverlässig arbeiten. Man darf ihnen keine Launen konzedieren. Sie erzeugen zahlreiche neue Informationen und kombinierende Informationsauswertungen über ihren jeweiligen Arbeitsbereich, darunter, wenn man an einer hierarchischen Aufsicht festhält, neue Möglichkeiten der Arbeitsüberwachung<sup>33</sup> und Kontrolle. Die Zeit scheint nicht fern zu sein, in der ein Auto seinen Fahrer über Eigenarten seines Fehlverhaltens unterrichten wird. Sie erweitern damit zugleich die Gedächtnisleistungen des Systems - auch für nichtautomati-

32 So Kim S. Cameron/Robert E. Quinn, *Organizational Paradox and Transformation*, in: Robert E. Quinn/Kim S. Cameron (Hrsg.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge Mass. 1988, S. 1-18 (7).

33 Zu Veränderungen der Formen von Kontrolle und zur Überwindung der Beschränkung auf direkte Beobachtung von Dingen und Verhaltensweisen siehe Beverly H. Burris, *Technocracy at Work*, Albany N.Y. 1993. Ferner L. Winner, *Autonomous Technology*, Cambridge, Mass. 1977; ders., *The Whale and the Reactor: A Search for Limits in an Age of High Technology*, Chicago 1986.

sierte Anschlussentscheidungen. Sie erzeugen neue Möglichkeiten, Alternativen zu sehen. Sie führen zu neuen Selbstbeschreibungen des Systems mit unabsehbaren (entscheidungsbedürftigen) Anschlussmöglichkeiten. „Il sistema sembra autoricognoscersi“, meint Butera<sup>34</sup> mit Hinweis auf die Theorie autopoietischer Organismen von Maturana und Varela. Die Schlussfolgerung kann nur sein, dass das Automatisieren von Entscheidungen auf der operativen Ebene zu mehr Entscheidungen auf anderen Ebenen führt. Im Arbeitsprozess wird weniger manuelle Geschicklichkeit verlangt und mehr Aufmerksamkeit - was man nicht vorschnell als höhere Qualifikation mit Anspruch auf bessere Entlohnung deuten sollte.

Auch von der Technik her gesehen wird es nach all dem angemessen, wenn nicht geboten sein, Organisationen nicht länger als Beziehungen zwischen mehr oder weniger disziplinierten Personen zu begreifen, sondern als Transformation von Entscheidungen in Entscheidungen unter der Bedingung autopoietischer Schließung.

### III.

Man kann technische Systeme als allopoietische Systeme beschreiben, die von außen gesteuert werden und aufhören zu operieren, wenn keine Impulse mehr nachkommen. Aber sie werden offensichtlich konstruiert, um autopoietische Systeme zu entlasten, wenn nicht zu ersetzen. Seit der Erfindung der Computer haben sich diese Entlastungs- und Ersetzungsmöglichkeiten vervielfacht, und in viele Organisationen sind Computer inzwischen so eingebaut, dass ihr Ausfall den Geschehensablauf empfindlich stören, wenn nicht irreparabel schädigend würde.

Die Folgeprobleme haben viele Facetten, die nur in Spezialuntersuchungen vorgeführt werden könnten. Man muss Risikovorsorge treffen, Redundanzen einbauen, Sicherungsaufwand treiben, und dies mit einem Kostenaufwand, der oft die Kosten der Computer selbst und ihrer Programme übersteigt. Ein anderes Problem ist bisher weniger beachtet bzw. durch eingefahrene Selbstverständlichkeiten verdrängt worden. Man kann fragen, welche autopoietischen Systeme eigentlich durch den Computer ersetzt und von ihrem Arbeitsplatz verdrängt werden.

Es ist üblich, bei Untersuchungen dieser Art, wie sie zum Beispiel unter dem Titel „artificial intelligence“ betrieben werden, vom menschlichen Bewusstsein auszugehen und die Besonderheit dieses Bewusstseins durch Denkfähigkeit, ratio, Intelligenz oder ähnliche Traditionsbegriffe zu definieren.<sup>35</sup> Was in der Tradition den Menschen vom Tier unterschieden hat,

<sup>34</sup> So Federico Butera, *Il castello e la rete: Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, 2. Aufl. Milano 1991, S. 196.

soll ihn heute und auf Dauer von den elektronischen Maschinen unterscheiden. Das jedenfalls ist die Hoffnung der Humanisten - ihr Fluchtpunkt, auf dem sie den „Menschen“ dem Zugriff der Technik zu entziehen hoffen. Schon hier könnte man fragen, ob nicht die Besonderheit menschlichen Bewusstseins, die vom Computer schwer zu erreichen sein dürfte, eher in der Wahrnehmung Hege, und zwar im Unterschied zum Tier in der stark sprachabhängigen, durch Sprache gleichsam dirigierten und differenzierten Wahrnehmung.

Wie dem auch sei, eine ganz andere Frage ist das Verhältnis der elektronischen Datenverarbeitung zur Kommunikation. In dem Maße, als die Euphorie des artificial intelHgence Grenzen erreicht, scheint sich das Problem des Ersetzens und Verbesserns in das Verhältnis der Computer zur Kommunikation zu verschieben. Kommunikation entsteht ja nur unter der Voraussetzung wechselseitiger Intransparenz, die auch Intransparenz der Systeme für sich selbst einschließt. Man kennt sich mit sich selbst und mit anderen nicht aus, deshalb wird geredet, geschrieben, gedruckt, gefunkt. Die operative und strukturelle Unerreichbarkeit dessen, was in der bisherigen Geschichte von „Menschen“ aufgebaut worden ist, dürfte für Computer deshalb eher in der Eigenart sozialer und nicht in der Eigenart psychischer Systeme liegen. Die Zuflucht der Humanisten wäre dann nicht das Bewusstsein oder die Subjekttheit des Menschen, sondern die Autopoiesis der Kommunikation, oder, um es ihnen schmackhaft vorzulegen: die Kultur.

Natürlich können Computersysteme miteinander vernetzt werden und wechselseitig ihre Arbeitsergebnisse in der Form von „Daten“ übertragen. Aber gerade das ist nicht die eigentliche Leistung der Kommunikation. Vielmehr leistet die Kommunikation eine Synthese von Information, Mitteilung und Verstehen auf der Basis einer Unsicherheit verdrängenden Sinnkonstruktion, deren mangelnde Fundierung in physischen, chemischen und organischen Realitäten dadurch kompensiert werden kann, dass jede Kommunikation, wenn verstanden, mit ja oder mit nein beantwortet, also angenommen oder abgelehnt werden kann nach Maßgabe von Überzeugungsmitteln, *die im sozialen System selbst aktiviert werden können?*

**35** Es gibt auch Versuche, die Planungsprozesse in Organisationen nach dem Vorbild von „artificial intelligence“ zu modellieren. Siehe z.B. Roger I. Hall, Building an Artificial IntelHgence Model of Management Policy Making: A Tool for Exploring Organizational Issues, in: Michael Masuch (Hrsg.), Organization, Management, and Expert Systems: Models of Automated Reasoning, Berlin 1990, S. 105-121, und weitere Beiträge in diesem Band. Dann ist der gemeinsame Bezugspunkt von „artificial intelligence“ und Organisationsplanung das menschliche Bewusstsein in seinen kognitiven Fähigkeiten.

**36** Vgl. Niklas Luhmann, Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie,

Dies dürfte auch für Organisationen gelten. Umso mehr geben jedoch die Probleme zu denken, die daraus entstehen können, dass die Kommunikation in Organisationen sich von der elektronischen Datenverarbeitung abhängig macht. Und hier stehen wir vor dem allgemeinen Problem, dass die Gesellschaft sich bis in die einfachsten Operationen von Technik abhängig macht und deshalb für kontinuierliche Funktionsfähigkeit der technischen Apparate mit ihren festen Kopplungen sorgen muss.

#### IV.

Die moderne Gesellschaft ist wie keine Gesellschaft vor ihr abhängig von Technik.<sup>37</sup> Störungen können Folgen haben, die sich lawinenförmig ausbreiten. Ein Zusammenbruch der Energieversorgung und damit der Technik würde den meisten Menschen ihr Leben kosten, würde also nicht nur auf die gesellschaftliche Kommunikation einwirken, sondern massiv in deren Umwelt durchschlagen: man würde nicht nur darüber reden, man würde sterben. Und dies ist keineswegs nur ein Problem sensationeller Einzelkatastrophen, so viel Leben diese kosten mögen, sondern ein Problem der Aufrechterhaltung eines jeweils normalen Funktionsniveaus. Das aber heißt sehr konkret und sehr spezifisch: ein Problem der Versorgung mit Energie.

Dieses Ausmaß der Technikabhängigkeit, das niemand gewollt hat und das evolutionär entstanden ist, macht verständlich, wie viel Hoffnungen, zumindest implizit, auf Organisation gesetzt werden. Das bezieht sich auf die Kontrolle und Lenkung aller basalen Technologien, aber auch auf ihre Ergänzung durch Sekundärtechnologien der Organisation menschlicher Arbeit durch konditionale Programmierung. Es bezieht sich auch auf die Hoffnung, die Katastrophenwahrscheinlichkeit auf seltene Ausnahmefälle zu reduzieren, und ebenso auf die Hoffnung, für Ausfälle (zum Beispiel der Versorgung mit Öl) rechtzeitig oder doch rasch genug Ersatz zu finden. Aber ist diese Hoffnung berechtigt?

Die Frage ist sicher zu scharf gestellt. Sie wird sich nicht mit einem schlichten ja oder nein beantworten lassen. Unsere Analysen von Organisationen als autopoietischen Systemen eigener Art lassen zunächst einmal Zweifel aufkommen. Sie laden zu der Überlegung ein, ob die moderne Gesellschaft nicht in eine *doppelte Abhängigkeit* geraten ist: von Technik

**Frankfurt 1984, insb. S. 191 ff.**

**37** Das bedarf wohl kaum eines Belegs. Zur Ambivalenz dieser Abhängigkeit siehe aber Alain Gras, *Grandeur et dependence: Sociologie des macro-systèmes techniques*, Paris 1993.

**38** Auf dieser Ebene hat sich vor allem James D. Thompson, *Organizations in Ac-*

und von Organisation, ohne in der Lage zu sein, die eine Abhängigkeit mit Hilfe der anderen zu kontrollieren. Wer wäre denn auch der Kontrolleur? Welche Organisation?

Fragen dieser Art gehören in die Gesellschaftstheorie und können an dieser Stelle nur gestreift werden. Eine Techniksoziologie müsste sich mit der Frage befassen, wie viel feste Kopplungen sich eine Gesellschaft leisten kann. Das ist ein Problem des reibungslosen Funktionierens bei zugesetztem Risiko, und dies ist nicht nur, ja nicht einmal in erster Linie ein Problem technisch ausgelöster Katastrophen, sondern vor allem ein Problem der laufenden Versorgung mit Energie, *die selber wieder technisch produziert werden muss*. Die Organisationssoziologie dagegen hätte der Gesellschaftstheorie zunächst einmal eine brauchbare Theorie organisierter Sozialsysteme anzubieten. Hier ist das Zentralproblem, wie der klassische Zusammenhang von basaler Technologie und hierarchischer Kontrolle eingebaut werden kann in einen umfassenderen Begriff von Organisation. Es genügt dazu nicht, die formalen Aspekte durch informale zu ergänzen oder die Analogie Organisation/Maschine mit der Analogie Organisation/Organismus zu vermitteln.<sup>38</sup> Eine Organisation ist weder eine Trivialmaschine noch ist sie ein Organismus. Sie kann die Gesamtheit ihrer Operationen auch nicht wie ein technisches System fest koppeln. Sie ist ein autopoietisch.es System eigenen Typs - ein selbstreferenzielles, jeweils für sich intransparentes, daher auch unzuverlässiges, andererseits aber robustes System, das sich in der Gesellschaft etabliert, ohne ihr zu dienen. Die abschließende Frage muss daher sein, wie ein Gesellschaftssystem evoluiieren kann, das sich Organisationen leisten, ja in nahezu<sup>39</sup> allen Funktionssystemen auf sie angewiesen ist, aber sie nicht kontrollieren kann - *es sei denn: durch Organisationen.*

Technik und Organisation haben also zumindest dies gemeinsam: dass sie in fatalen Schleifen von sich selber abhängen und daher auch in ihrer Evolution nicht kontrolliert werden können. Die Technik erzeugt ein Energiezuführproblem, das nur technisch zu lösen ist. Die Organisation erzeugt ein Steuerungsproblem, das nur durch Organisation zu lösen ist. Das Sozialsystem der Gesellschaft stellt die Rahmenbedingungen für diese Evolution bereit, jenes explosive Gemisch von Ordnung und Zufall, von dem alle Evolutionen in der Gesellschaft abhängen. Aber reagieren auf das, was geschieht, kann die Gesellschaft nur auf der Ebene technischer Entwicklungen und auf der Ebene der Organisation.

**tion: Social Science Bases of Administrative Theory, New York 1967, um eine Vermittlung bemüht.**

<sup>39</sup> Die Ausnahme bilden vor allem Familien, die dafür aber in der modernen Kleinfamilie organisationsähnliche Merkmale (Eintritt/Austritt, Zurechenbarkeit und Verantwortung für das Gesamtverhalten, Beobachtung zweiter Ordnung als Normalform der Kommunikation) annehmen.

# **Kapitel 13**

## **Organisation und Gesellschaft**

### **I.**

Organisationen hat es nicht schon immer gegeben, sie entstehen erst im Laufe der gesellschaftlichen Evolution. Wir können ihrer Entstehungsgeschichte nicht im Einzelnen nachgehen, aber für jede Darstellung des Verhältnisses von Organisationssystemen und Gesellschaftssystemen ist es wichtig, zumindest festzuhalten, dass es *gesellschaftliche* Bedingungen gewesen sein müssen, die zur Entstehung und zur raschen, massenhaften Vermehrung von Organisationen geführt haben.

Um einen Begriff zu haben, der einen solchen Vergleich ermöglicht, wählen wir als Einstieg den Begriff der Arbeit. Er bezeichnet eine Leistung, die wegen ihres Resultates geschätzt wird, aber besonders motiviert werden muss, weil man davon ausgehen muss, dass der Arbeitende keine Lust hat, sie von sich aus oder um ihrer selbst willen (präxis) zu erbringen. Arbeit gibt es seit ältesten Zeiten. Sie erhält ihre Struktur und ihre Motivation in primitiven Gesellschaften vor allem durch Bedingungen des physischen Überlebens, also durch gesellschaftsexterne Bedingungen. Was zu tun ist, ergibt sich unmittelbar aus dem Produkt der Tätigkeit. Dies ändert sich im Laufe des Aufbaus komplexerer Gesellschaften, die die benötigte Arbeit mehr und mehr sozial determinieren müssen, weil sie für Zwecke eingesetzt wird, die für den Arbeitenden selbst nicht unmittelbar überlebenswichtig sind.<sup>1</sup>

Soziale Determination ermöglicht Rollendifferenzierung. Sie kann sehr verschiedene Formen annehmen, von häuslicher Arbeitsteilung nach Geschlecht, Alter und Herr/Knecht-Differenzierung bis zu politisch-rechtlicher Arbeitsteilung, vor allem in der Form von Sklaverei oder von anderen Formen erzwungener Unterordnung, insbesondere Schuldknechtschaft. Außerdem gibt es vielfältige Formen der Organisation von Arbeit durch Gruppen, etwa jugendliche Männer oder Zünfte und Gilden, die zwischen Bedarf und Arbeitsbereitschaft vermitteln, ohne dafür auf einen Arbeitsmarkt angewiesen zu sein. Die Entwicklungsmöglichkeiten dieser

<sup>1</sup> Hierzu ausführlich Stanley H. Udy, Jr., *Work in Traditional and Modern Society*, Englewood Cliffs N.J. 1970.

sozialen Determination von Arbeitsverhältnissen bleiben jedoch begrenzt. Ihre soziale Embettung beschränkt die Spezifikation von Einzelrollen und die Flexibilität in der Anpassung an externe wie an interne Bedingungen.

Es gibt keinen Weg zurück zu jener unmittelbaren externen Determination. Die Evolution der Systemform Organisation bleibt eine soziale und damit eine gesellschaftliche Determination von Arbeitsverhältnissen. Ihre Ausdifferenzierung ermöglicht aber eine Abkopplung von gesellschaftlichen Vorgaben in Zielsetzung und Motivation. Einerseits wird die soziale Determination eingeschränkt auf das, was als Organisation durchgeführt werden kann, und andererseits werden ihr eben dadurch neue Möglichkeiten eröffnet. Dabei stützt sich die Einrichtung von Organisationen auf Entwicklungen im Wirtschaftssystem und im Erziehungssystem. Die Ausdifferenzierung dieser Funktionssysteme schafft die Voraussetzung für die Ausdifferenzierung von Organisationen, und dies auch dann, wenn die Organisationen für andere Funktionssysteme (politische Verwaltung, Krankenbehandlung, Massenmedien, Wissenschaft usw.) tätig sind.

Das Wirtschaftssystem macht Geld attraktiv und ermöglicht es damit, Arbeit mit Geld zu bezahlen (gleichviel zunächst, ob es sich um organisierte Arbeit oder um Einzelfälle von Vertragsarbeit handelt). Außerdem bietet das Geld im Unterschied zu strukturell gebundenen sozialen Motiven die Möglichkeit, Löhne quantitativ zu differenzieren und damit organisationsintern Leistungsdifferenzen und vor allem Hierarchien mit unterschiedlichen Besoldungsstufen vorzusehen. Dadurch kann die Organisation, mit welchen Beschränkungen auch immer, Personalbewegungen steuern und außerdem Rangdifferenzen symbolisch zum Ausdruck bringen. Bei gleicher Remuneration wären Hierarchien kaum denkbar.

Die Vorgaben des Erziehungssystems haben eine ähnliche Funktion. Man kann Ausbildungen nach Maßgabe der anfallenden Arbeit differenzieren und nachziehen, wenn sich Organisationen entwickeln, die für entsprechend spezialisierte Fähigkeiten Arbeitsplätze schaffen. Vor allem aber löst die durch Schulen und Universitäten geleistete Ausbildung mehr und mehr den Zusammenhang von fachlicher Kompetenz und Familien auf. Die Organisationen können daraufhin Fähigkeiten rekrutieren und nicht nur soziale Status. Die sozial bedingte Motivation, die durch Herkunftsfamilien bedingt war, schlägt damit nicht mehr in die Organisationen durch. Dass, statistisch gesehen, noch lange sehr wirksame Zusammenhänge zwischen Schichtung und Ausbildung bestehen, mag unter Gesichtspunkten wie Chancengleichheit oder sozialer Gerechtigkeit betrüben; aber es reicht nicht aus, um familiale Bedingtheiten der Motivation, des Ansehens, der Zumutbarkeiten und ihrer Grenzen auf die Organisation einwirken zu lassen.<sup>2</sup>

**2 Im Übrigen ist hier zu beachten, dass diese Entwicklung zunächst vor allem**

Man kann diese Überlegungen zusammenfassen in der These, dass Organisationsbildung großen Stils in Gang kommt, wenn die Gesellschaft es ermöglicht, Individuen zu rekrutieren unter Abwerfen all des Ballastes, der durch Herkunft, Gruppenzugehörigkeiten, Schichtung usw. die Prägung des Arbeitsverhaltens eingeschränkt hatte. Im weiteren hat das zur Folge, dass sich der soziale Status nach Karrieren und insbesondere nach der Rangzuteilung durch Organisationen richtet und nicht umgekehrt, wie in älteren Gesellschaften, die zumutbare Arbeitsleistung nach dem sozialen Status. Der damit geschaffene Gestaltungsraum kann systemintern als Chance für selektives Entscheiden begriffen werden, und die Entscheidungen titulieren sich selbst als „rational“; denn wie anders sollten sie ihre durch die Systemform ermöglichte/erzwungene Selektivität rechtfertigen?

## II.

Für die klassische Organisationstheorie lag die *gesellschaftliche* Rechtfertigung der Organisationen in ihrer *Rationalität*. Sofern die Organisationen rational arbeiteten, sei das auch für die Gesellschaft gut. Was anderes könne man verlangen? Dabei konnte Rationalität handlungstheoretisch im Schema von Zweck und Mittel formuliert werden oder systemtheoretisch im Schema von Input und Output. Die Forschung konnte sich auf die Rationalitätsbedingungen in Organisationen, also auf Organisationen als Objekte konzentrieren, und sie kam damit ohne Gesellschaftstheorie zurecht. Den Organisationen mochten Nebenzwecke konzediert werden (zum Beispiel Profitmaximierung oder Versorgung von Mitgliedern mit Einkommen), aber die gesellschaftliche Funktion lag nicht in solchen Eigeninteressen, sondern in den Leistungen, in den Produkten der Organisationen. Auf Gesellschaftsebene konnte dann „Marktwirtschaft“ als Bedingung der Rationalität von Organisationen bejaht werden und eventuell sogar mit Hilfe des Konkurrenzprinzips in andere Gesellschaftsbereiche (etwa Konkurrenzdemokratie oder sogar Reputationskonkurrenz der Wissenschaftler) hinüberkopiert werden. Das Argument hat als Gesellschaftstheorie seine Schwachstelle darin, dass es eine soziale Aggregierbarkeit von Handlungs- bzw. Systemrationalitäten voraussetzt. Als Organisationstheorie überzeugt es heute kaum noch, weil zu viel Zweifel be-

**männliche Arbeit betrifft, während den Frauen Arbeit in der Form von Hausarbeit, Kindererziehung, häusliche Gastlichkeit usw. auf Grund ihrer Geschlechtsrolle zugemutet wird. In dem Maße, als das Hauspersonal in Richtung organisierte Arbeit wegdrainiert wird, wird dies problematisch, und die Hausarbeit muss dann, so weit möglich, auf den Markt abgewälzt werden.**

stehen, ob das Zweck/Mittel-Schema bzw. die Vorstellung einer mathematischen oder technischen Transformation von Inputs in Outputs die Realität der Organisationen zureichend beschreiben.<sup>3</sup>

Wir lassen bei den nachfolgenden Überlegungen zum Verhältnis von Organisation und Gesellschaft daher die Frage der Rationalität beiseite. Oder anders gesagt: wir stellen die Analyse von *Prinzipien* (der umfassenden Rationalität) auf *Differenzen* um. Damit rückt die Frage in den Vordergrund, wie es überhaupt möglich ist und welche Folgen es haben wird, wenn ein Gesellschaftssystem in sich selbst eine Grenzziehung einrichtet, bei der auf der einen Seite immer komplexere Organisationen entstehen und auf der anderen Seite etwas, was von den Organisationen als „Umwelt“ behandelt werden kann. Obwohl doch auch diese Umwelt gesellschaftlich geordnet ist und gesellschaftliche Interessen artikuliert!

Begreift man Gesellschaft als das umfassende System aller sinnhaften Kommunikationen, kann es Organisationen nur innerhalb des Gesellschaftssystems geben. Einzelne Organisationssysteme haben dann eine doppelte Beziehung zur Gesellschaft: Einerseits vollziehen sie mit jeder ihrer Kommunikationen Gesellschaft; andererseits gibt es auch in ihrer Umwelt Kommunikation, also Gesellschaft. Die System/Umwelt-Differenz, die mit der Organisationsbildung entsteht, kerbt sich gewissermaßen in die Gesellschaft ein. Auf beiden Seiten der Systemgrenze gibt es Gesellschaft. Die Systemgrenze der Organisation kann deshalb, anders als die Außengrenze des Gesellschaftssystems, durch Kommunikation überschritten werden, auch wenn das Organisationssystem selbst auf der Basis seiner eigenen Entscheidungen operativ geschlossen ist. Eine Organisation findet somit immer in einem Doppelsinne Gesellschaft vor: in sich und in ihrer Umwelt. Das Besondere von Organisationen liegt in der Art und Weise, wie sie diese Differenz - organisieren.

Organisationstheorien haben bisher, auch wenn sie die Umwelt als die andere Seite der Organisationsgrenze mit in ihrer Betrachtung einbezogen, die hier aufkreuenden Probleme systematisch vernachlässigt - so sehr, dass nicht einmal klar ist, worin die Vernachlässigung besteht. Das gilt sowohl für Unternehmenstheorien wirtschaftswissenschaftlicher Provenienz (zum Beispiel den Ansatz bei einer Transaktionskostenanalyse) als auch für soziologische und gerade auch für systemtheoretische Ansätze. Und selbst die neueren institutionentheoretischen Ansätze, die nicht nur formale, sondern auch sprachliche, kulturelle, normative Eigenarten der Umwelt für organisationsrelevant halten,<sup>4</sup> machen keine Ausnahme.

<sup>3</sup> Als ausführlichere Kritik dieser mangelnden gesellschaftstheoretischen Aufgeschlossenheit gerade auch der neueren Organisationsforschung siehe Michael T. Hannan/John Freeman, *Organizational Ecology*, Cambridge Mass. 1989, Kap. 1 und 2.

<sup>4</sup> Für Hinweise vgl. Kap. 1, Anm. 68.

Denn dann werden zwar Begriffe wie Kultur oder Institution für die Formulierung von Gemeinsamkeiten oder Abhängigkeiten zwischen System und Umwelt herangezogen. Aber es ist doch nicht alles, worin ein Organisationssystem sich von seiner Umwelt unterscheidet, Kultur oder Institution. Man denke an die alten Probleme der kognitiven Reduktion von Komplexität oder die Einrichtung von Indifferenz gegenüber an sich institutionalisierten Belangen, zum Beispiel des Privatlebens, der Familien, der Religionszugehörigkeit.

Man könnte vielleicht meinen, es handele sich bei diesem Problem der Einheit der Differenz bzw. bei dem Paradox der Zwei-Seiten-Form „Grenze“ um den konstitutiven „blinden Fleck“, den Organisationen selbst aus ihren Beobachtungsmöglichkeiten ausblenden müssten, um überhaupt etwas beobachten zu können, und den deshalb auch Organisationstheorien allenfalls als blinden Fleck, allenfalls in der Form eines entfaltungsbedürftigen Paradoxes in ihren Beobachtungen zweiter, wenn nicht dritter Ordnung einbeziehen könnten. Aber das wäre ein Fehlschluss. Denn es handelt sich gar nicht um die konstitutive Differenz des selbstbeobachtungsfähigen Systems zu dem unmarked space, aus dem es sich ausgrenzen muss, um sich selbst bezeichnen und Selbst- und Fremdreferenz unterscheiden zu können. Sondern es geht um eine sehr spezifische Unterscheidung, die von Organisationssystemen und Gesellschaftssystem, und um das Sonderproblem einer Inklusion der Organisationssysteme in das, was für sie einerseits drinnen, andererseits draußen geschieht, nämlich Kommunikation. Die Schwierigkeit besteht also nicht in einer erkenntnistheoretischen oder logischen Impossibilität, sondern nur darin, dass man zwei Systemreferenzen unterscheiden und zugleich im Auge behalten muss, eben Organisation und Gesellschaft.

Dass die moderne Gesellschaft in all ihren Vorzügen direkt oder indirekt auf Organisation angewiesen ist, wird niemand bestreiten. Es gilt dasselbe wie für Technik. Solange aber ungeklärt ist, was man von Organisationen als Beitrag zur Gesellschaft erwarten kann und was nicht, wird die Tendenz bleiben und zunehmen, Organisationseffekte auf die Ebene des Gesellschaftssystems hochzurechnen. Das kann nur zu unzureichenden Gesellschaftsbeschreibungen, zu ideologisch verordneten Kuren oder zu Jammer und Resignation führen. Die besten Beispiele findet man im Bereich der sozialistischen Experimente. Schon dass Marx die offensichtlichen Probleme der Fabrikorganisation des 19. Jahrhunderts als Ausdruck einer Klassengesellschaft stilisierte, war eine solche Übertragung. Erst recht misslang der Versuch, die gesamte Gesellschaft unter Führung durch eine (und nur eine!) Organisation zu revolutionieren.<sup>5</sup> Die Über-

**5** Siehe dazu und zu den nachfolgenden Bemerkungen Detlef Pollack, *Das Ende einer Organisationsgesellschaft - Systemtheoretische Überlegungen zum gesell-*

**Schätzung** der Organisationskapazität der Einheitspartei und die Unterschätzung der Probleme operativer Schließung und der Abhängigkeit von selbstkonstruierten Informationen<sup>6</sup> führten in eine Bifurkation gesellschaftlicher Probleme. Die Notwendigkeiten der Selbsterhaltung der Macht und der Rolle der Einheitspartei gerieten mehr und mehr in Widerspruch zu der (auch dafür wichtigen) Notwendigkeit, die Akzeptanz der Bevölkerung zu gewinnen und zu erhalten; und der Ausbau der Planungs- und Kontrolltechniken geriet in Widerspruch zu den Erfordernissen der wirtschaftlichen Entwicklung, der zu dienen sie doch bestimmt waren. Die geistigen Luftpumpen des Marxismus allein konnten das System nicht Betrieb halten. Es kam nicht zu einer dialektischen Aufhebung der Widersprüche, sondern zu einer evolutionären, das heißt durch unvorhersehbare Zufälle ausgelösten Katastrophe.<sup>7</sup> Das Riesenexperiment des Sowjetimperiums scheiterte am Widerspruch zu der bereits funktional differenzierten Weltgesellschaft.<sup>8</sup>

Ein ganz anderes und doch überraschend parallelliegendes Beispiel findet man in Italien. Hier hatte ein auf Traditionen zurückgehendes, zunehmend wirksames *Herabsetzen* der Leistungsfähigkeit von Organisationen auf fast allen Gebieten zur Notwendigkeit von Netzwerken geführt, die verschiedene Organisationen auf allen Ebenen möglicher Kontakte verknüpfen. Solche Netzwerke, gegenwärtig ein Modethema der Forschung, operieren auf der Basis von Vertrauen, das sich aber auf gut abschätzbare Interessenlagen stützen kann.<sup>9</sup> Sie setzen auf jeden Fall funktionierende

schaftlichen Umbruch in der DDR, Zeitschrift für Soziologie 19 (1991), S. 292-307. Siehe auch sehr materialreich ders., Kirche in der Organisationsgesellschaft: Zum Wandel in der gesellschaftlichen Lage der evangelischen Kirchen und der politisch alternativen Gruppen in der DDR, Habilitationsschrift Bielefeld 1993.

6 Speziell hierzu Niklas Luhmann, Selbstorganisation und Information im politischen System, Selbstorganisation 2 (1991), S. 11-26.

7 Dass die Soziologie dies nicht vorausgeschenkt hat, wird viel beklagt und ist nicht zuletzt ihrem Theoriedefizit zuzuschreiben. Andererseits wäre, wie Chaostheorie und Evolutionstheorie zeigen, eine konkrete Voraussicht ohnehin nicht möglich gewesen, sondern allenfalls eine Beschreibung der Situation, die erkennen lässt, dass jetzt irgendwelche Zufälle, Personen oder Ereignisse genügen könnten, um die DeStabilisierung einzuleiten.

8 Siehe dazu Nicolas Hayoz, L'étreinte soviétique: Aspects sociologiques de l'effondrement programmé de l'URSS, Genf 1997.

9 Die Bedeutung von Vertrauen, das sich auf wiederholte Zusammenarbeit und/oder auf Beobachtung durch Dritte stützt, wird in der neueren Literatur über interorganisationale Netzwerke oft, aber zumeist eher beiläufig erwähnt. Siehe aber auch Edward H. Lorenz, Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry, in: Diego Gambetta (Hrsg.), Trust: Making and Breaking Coopérative Relations, Oxford 1988, S. 194-210; Achim Loose/Jörg Sydow, Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen - Strukturationstheoretische Betrachtungen, in: Jörg Sydow/Arnold Windeler

(oder zumindest: ausbeutbare) Organisationen voraus. Man könnte daher auch sagen: sie funktionieren als Parasiten<sup>10</sup>, die von Organisationen leben und an ihnen wachsen, ohne sich durch sie kontrollieren zu lassen.

Bei genauerer, auf die Rechtslage achtender Analyse kann man legale und illegale Varianten unterscheiden. Auf die legale Seite gehören die heute typischen horizontalen Verknüpfungen verschiedener Organisationen industrieller Produktion; aber auch, schon etwas anrüchiger, die Organisationen des „lobby“, die sich in der Nähe von politischen Machtzentren bilden. Deutlich illegale Varianten bilden sich, wenn das Vertrauen stark personalisiert wird und Organisationsleistungen überhaupt oder fast nur noch über persönliche Kontakte zu erreichen sind. In manchen Ländern hat dies hilfreiche Kontaktnetze und auf Personen angewiesene Vermittlungsdienste zur Folge, die sich als unentbehrlich erwiesen, wenn überhaupt irgendetwas in Gang gebracht oder erreicht werden sollte. Aber diese Netzwerke, die mit eigenen Inklusions/Exklusionsregeln operieren, sind nicht mehr in ständischen Patron/Klient-Verhältnissen rückversichert, sondern ziehen ihre Einflussmöglichkeiten gerade aus organisatorischen Positionen, die sie durch die eigene Wirksamkeit zugleich ruinieren.<sup>11</sup> Auch hier können dann Zufälle wie die Initiative eines Staatsanwaltes die Katastrophe auslösen. Und auch hier: ohne Kontrolle der Ursachen und ohne Verantwortung für die Folgen. Auch hier findet man eine auf das politische System der Gesellschaft bezogene Diagnose: Korruption der politischen Klasse. Aber das hilft nicht weiter, wenn das Problem in der Insuffizienz der Organisationen hegt.

Eine ähnliche Kritik der politischen Klasse findet man auch anderswo. In Deutschland war einer der Auslöser ein Interview des Bundespräsidenten gewesen.<sup>12</sup> Die die Diskussion beflügelnde Besorgnis ist verständlich. Sie bezieht sich hier auf die zunehmende Politikverdrossenheit und auf das paradoxe Abdriften der Wähler in Richtung auf Parteien, die gar nicht erst versuchen, ihre Regierungsfähigkeit in der Form eines universa-

(Hrsg.), **Management interorganisationaler Beziehungen**, Opladen 1994, S. 160-193; Christel Lane/Remhard Bachmann, **The Social Construction of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany**, Organization Studies 17 (1996), S. 365-395.

**10** So Michael Hutter/Gunther Teubner, **The Parasitic Role of Hybrids**, Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 149 (1993), S. 706-715.

**11** Hierzu Niklas Luhmann, **Kausalität im Süden**, Soziale Systeme 1 (1995), S. 7-28.

**12** Siehe: Richard von Weizsäcker im Gespräch mit Gunter Hofmann und Werner A. Perger, Frankfurt 1992. Viele Stellungnahmen in der Tagespresse. Als Abschlusspublikationen siehe auch Gunter Hofmann/Werner A. Perger (Hrsg.), **Die Kontroverse: Weizsäckers Parteienkritik in der Diskussion**, Frankfurt 1992, sowie Siegfried Unseld (Hrsg.), **Politik ohne Projekt? Nachdenken über Deutschland**, Frankfurt 1993.

len politischen Programms zu dokumentieren. Auch hier wird nicht versucht, zunächst einmal zu klären, was man von politischen Parteien als Organisationen eigentlich erwarten kann; als Organisationen, die nahezu beliebige Kontingenzen auffangen und zu Entscheidungsprämissen für kollektiv bindende Entscheidungen kondensieren müssen. Das bezieht sich sowohl auf programmatische als auch auf personale Entscheidungsprämissen. Wenn es unter diesen Umständen zu gravierenden parteiinternen Konflikten kommt und wenn Karriere schließlich die einzige stabile Orientierungsgröße wird, gerade weil sie Kontingenzen verarbeitet,<sup>13</sup> so sind das deutliche Anzeichen dafür, dass die politischen Parteien der ihnen gesellschaftlich aufgetragenen Unsicherheitsabsorption gerecht zu werden versuchen. Daraus ein Thema für Polemik abzuleiten, ist nur möglich, solange man keine ausreichenden Vorstellungen über das Verhältnis von Gesellschaft und Organisation zur Verfügung hat.

Die Beispiele ließen sich leicht vermehren. Man könnte fragen: ist die Idee Europa durch die Brüsseler Administration ruiniert worden? Oder: haben die vielen Fehlschläge von organisierten Entwicklungsprojekten zur Folge gehabt, dass man kaum noch an „Modernisierung“ glaubt? Auch in diesen Fällen werden organisationsbedingte Erfahrungen aufsummiert zu einem Fazit, das auf der Ebene des Gesellschaftssystems oder seiner Subsysteme formuliert wird. Wir können uns hier nicht in weitere Details verlieren. Wir sollten aber die Frage stellen, ob man eine solche Verschiebung der Zurechnungsebene von den Organisationen auf die Gesellschaft vermeiden oder zumindest besser kontrollieren könnte. Haben wir vielleicht den erreichbaren Grad an Rationalität schon erreicht und leiden jetzt nur noch daran, dass wir uns mit Ideen belasten, die dem, was möglich wäre, nicht entsprechen? Das mag allzu beschwichtigend klingen, aber mit diesem Einwand wäre dem Bedarf nach besser ausgewogenen Urteilsgrundlagen nicht abgeholfen.

Man müsste, unter Aktivierung der in den vorstehenden Kapiteln skizzierten Organisationstheorie, zunächst einmal fragen, wie es überhaupt möglich ist, innerhalb des Gesellschaftssystems und sogar innerhalb seiner Funktionssysteme Organisationen zu bilden, und dies in der Form von selbstreferenziellen, nicht-trivialen, für sich intransparenten, für Außenbeobachter unberechenbaren, komplexen Sozialsystemen. Muss, wenn dies geschehen soll, die Gesellschaft ihre Organisationen nicht mit widersprüchsreichen Anforderungen überlasten, etwa mit der Forderung von struktureller Inertie als Voraussetzung von verlässlicher Beobachtbarkeit auf der einen Seite und der Forderung nach Innovation und planender Anpassung an eine turbulente Realität als Voraussetzung für Rationalität

<sup>13</sup> Hierzu auch Giancarlo Corsi, *Die dunkle Seite der Karriere*, in: Dirk Baecker (Hrsg.), *Probleme der Form*, Frankfurt 1993, S. 252-265.

auf der anderen Seite? Und wie evoluierten Organisationen, wenn ihnen; diese paradoxen Bedingungen ihrer innergesellschaftlichen Reproduktion gestellt sind?

Das wären Langfristperspektiven für künftige Forschungen unter der Rahmenbedingung einer doppelten Systemreferenz, nämlich Gesellschaftssystem und Organisationssysteme. Was vorbereitend dazu jetzt schon möglich zu sein scheint, ist: genauer herauszuarbeiten, welche Erwartungen und welche Probleme sich mit der Organisationsbildung in der modernen Gesellschaft verbinden.

### III.

Alle sozialen Systeme bestehen aus Kommunikationen. Kommunikationen sind diejenigen Operationen, durch die sie sich autopoietisch mit Hilfe eigener Produkte reproduzieren können. Aber damit ist nicht garantiert, dass die sozialen Systeme selbst kommunizieren können: in eigenem Namen und gleichsam als kollektive Personen. Gesellschaften können dies schon deshalb nicht, weil ihre Kommunikationen das System nicht verlassen können. Es gibt außerhalb der Gesellschaftsgrenzen keinen Adressaten, an den die Kommunikation gerichtet werden könnte. Auch die Funktionssysteme der Gesellschaft können nicht als Kollektivpersonen auftreten, die für die Gesamtheit ihrer eigenen Operationen sprechen könnten. Es gibt, wenn man von Organisationen zunächst einmal absieht, kein Gespräch zwischen der Wirtschaft und der Wissenschaft, der Politik und dem Recht, den Familien und der Religion. Auch Interaktionssysteme sind keine kommunikationsfähigen Einheiten. Sie mögen als Kleinstsysteme gelegentlich aktuellen Konsens aufbringen können, der ausreicht, um eine einheitliche Front nach außen bieten zu können. Verhebte erklären ihre Verlobung, Protestdemonstrationen führen ihre Parolen mit, und wer mitmarschiert, bestätigt dann gleichsam die gemeinsame Kommunikation. Aber das sind dann Kommunikationen, auf die man schwer zurückkommen kann; es sei denn, dass feste soziale Stereotypisierungen vorliegen (Beispiel Verlobung) oder bereits eine Organisation vorhegt oder im Entstehen begriffen ist, an die man sich in späteren Situationen wenden kann, um an das Gesagte zu erinnern. Will man die nach außen gerichtete Kommunikation sozialer Einheiten auf Dauer stellen und in Systeme rekursiver Rück- und Vorgriffe einfügen, muss man Organisationen bilden.

Organisationen sind zur Kommunikation in eigener Sache befähigt, weil sie auch über solche Kommunikationen noch entscheiden und solche Entscheidungen als Entscheidungsprämissen für weiteres Entscheiden in Kraft setzen können. Damit ist noch nichts darüber ausgemacht, ob das

Rechtssystem solche Kommunikationen, etwa in der Form von Verträgen, als bindend behandeln wird. Für solche Zwecke können Organisationen im Rechtssystem die Eigenschaft als „juristische Persönlichkeit“ erhalten (was, nebenbei gesagt, weder für Interaktionssysteme noch für gesellschaftliche Funktionssysteme möglich wäre). Aber auch ohne rechtliche Bindungswirkung werden Kommunikationen von Organisationen als *deren* Kommunikation anerkannt. Gewerkschaften protestieren gegen Gesetzgebungspläne der Regierung, und man versteht, dass sie damit Verhandlungsbereitschaft signalisieren wollen. Der Verband der chemischen Industrie gibt Großanzeigen in Tageszeitungen auf, um die Bevölkerung auf die Unentbehrlichkeit chemischer Produktion und ihre ökologische Kontrolleurtheit hinzuweisen. Staaten kommentieren dauernd durch geeignete Organe, was politisch geschieht, wobei die nach außen gerichtete Kommunikation zugleich innenpolitisch abgewogen wird. Eine Firma gibt eine Bestellung auf, ein Supermarkt stellt käufliche Waren zur Schau, ein Museum kündigt eine Ausstellung an. Ohne organisierte Kommunikation wäre das moderne Leben kaum vorstellbar.

Systemgrenzen sind dafür auch insofern wichtig, als sie verhindern, dass in der Umwelt nachgeprüft wird, wie die Festlegung der Kommunikation intern zustandegekommen ist. Mitglieder mögen intern zur Loyalität und zur Zurückhaltung eigener abweichender Meinungen verpflichtet sein. Aber wichtiger ist, dass, wenn eine solche Äußerung geschieht, wenn also ein Parteifunktionär sich von Parteitagsbeschlüssen oder ein Bischof sich von der offiziell verkündeten Linie seiner Kirche distanziert, dies als persönliche Eskapade behandelt wird, für die persönlichen Motive gesucht und gefunden werden. Auch gibt es Fälle, in denen eine solche Loyalität nicht gefordert wird oder nicht durchgesetzt werden kann - Professoren gelten in Fakultätsangelegenheiten als undisziplinierbar. Aber selbst dann wird nicht bezweifelt, dass die Organisation sich durch beschlossene und mitgeteilte Texte als Einheit geäußert hat und für Nachfragen oder Bitten um Neuprüfung der geeignete Adressat ist.

Für die Gesellschaft selbst ist diese Möglichkeit organisatorisch aggregierter Kommunikation nur ein Medium, also eine Menge lose gekoppelter (= vielfältig, aber nicht beliebig kombinierbar) elementarer Kommunikationen. Die Gesellschaft kann sich darauf verlassen, dass es diese Möglichkeit, Informationen zu raffen, gibt und dass die zustandekommenden Kommunikationen verstanden und mehr oder weniger anschlusssicher weiterbehandelt werden können. Aber die Gesellschaft selbst kann nicht entscheiden, welche Formen in diesem Medium gewählt, welche bestimmten Kommunikationen realisiert werden, wie also im Medium organisierter Kommunikation feste Kopplungen **Zustandekommen** und wieder aufgelöst werden. Das kann nur *in der Gesellschaft durch die Organisationssysteme entschieden werden, und dadurch ist für ein*

*ausreichendes Maß an Nicht-Koordination, an organisierter Anarchie gesorgt.* Das Sondermedium organisierter Kommunikation hat also keinerlei Tendenz, trichterförmig auf Konsens hinauszulaufen. Eher scheint das Gegenteil zuzutreffen. In einer durchorganisierten Gesellschaft lösen **Statements** einzelner Organisationen typisch Gegenstatements anderer Organisationen aus. Wenn Religionsunterricht in Schulen eingeschränkt wird; sind die Kirchen im obligo, dazu Stellung zu nehmen. Wenn die Universität einen Stadtbahnanschluss fordert, wird die Stadt mit Vertröstungen reagieren. Organisierte Kommunikation wirkt in der Gesellschaft gleichsam als agonale Masse, die alle Organisationen ihrerseits unter den Druck setzt, sich, weil sie es können, mit Außenkommunikation zu befassen. Das Medium erzeugt in der Gesellschaft seine eigene dauernervöse Aktivierung. Und dies ist ein Problem der modernen Gesellschaft, während die jeweils betroffenen Organisationen damit eigene Probleme haben mögen - je nach dem, wie gefestigt ihre eigene Institutionahsierung ist oder wie sehr sie sich genötigt fühlen, Institutionalisierungsschwächen durch Kommentare zu Tagesereignissen zu überdecken.

#### IV.

Organisationen können nur deshalb in eigenem Namen kommunizieren, weil sie Mitglieder durch Entscheidung rekrutieren und sie, wenn Mitgliedschaft akzeptiert wird, zur Anerkennung der Entscheidungen der Organisation verpflichten. Das heißt, dass die gesamte Bevölkerung aus der Mitgliedschaft in jeder bestimmten Organisation ausgeschlossen ist, es seien denn die eingeschlossenen Mitglieder. Es mag wohl sein, dass alle Individuen Mitglieder in irgendwelchen Organisationen sind, vor allem in solchen, die ihnen Arbeit und Einkommen verschaffen; aber das ändert nichts daran, dass alle Individuen im Verhältnis zu fast allen Organisationen Nichtmitglieder sind. Exklusion ist mithin der Normalfall, Inklusion der Ausnahmefall.

Für das Gesellschaftssystem gilt das Gegenteil. Hier ist der Normalfall Zulassung zur Kommunikation, also Inklusion im anerkannten Status als Person. Zwar gibt es in mehr oder weniger großem Umfange an den Rändern des Systems auch Exklusionen. Aber dabei geht es im Wesentlichen um eine Beschneidung der Kommunikationsmöglichkeiten bis zum Grenzfall vollständiger kognitiver wie moralischer Irrelevanz dessen, was jemand sagt. An der Problematik solcher Ausgrenzungen sieht man aber schon, dass sie, wie groß immer ihre Zahl sein mag, und es handelt sich um eine beträchtliche, heute in die Milliarden gehende Menge, in der Selbstbeschreibung des Gesellschaftssystems als Ausnahmen behandelt werden müssen.

In älteren Gesellschaften wurde das Inklusions/Exklusions-Verhältnis durch Familienhaushalte geregelt<sup>14</sup> und in Ergänzung dazu durch Korporationen wie Tempel, Klöster, später Kirchen, Orden, Universitäten, Gilde- und Zünfte, militärische Einheiten. Nur wer nirgendwo in dieser Ordnung unterkommen und mit Rang und Status versorgt werden konnte, wurde als exkludiert behandelt und musste ein notdürftiges Leben als Vagrant, als Objekt von Wohltätigkeit, als Bettler fristen.

In der modernen Gesellschaft gibt es für Inklusion/Exklusion keine gesamtgesellschaftlichen Formen mehr. Selbst soziale Kontrolle ist von Exklusion auf Inklusion umgestellt.<sup>15</sup> Die Gesellschaft erkennt nur noch Menschen und alle Menschen als Personen an. Faktisch ist jedoch die Entscheidung über Inklusion/Exklusion auf die Funktionssysteme delegiert. Auch hier wird sie vom Prinzip der Inklusion aller beherrscht. Alle sind rechtsfähig. Jeder kann sein Wissen wissenschaftlicher Prüfung unterziehen lassen, selbst wenn er UFOs beobachtet oder die Märtyrer-Statue hat bluten sehen. Jeder ist über Geld an das Wirtschaftssystem ausgeschlossen und jeder ist in seiner Jugend schulpflichtig. Jeder ist aktiv und passiv wahlberechtigt, sofern Mindestkompetenz garantiert ist, und jeder kann sich zu einer von ihm frei gewählten Religion bekennen oder es lassen.

Die Grundrechte auf Freiheit und Gleichheit symbolisieren diese Form der gesellschaftlichen Inklusion aller Individuen als Individuen. Sie symbolisieren sie allerdings paradox, da es keine Freiheit ohne Freiheitseinschränkung und keine Gleichheit ohne Ungleichheit gibt. Die Funktionssysteme lösen diese Paradoxie durch Historisierung auf: Welche konkreten Rechte man hat und welches Schulbildungsniveau man erreicht, wie man sich politisch beteiligt oder welches Wissen man für gesichert hält, ist eine Frage der individuellen Karriere in den Funktionssystemen, also der Selektionsgeschichte, in der Individuen und soziale Systeme zusammenwirken. Dabei wirken die Inklusionsmechanismen der Funktionssysteme unkoordiniert oder allenfalls mit losen Kopplungen, die keine Voraussage von Einzelschicksalen gestatten. Nur ein kompletter oder nahezu kompletter Ausschluss aus den Funktionssystemen koppelt starr: ohne

**14** Hier ist zu beachten, dass der alte Begriff des *oikos* oder der *familia* nicht nur die Ehepartner und ihre Kinder betrifft, sondern auch sonstige im Haushalt lebende Verwandte, ferner abhängiges Personal und auch Sklaven und Großvieh sowie Gebäude und Land. Im Falle der mittelalterlichen Hoffamilie konnten Angehörige des Hofes, zum Beispiel Künstler, zu „familiäres“ ernannt und dadurch ausgezeichnet werden. Für den heutigen Begriff der Familie gab es damals keine Bezeichnung. Verwandtschaft wurde als *clan*-Struktur begriffen.

**15** Man denkt hier an die bekannten Thesen Foucaults über den Beginn neuer Formen von Sozialdisziplinierung in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts. Vgl. auch S. Cohen, *Visions of Social Control*, Cambridge Engl. 1985.

Arbeit und ohne Geld, ohne Bildung, ohne Ausweis, ohne legale Ehemöglichkeiten, ohne festen Wohnsitz, ohne Schutz durch die Polizei, ja oft ohne Zugang zu der Sprache, die von den Behörden gesprochen wird, - ein Ausschluss zieht den anderen nach sich im Sinne einer negativen Integration, die dem Individuum wenig mehr lässt als den eigenen Körper und die Sorge des Überlebens von Tag zu Tag.

Riesige Menschenmengen leben unter diesen Bedingungen der Exklusion. Dazu bedarf es keiner Organisation. Die Funktionssysteme der Gesellschaft produzieren und reproduzieren das, was sie nicht brauchen können: Exklusionen. Im Bereich der positiven und losen Kopplungen wird dagegen Selektion organisiert im Sinne von Karrieren (im weitesten, alle Arten von kumulativen Erwerben wie Rechte, Geld, Reputation einschließenden Sinne). Die Selektionen können ja nicht den bloßen Wünschen überlassen bleiben, sie erfordern Verständigungen (zum Beispiel Verträge) und zur Kontrolle Organisationen. Dasselbe gilt für den Bereich der sozialen Kontrolle, die von Exklusion auf Inklusion (Gefängnisse, psychiatrische Anstalten, therapeutische Organisationen aller Arten) umgestellt ist. Und es gilt für den gesamten Bereich der Nacharbeit, die sich auf Exklusionen oder drohende Exklusionen bezieht, vor allem Sozialarbeit und Entwicklungshilfe.

Das Zusammenwirken von Funktionssystemen und Organisationen ist nun seinerseits so gebaut, dass dadurch die Prinzipienparadoxien der Freiheit und der Gleichheit aufgelöst, das heißt: auf unterschiedliche Entitäten verteilt werden können. Die Funktionssysteme gehen von Inklusion aus und lassen Exklusionen gleichsam nur geschehen. Bei Organisationen liegt der Fall umgekehrt. Hier werden alle ausgeschlossen, es gibt kein Naturrecht auf Mitgliedschaft, weil die Inklusion hochselektiv erfolgen muss. Wir sehen jetzt die Logik des Gesamtarrangements, die in einer spezifischen Paradoxie und in deren Entfaltung kulminiert. Es gibt unterschiedungzwangsläufig Inklusionen *und* Exklusionen, weil die Form der Inklusion nicht möglich wäre, wenn es nicht auch Exklusion gäbe und umgekehrt. Die paradoxe Einheit dieser Differenz wird so aufgelöst, dass die Gesellschaft in ihren Funktionssystemen für Inklusion aller optiert, die Organisationen dagegen für Exklusion aller. Die Gesellschaft hält Exklusionen für menschenunwürdig und für funktional nutzlos, ohne sie verhindern zu können. Die Organisationen gehen von Exklusionen aus, um eine Entscheidungskontrolle über Mitgliedschaft und damit ihre eigene Autonomie einrichten zu können. Trotzdem operieren die Organisationen als Vollzug von Gesellschaft in der Gesellschaft.

Dies Umkehrverhältnis von Inklusion und Exklusion erklärt auch, weshalb die so genannte Kritische Theorie in Anwendung auf Organisationen gescheitert ist. Ihr Ziel war gewesen, allgemeine gesellschaftliche Werte wie Freiheit, Gleichheit, Emanzipation, Partizipation, Chancen für Selbst-

**Verwirklichung** auch in den Organisationen durchzusetzen. Das harmoniert aber schlecht mit der Sonderstellung der Mitglieder und dem Ausschluss aller anderen. Wenn man allgemeine Menschenrechte in der Organisation und mit Hilfe ihrer Strukturen realisieren will, gibt es keinen Grund, andere davon auszuschließen. Das muss nicht heißen, dass innerhalb der Organisationen die Rechtsordnung aufgehoben und durch eigene Strukturen ersetzt werden kann. Es läuft auch nicht auf stumme Unterwerfung unter gegebene Machtverhältnisse hinaus. Aber die Exklusion der Nichtmitglieder ist nur gerechtfertigt, wenn die Beschränkungen akzeptiert werden, die die Autopoiesis des Entscheidens ermöglichen.

Die Eigenlogik der autopoietischen Organisation erklärt auch, dass man Organisationen findet, die auf der Ebene ihrer Entscheidungsprogramme ganz anders strukturiert sind, als man es von ihrer gesellschaftlichen Funktion und ihrem Output her erwarten könnte. Ein besonders eklatantes Beispiel bieten Zeitungsredaktionen oder Fernseh- und Hörfunkanstalten im Bereich der Massenmedien. Die Selektionskriterien sind hier: Neuheit, Konflikt, Sensation, Ortsbezug, Moral, Normverstoß und überhaupt Negatives. Die Organisationsprogramme sind dagegen in all diesen Hinsichten das genaue Gegenteil: auf Wiederholung eingerichtete Routineprogramme, Rubriken und Schablonen sowie Zufallsfaktoren wie die noch freie Zeitungsspalte oder Sendeminute.<sup>16</sup> Die Organisation würde nicht funktionieren können, wenn sie selber sensationell, konfliktträchtig, moralisch, mit Präferenz für Normverstöße und vor allem: immer wieder neu entscheiden müsste. Die Arbeit ist vielmehr durch unerwartet hohe Redundanzen geprägt. Ähnliche Umkehrverhältnisse findet man in der Entscheidungspraxis der Gerichte oder in der Forschungspraxis wissenschaftlicher Institute. Auch hier hegen die faktisch vorherrschenden Präferenzen weniger im Wert der Entscheidungen als in der Notwendigkeit, mit der Arbeit in begrenzter Zeit zurechtzukommen.

Durch ihre Organisationen ist die Gesellschaft mit Diskriminierungsfähigkeit ausgestattet. Sie behandelt alle gleich und jeden verschieden. Ihr Prozessieren von Kommunikationen geht von Universalprinzipien aus und referiert zugleich auf die jeweils gegebene historische Situation. Alle sind rechtsfähig, aber nicht jeder bekommt vor Gericht Recht. Der Gleichheitssatz ist, anders gesagt, noch kein Konditionalprogramm.<sup>17</sup> Alle sind Bürger, aber nicht jeder Abgeordneter und Beamter. Jeder hat, wenn er

<sup>16</sup> Siehe hierzu vor allem Manfred Rühl, *Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System*, Bielefeld 1969, sowie eine Reihe von Folgeuntersuchungen mit gleichen Ergebnissen. Für einen Überblick vgl. Frank Marcinkowski, *Publizistik als autopoietisches System*, Opladen 1993, insb. S. 98 ff.

<sup>17</sup> Siehe Adalbert Podlech, *Gehalt und Funktionen des allgemeinen verfassungsrechtlichen Gleichheitssatzes*, Berlin 1971, S. 50.

nur irgend lernfähig ist, die Schule zu besuchen; aber mit welchem Erfolg, entscheidet die Schule nach internen Kriterien. Mit Hilfe ihrer Organisationen lässt die Gesellschaft die Grundsätze der Freiheit und der Gleichheit, die sie nicht negieren kann, scheitern. Sie wandelt sie um in Grundsätze der Zukunftsoffenheit, die nicht durch Klauseln, die den Prinzipien selbst angehängt werden, eingeschränkt ist, sondern nur vom jeweils erreichten Stand der Dinge, von dem man auszugehen hat, wenn man ermitteln will, was noch möglich ist.

## V.

Eine weitere Funktion der Organisationsbildung innerhalb des Gesellschaftssystems kann man in der Einrichtung von *Interdependenzunterbrechungen* sehen. In altkybernetischer Terminologie könnte man auch von Stufenfunktionen oder von Ultrastabilität sprechen.<sup>18</sup> Damit wird verhindert, dass innerhalb der groben gesellschaftlichen Differenzierung nach Funktionssystemen dann alles mit allem variiert und die Preisbildung für Hautcreme sich an den Preisen von Flaschenbier, Hotelübernachtungen, Flugzeugen oder Zeitungen zu orientieren hat. Zugleich ist damit eine Abfangvorrichtung für Risiken in die Gesellschaft eingebaut: Der Konkurs eines Unternehmens hat nur begrenzt den Konkurs anderer Unternehmen zur Folge, so wie auch die Scheidung einer Ehe nicht automatisch und vor allem nicht kaskadenhaft zur Scheidung anderer Ehen führt. Nur unter dieser Bedingung, die man heute auch loose coupling nennt, können komplexe Systeme ihre eigene Irritabilität steigern und trotzdem ausreichende Stabilität erreichen.

Aber warum ist in Gesellschaften überhaupt mit einer so weit reichenden Interdependenz zu rechnen?

Das dürfte an den offenen Sinnhorizonten sprachlicher Kommunikation liegen und in entwickelteren Gesellschaften dann auch an der Generalisierung symbolischer Kommunikationsmedien.

Kommunikation läuft zwar verhältnismäßig ordentlich ab insofern, als sie thematisch geordnet ist und man eine begonnene Kommunikation nicht allzu sprunghaft, jedenfalls nicht behebig fortsetzen kann, sollen nicht Zweifel an der Ernsthaftigkeit der Beiträge aufkommen. Darin allein liegt aber keine zureichende Beschränkung. Eine Kommunikation über Bier kann als Kommunikation über Frauen fortgesetzt werden, sofern die Teilnehmer mitmachen. Auch symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien sind offen institutionalisiert, sonst ließen sie sich nicht zur Ausdifferenzierung von Systemen verwenden. Man müsste, wenn nicht weitere Vorkehrungen getroffen sind, damit rechnen, dass jeder Preis jeden anderen Preis beeinflusst, dass physikalisch Wahrheiten in die Sozio-

logie durchschlagen oder umgekehrt oder dass jeder Machteinsatz die Macht schlechthin auch für andere Fälle aufs Spiel setzt. Phänomene wie Inflation oder Deflation, die nicht nur im Falle des Geldes, sondern in allen symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien auftreten,<sup>18</sup> zeigen im Übrigen, dass diese ursprüngliche Interdependenz bei aller Differenzierung von Märkten und Firmen, Parteien und Regierungskoalitionen oder wissenschaftlichen Disziplinen, Fachgebieten, Universitäten und Forschungsinstituten im Hintergrund lauert und jederzeit unerwünschte Durchgriffe auf die allgemeine Verwendbarkeit des jeweiligen Mediums auslösen kann.

Organisationen sind die wesentlichen Träger von Interdependenzunterbrechungen. Das wird nicht zuletzt durch die Theorie autopoietischer Systeme sichtbar gemacht, während Input-Transformation-Output Modelle sich leicht dazu eignen, das Augenmerk auf kettenförmige Verknüpfungen zu lenken. Aber Organisationen sind auch Systeme, die in ihren Operationen Selbstreferenz und Fremdreferenz verknüpfen und daher Interdependenzunterbrechungen immer auch in ihre Umwelt hineinlegen. So gibt es in der Wirtschaft unterschiedliche Märkte. Die Politik kennt politische, die Wissenschaft wissenschaftliche Themengebiete, auf die sich die Organisationen beziehen. Während die Wirtschaft relativ stabile Unterschiede zwischen Märkten bildet und die Politik, davon deutlich unterschieden, sich mit zeitlich instabilen Themenfeldern beschäftigt, mit denen sich, wenn sie aktuell sind, alle Parteien (aber nicht auch: alle Ministerien) befassen müssen, sind Wissenschaftsorganisationen schon aus Ausbildungsgründen zunächst nach Disziplinen differenziert, und erst innerhalb der Disziplinen gibt es modische, rasch wechselnde Themenpräferenzen, denen sich auf Aktualität bedachte Forschergruppen bevorzugt annehmen. Die Beziehungen von Organisationen zu den Nischen ihrer Umwelt, mit denen sie sich bevorzugt identifizieren, kann also sehr verschieden ausfallen, aber es ist kaum denkbar, dass es Umweltdifferenzierungen gibt, die sich aus sich heraus reproduzieren, wenn Differenzen und Abschottungen und zeitliche Stabilitäten oder Fluktuationen nicht durch entsprechend orientierte Organisationen getragen würden.

**18** So W. Ross Ashby, *Design for a Brain: The Origin of Adaptive Behaviour*, 2. Aufl. London 1954, S. 80 ff.; ders., *An Introduction to Cybernetics*, New York 1956, S. 82 ff.

**19** Eine wichtige, generelle Bedingungen von Rationalität betreffende Entdeckung von Talcott Parsons. Siehe vor allem Talcott Parsons/Gerald M. Platt, *Die amerikanische Universität*, dt. Übers. Frankfurt 1990, S. 42, 409 ff. Vgl. auch Rainer C. Baum, *On Societal Media Dynamics*, in: Jan J. Loubser et al. (Hrsg.), *Explorations in General Theory in Social Sciences: Essays in Honor of Talcott Parsons*, New York 1976, S. 579-608.

Ohne Interdependenzunterbrechungen könnte keine Gesellschaft strukturelle Komplexität ausbilden, aber erst in der modernen Gesellschaft scheinen dafür Organisationen erforderlich zu sein. Tribale Gesellschaften kamen mit ihrem Prinzip des pyramidalen Aufbaus segmentärer Differenzierung zurecht. Auch die nach Schichtung und/oder Zentrum/Peripherie differenzierten Gesellschaften konnten sich mit ihrem eigenen Differenzierungsprinzip noch begnügen und nur innerhalb von Schichten eine weitere Differenzierung nach Haushalten oder innerhalb ihrer Zentren eine höher entwickelte Arbeitsteilung vorsehen. In all diesen Fällen und solange Familienökonomien das Grundgerüst der gesellschaftlichen Differenzierung bildeten, konnten raumbezogene Symbolisierungen, Grenzmarkierungen, Auszeichnung von Plätzen (zum Beispiel als heilig oder als Markt) das Problem der geregelten Interdependenz und des notwendigen Überschreitens von Grenzen lösen mit Hermes als dem zuständigen, auf dem Olymp und im Hades zugleich ansässigen Gott der Händler und Diebe. Allmählich wurde diese Funktion vom Recht und den bürgerrechtlichen Kategorien des Eigentums und des Vertrags übernommen. Erst die moderne, funktional differenzierte Gesellschaft erreicht jedoch einen Grad an Komplexität, bei dem eine ganz andere Typik von Systembildung die Funktion der Interdependenzunterbrechung übernehmen muss. Funktionale Differenzierung steigert wechselseitige Unabhängigkeit und Abhängigkeit der Funktionssysteme *miteinander*, also *zugleich*; denn jedes Funktionssystem ist in der Erfüllung der eigenen Funktion autonom, aber zugleich davon abhängig, dass die anderen Funktionssysteme ihre jeweilige Funktion auf adäquatem Leistungs niveau erfüllen. Die Margen wechselseitiger Problemüberwälzung und Substitution sind im Verhältnis zum Niveau der strukturellen Komplexität recht gering. Die Politik kann schon geringe ökonomische Schwankungen nicht ignorieren, die Wirtschaft muss profitabel verwertbare wissenschaftliche Entdeckungen aufgreifen, was immer das für ältere Investitionen bedeutet; und sie kann zwar private Sicherheitsdienste organisieren, aber nicht die Polizei ersetzen. Das zeigt: die funktionale Differenzierung kann die notwendigen Interdependenzunterbrechungen nicht selber leisten, sie ist dazu aus leicht erkennbaren Gründen strukturell nicht in der Lage. Gerade die operative Geschlossenheit und Autonomie der Funktionssysteme steigert also, wenn man die Effekte auf das Gesamtsystem der Gesellschaft hochrechnet, Eigendynamik und wechselseitige Betroffenheit, Unabhängigkeit und Abhängigkeit. Und eben deshalb muss die Gesellschaft über funktionale Differenzierung hinausgehen und ein anderes Prinzip der Systembildung verwenden, um sich mit Ultrastabilität und mit hinreichend lokaler Fähigkeit der Absorption von Irritationen zu versorgen, nämlich Organisation.

Ganz ähnliche Sachverhalte kann man mit Hilfe des Begriffs der *strukturellen Kopplung* analysieren. Er stammt von Humberto Maturana<sup>20</sup> und bezeichnet Beziehungen (Maturana: „Interaktionen“) zwischen System und Umwelt, die zwar nicht strukturdeterminierend in das System eingreifen, also mit Autopoiesis kompatibel sind, aber langfristig gesehen die im System selbst produzierten Strukturen beeinflussen und in diesem Sinne einen „structural drift“ auslösen, also zum Beispiel regeln, wie viel Muskeln eine Tierart entwickelt, um sich bei eigenem Körpergewicht und bei gegebenen Gravitationsbedingungen bewegen zu können. Stärker als Maturana wollen wir die Doppelseitigkeit struktureller Kopplungen betonen. Sie schließen ein, was das System „perturbieren“ kann, und schließen aus, was nur destruktiv wirken kann. Im Falle des Gesellschaftssystems wird die strukturelle Kopplung mit Bewusstseinssystemen durch Sprache erzeugt. Was nicht durch Sprache oder sprachähnlichen Zeichengebrauch vermittelt wird, also zum Beispiel eine physikalische oder chemische Veränderung, kann nur destruktiv wirken - auf das Bewusstsein ebenso wie auf das Kommunikationssystem Gesellschaft.<sup>21</sup>

Innerhalb des Gesellschaftssystems, das heißt: zur Kopplung seiner Teilsysteme, gelten andere Bedingungen. In Adelsgesellschaften zum Beispiel werden die unterschiedlichen sozialen Schichten durch Haushalte gekoppelt, indem sie in Haushalten kommunikative Kontakte realisieren können. Unter dem Regime funktionaler Differenzierung kommt es je nach Art der beteiligten Systeme zu sehr verschiedenen strukturellen Kopplungen, sodass sich dafür kein einheitlicher Mechanismus mehr angeben lässt. Wissenschaft und Wirtschaft finden sich durch die technische und ökonomische Umsetzbarkeit neuen Wissens gekoppelt, Wirtschaftssystem und Krankenbehandlungssystem durch das Krankschreiben von Patienten in Arztpraxen; das Rechtssystem und das Wirtschaftssystem durch die beiderseitige Benutzung von Eigentum und Vertrag, Rechtssystem und politisches System durch die Institution der Verfassung.

Wie weit Organisationen an diesen strukturellen Kopplungen beteiligt sind, müsste von Fall zu Fall untersucht werden. Große Anwaltfirmen sichern, besonders in den USA, ihren Klienten politische und wirtschaftliche Kontakte, während die fachlich-juristische Beratung nur eine unterge-

**20** Siehe Humberto R. Maturana, Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit: Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie, Braunschweig 1982, insb. S. 150 ff., 251 ff.

**21** Hierzu ausführlicher Niklas Luhmann, Wie ist Bewußtsein an Kommunikation beteiligt?, in: Hans Ulrich Gumbrecht/K. Ludwig Pfeiffer (Hrsg.), Materialität der Kommunikation, Frankfurt 1988, S. 884-905.

ordnete Rolle spielt.<sup>22</sup> Manche Organisationen differenzieren interaktionsintensive Kontaktkreise aus, die sich speziell, aber sehr situationsbezogen, mit bestimmten strukturellen Kopplungen befassen.<sup>23</sup> In anderen Fällen werden relativ große und mächtige Organisationen gebildet, etwa Gewerkschaften oder Arbeitgeber- oder Industrieverbände, um zwischen Politik und Wirtschaft zu vermitteln.<sup>24</sup> Auch verbringen Vorstandsmitglieder großer Wirtschaftsunternehmen viel Zeit in den jeweiligen Hauptstädten, ohne dass ihre Abwesenheit am Sitz ihres Unternehmens beklagt würde. In einem allgemeinen Überblick kann man also nur sagen, dass sich in genauer Anpassung an Sonderbedingungen solcher struktureller Kopplungen eine Vielfalt von Formen, teils auf Interaktions- teils auf Organisationsebene, entwickelt hat, wie es ohne Rückgriff auf kommunationsfähige Organisationen nicht möglich gewesen wäre.

Besondere Aufmerksamkeit verdienen schließlich besondere, gleichsam extravagante Organisationen, in denen das Problem der strukturellen Kopplung in konzentrierter Form zum Ausdruck kommt. Das sind Verfassungsgerichte und Zentralbanken - jeweils unter der Voraussetzung politischer Unabhängigkeit. Diese Organisationen arbeiten nicht janusköpfig unter der Bedingung einer Doppelloyalität. Sie sind auch nicht als Einrichtungen eines Pressionsausgleichs gedacht, in dem mal das eine Funktionssystem und mal das andere obsiegt. Sie bilden vielmehr die Spitzenorganisation eines der gekoppelten Systeme, nämlich des Rechtssystems bzw. des Wirtschaftssystems. Das wiederum hat zur Voraussetzung, dass diese Funktionssysteme nach dem Differenzierungsmuster Zentrum/Peripherie geordnet sind, also jeweils eine Zentralhierarchie bilden - das Gerichtssystem bzw. das Bankensystem -, von dem aus andere Bereiche des Funktionssystems als Peripherie behandelt werden können.<sup>25</sup> Unter dieser Vorbedingung kann die Spitze des hierarchischen Zentralsystems, eben das Verfassungsgericht bzw. die Zentralbank, als Spitzenorganisation des Funktionssystems operieren, ohne Weisungen erteilen, also ohne regieren zu können.

22 Siehe z.B. Edward O. Laumann/John P. Heinz et al., *Washington Lawyers and Others: The Structure of Washington Representation*, Stanford Law Review 37 (1985), S. 465-502; Robert L. Nelson/John P. Heinz, *Lawyers and the Structure of Influence in Washington*, Law and Society Review 22 (1988), S. 237-300.

23 Siehe für „Konversationskreise“, die es mit Wissenschaft, Recht, Wirtschaft und Politik zu tun haben, Michael Hutter, *Die Produktion von Recht: Eine selbstreferentielle Theorie der Wirtschaft, angewandt auf den Fall des Arzneimittelpatentsrechts*, Tübingen 1989.

24 Vgl. Gunther Teubner, *Organisationsdemokratie und Verbandsverfassung*, Tübingen 1978.

25 Hierzu näher Niklas Luhmann, *Das Recht der Gesellschaft*, Frankfurt 1993, S. 297 ff.

Diese Organisationen findet man dann mit „Autokompetenz“ ausge stattet. Sie sind selbstreferenziell und, da Negativentscheidungen hinein spielen, paradox konstituiert. Bei Verfassungsgerichten kennt man diese Probleme schon seit dem späten 18. Jahrhundert, mindestens seit der berühmten Entscheidung *Marbury v. Madison*.<sup>26</sup> Die Verfassungsgerichte finden sich in der Verfassung erwähnt bzw. vorausgesetzt. Ihre Aufgabe, den Text zu interpretieren und anzuwenden, bezieht sich daher auch auf das Ausmaß ihrer eigenen Kompetenz, insbesondere auf die Frage, ob sie auch politisch gewollte, „demokratisch“ beschlossene Gesetze für verfassungswidrig und damit für ungültig erklären können. Dass dabei die Rückwirkungen auf die Politik im Auge behalten werden müssen, ver steht sich von selbst, auch wenn es nicht zur förmlichen Ausklammerung von „political questions“ kommt.<sup>27</sup> Insbesondere wird ein Verfassungsgericht es sich kaum leisten können, der eigenen Logik so weit zu folgen, dass es verfassungswidrige Gesetze rückwirkend für ungültig erklärt und damit ein Abwicklungschaos erzeugt. Es muss daher die Gültigkeit von ungültigen Gesetzen akzeptieren können - zumindest für eine gewisse Zeit und oft bis auf weiteres.

Ahnliche Probleme treten in einem ganz anderen Funktionssystem in der Zentralbankpolitik auf. (Man sagt „Politik“, obwohl es keine politische Politik sein soll.) Die formelle Aufgabe, im Spannungsfeld verschiedener Variabler, insb. Inflation, Geldmenge, Außenhandelswert der Währung, für Ausgleich zu sorgen, kann nicht ohne Seitenblick auf die politischen Konsequenzen, zum Beispiel auf das Ausmaß der Geldschöpfung durch Staatsverschuldung erfolgen. Auch hier findet man eine paradox eingerichtete Organisation, die die Geldmenge zu beschränken versucht, mit der sie selber wirtschaftlich operiert.

Was man an diesen zugleich marginalen und systemzentralen Organisationen erkennen kann, ist: dass und wie Probleme der strukturellen Kopplung in Probleme der Selbstreferenz überführt und dann durch die Entscheidungspolitik dieser Organisationen, die nicht politische, das heißt nicht demokratische Politik sein darf, entfaltet werden. Die Konsequenz ist, dass die Zeitdimension eine besondere Bedeutung gewinnt - sei es im Sinne eines structural drift des Rechtssystems in Richtung auf eine Auflösung fester rechtsdogmatischer Formen im Interesse einer juristischen Kontrolle der politischen Entwicklung zum Wohlfahrtsstaat<sup>28</sup>; sei es im Sinne einer jeweils historischen, auf neueste Informationen bezogene Zen-

26 1 Cranch (1803), S. 137 ff., insb. 176 ff. Vgl. auch William E. Nelson, *The Eighteenth-Century Background of John Marshall's Constitutional Jurisprudence*, Michigan Law Review 76 (1978), S. 893-960.

27 So in *Marbury v. Madison* a.a.O.

28 In diesem Sinne Dieter Grimm, *Die Zukunft der Verfassung*, Frankfurt 1991.

tralbankpolitik, die ihre eigene Unberechenbarkeit als nicht-triviale Maschine durch proklamierte Ziele und öffentlichkeitswirksame, mit viel informiertem guesswork umgebene Entscheidungskommunikation zu mäßigen trachtet.

Strukturelle Kopplungen sind Konsequenzen der funktionalen Gesellschaftsdifferenzierung. Sie stellen sich ein, weil mit dieser Differenzierungsform sowohl die Abhängigkeiten als auch die Unabhängigkeiten der Funktionssysteme im Verhältnis zueinander steigen. Sie sind auf der Ebene des Gesellschaftssystems angesiedelt und als solche nicht eine Funktion von Organisationen. Aber sie wären in der notwendigen Komplexität und Differenziertheit kaum möglich, wenn es nicht Organisationen gäbe, die Informationen raffen und Kommunikationen bündeln können und so dafür sorgen können, dass die durch strukturelle Kopplungen erzeugte Dauerirritation der Funktionssysteme in anschlussfähige Kommunikation umgesetzt wird.

## VII.

Systembildung durch operative Schließung und autopoitische Reproduktion ist eine hoch unwahrscheinliche evolutionäre Errungenschaft - so das Leben, so die sprachlich kommunizierende Gesellschaft und so in der Gesellschaft alle weiteren Autopoiesen. Wenn sie zustandekommt, kann sie durch die Bedingungen ihrer Möglichkeit nicht mehr kontrolliert werden. Sie dient keinem „höheren Zweck“, sie kommt nun einfach vor und fungiert, nachdem die Evolution Unwahrscheinlichkeit in Wahrscheinlichkeit transformiert hat, als Ansatzpunkt weiterer Evolution.

Dieser typische Vorgang wiederholt sich ein weiteres mal, wenn sich in der Gesellschaft Organisationssysteme bilden, nachdem die Gesellschaft eine dafür ausreichende Komplexität erreicht hat. Und auch hier gilt: die Organisationen dienen keinem höheren Zweck, sie sind nicht Konzentrationspunkte gesellschaftlicher Rationalität, sie nutzen die Möglichkeit, Grenzen zu ziehen und zu reproduzieren, sie werden kreativ, sie wuchern und finden sich eben damit weiterer evolutionärer Selektion ausgesetzt.

Bezogen auf die moderne Gesellschaft werden die daraus folgenden Probleme als Probleme der Steuerung diskutiert.<sup>29</sup> Wenn Funktionssyste-

<sup>29</sup> Siehe zunächst Gunther Teubner/Helmut Willke, Kontext und Autonomie: Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht, Zeitschrift für Rechtssoziologie 11 (1984), S. 4-35; ferner Manfred Glagow/Helmut Willke (Hrsg.), Dezentrale Gesellschaftssteuerung: Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaft, Pfaffenweiler 1987; Manfred Glagow/Helmut Willke/Helmut Wie-

me als eigene autopoietische Systeme ausdifferenziert sind, folgt schon daraus, dass sie einander nicht determinieren, sondern nur über strukturelle Kopplungen mehr oder weniger massiv irritieren können.<sup>30</sup> Wie schon bei der Vorstellung des Begriffs der Autopoiesis bemerkt,<sup>31</sup> sind soziale Systeme nur deshalb von *außen* beeinflussbar, weil sie *intern* über Ja/Nein-Optionen verfügen, also im Blick auf eine noch nicht feststehende Zukunft oszillieren. Andererseits folgt genau daraus auch, dass sie in ihren Zuständen von außen nicht determinierbar sind; denn selbst wenn ein externer Zugriff eine bestimmte Variable fixieren könnte, würde das im System nur weitere Ja/Nein-Oszillationen auslösen - etwa Beachtung oder Nichtbeachtung geltender Normen. Daraus folgt, dass unter solchen Bedingungen typisch nur an Auslösekausalität, nicht aber an Durchgriffskausalität zu denken ist. Ob das Setzen von Auslöseursachen im beobachteten System etwas bewirkt und was es bewirkt, wird im Wesentlichen durch den im Moment vorliegenden Zustand dieses Systems bestimmt und nicht durch ein *causa aequat effectum*-Gesetz. Hinzukommt, dass nur Organisationssysteme, nicht aber die Funktionssysteme selbst kommunikativ agieren können.<sup>32</sup> Es gibt keine Kommunikationen „des“ politischen Systems, die an „das“ Wirtschaftssystem adressiert werden könnten, aber natürlich Entscheidungen einer Regierung, Arbeitsplätze durch Subventionen an Industrien zu erhalten, die ihre Produkte am Markt

senthal (Hrsg.), **Gesellschaftliche Steuerung und partikulare Handlungsstrategien**, Pfaffenweiler 1989; Helmut Willke, Ironie des Staates, Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaft, Frankfurt 1992; ders., **Systemtheorie III: Steuerungstheorie**, Stuttgart 1995. Siehe ferner mehrere Beiträge in: Roeland J. in't Veld/Linze Schaap/Catrien J.A.M. Termeer/Mark J.W. van Twist (Hrsg.), **Autopoiesis and Configuration Theory: New Approaches to Societal Steering**, Dordrecht 1991, und Volker Ronge, Politische Steuerung - innerhalb und außerhalb der Systemtheorie, in: Klaus Dammann et al. (Hrsg.), **Die Verwaltung des politischen Systems: Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema**, Opladen 1994, S. 53-64. Der weitaus überwiegende Teil der an Steuerung interessierten Literatur begründet Steuerung dagegen damit, dass er die Theorie autopoietischer Systeme ablehnt (zum Beispiel: als inkompatibel mit dem Faktum der Steuerung) und greift stattdessen auf handlungstheoretische Konzepte zurück. Siehe für viele Fritz W. Scharpf, Politische Steuerung und politische Institutionen, in: Hans-Hermann Hartwich (Hrsg.), **Macht und Ohnmacht politischer Institutionen: 17. Wissenschaftlicher Kongress der DVPW 12. bis 16. September 1988**, Opladen 1989, S. 17-29. Auch hier nimmt jedoch die Einsicht in offenkundige Schwierigkeiten und zu erwartende Fehlschläge zu.

<sup>30</sup> Siehe z.B. F. Steier/K.K. Smith, **Organizations and Second Order Cybernetics**, *Journal of Strategie and Systemic Therapies* 4,4 (1985), S. 53-65.

<sup>31</sup> **Ygl.** Kap. 2.

<sup>32</sup> Ähnlich, aber mit einer anders gelagerten Unterscheidung von meaning Systems und organizations, argumentiert I.J. Koppen, **Environmental Mediation: An Example of Applied Autopoiesis?**, in: in't Veld et al. a.a.O. S. 143-160.

nicht absetzen können. Und es gibt in erheblichem Umfange auch direkte Steuerungskommunikation von Organisation zu Organisation.<sup>33</sup> Es gibt, anders gesagt, durchaus Organisationsentscheidungen, die Systemvariable verändern, also in unserem Beispiel: den Anteil an unproduktivem im Verhältnis zu produktivem Geldeinsatz erhöhen. Nur: in welchen Zustand das Wirtschaftssystem dadurch gerät und was das dann wieder für politische Folgen hat, ergibt sich aus der Fortsetzung der Autopoiesis dieser Systeme und der damit verbundenen Aktivierung/Desaktivierung von Strukturen.

Aus gut verständlichen Gründen hat sich die Diskussion über Steuerung auf die Beziehungen zwischen politischem System und Wirtschaftssystem beschränkt, wobei häufig an rechtsförmige Steuerung gedacht wird. Dieser Ausschnitt hat den Vorteil, dass in der Form des Staates auf der Aktivseite der Steuerung eine gut beobachtbare Organisation gegeben ist. Für ein gesellschaftstheoretisches Interesse ist jedoch vor allem die Ausschnitthaftigkeit dieser Fragestellung beachtlich. Müsste man nicht auch umgekehrt (und nicht weniger „legitim“!) daran denken, dass die Wirtschaft das politische System steuert - etwa durch Einfluss der Zinsentwicklung auf die noch finanzierbare Staatsverschuldung und über diese Zwischenvariable auf eine kaum benennbare Vielzahl von Politikprogrammen. Auch an Einflussnahmen durch Organisationen des Wirtschaftssystems wäre zu denken, die sicher punktuell (auf der „policy“-Ebene) erfolgreich sein mögen, aber kaum in der Lage sein dürften, das politische System oder zum Beispiel die politischen Wahlen zu beeinflussen.<sup>34</sup> Ein weiteres Thema wäre die Frage, ob es durch gute Zusammenarbeit von Pressereferenten oder public relations departments mit Journalisten oder Redaktionen gelingt, aus dem Gesichtswinkel bestimmter Organisationen das zu steuern, was über Massenmedien als „öffentliche Meinung“ produziert wird. Mit der Veränderung des Wirklichkeitsausschnittes ändert sich dann auch die Einstellung zu Steuerungsvorhaben. Und hier wird dann der oft beklagte Steuerungspessimismus zum Optimismus: Man wird hoffen, dass es nicht oder jedenfalls nicht nachhaltig gelingt.<sup>35</sup>

33 Das betont Uwe Schimank, Politische Steuerung in der Organisationsgesellschaft - am Beispiel der Forschungspolitik, in: Wolfgang Zapf (Hrsg.), Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt am Main 1990, Frankfurt 1991, S. 505-516.

34 In dieser Frage gibt es mehr Verdacht als seriöse empirische Forschung. Siehe aber Dan Clawson/Alan Neustadt/Denise Scott, Money Talks: Corporate PACs and Political Influence, New York 1992. (PAC heißt: Political Action Committee).

35 Hier lohnt die Anmerkung, dass Erfolge eher zu erwarten sind, wenn es den Organisationen gelingt, medienrelevante Ereignisse zu inszenieren, über die die

Diese Überlegungen haben Folgen für den Begriff der Steuerung - und zwar für Fremdsteuerung ebenso wie für Selbststeuerung. Das Problem, das die Steuerungstheorie zu diskutieren hätte, liegt demnach nicht im Begriff der Autopoiesis, sondern im Begriff der Steuerung; und der Begriff der Autopoiesis provoziert allenfalls zu einem genaueren Nachdenken darüber, was mit Steuerung eigentlich gemeint ist. Mit Steuerung kann nicht gemeint sein, dass das System seine eigenen Zustände determiniert; denn dann würde der Begriff mit dem Begriff der Autopoiesis verschmelzen und externe Steuerung ausschließen. Wir halten deshalb am Merkmal einer intentionalen Kommunikation fest.<sup>36</sup> Zugleich stellt sich aber, wie bei jeder Intention, das Problem der Komplexität. Wenn man den Begriff der Steuerung beibehalten will, kann man ihn deshalb nicht auf Systeme beziehen, sondern nur auf jeweils spezifische Differenzen. Zwecksetzung heißt ja: eine Differenz einzuführen im Verhältnis zu dem, was anderenfalls der Fall sein würde. Dass dies (mehr oder weniger erfolgreich) möglich ist, wird niemand bestreiten wollen. Andernfalls gäbe es schon längst keine Zwecke mehr, die Evolution hätte sie längst eliminiert. Differenzen können durch Steuerung gesteigert oder auch abgeschwächt werden (etwa: größerer Marktanteil für die eigenen Produkte, geringere statistisch ausweisbare Arbeitslosigkeit). In jedem Falle beobachten Steuerungsversuche das zu steuernde System mit Hilfe einer spezifischen Unterscheidung. Dabei wird jedoch das System nicht als Komplexeinheit gesehen im Unterschied zur Umwelt. Es wird überhaupt nicht als System gesehen, sondern nur als Kontext spezifischer Differenzen, man könnte sagen: als Endloskontext der Unterscheidung von Unterscheidungen mit der Maßgabe, dass Veränderungen in einer Differenz

**Medien dann nach ihrer eigenen Logik mehr oder weniger zwangsläufig berichten müssen. Das heißt: wie immer motiviert, die Operationen müssen bereits im anderen System stattfinden. Man denke nur an die typische Szene, dass prominente Politiker einander die Hand geben, ohne sich anzuschauen. So das Pressefoto der ersten, demonstrativ vorgezogenen Begegnung des Ministerpräsidenten Berlusconi mit dem Papst. Der Papst versucht, Berlusconi anzublicken, aber Berlusconi blickt nicht zum Papst, sondern - in die „Öffentlichkeit“.**

36 Das könnte den Handlungstheoretikern Auftrieb geben, die Handlung für eine unentbehrliche Komponente des Begriffs der Steuerung halten (Argument: irgendjemand muss es doch tun!). Dann aber müsste zunächst der Begriff der Handlung geklärt werden, und zwar insbesondere in der Verwendung des Kausalschemas. Ist der Handelnde als Ursache der Handlung Teil der Handlung? Und wie steht es um weitere Ursachen, etwa seine Erziehung, seine Sozialisation, die ihn motivierende Situation? Und welche Wirkungen der Handlung sind Teil der Handlung. Alle? nur die unmittelbaren? nur die intendierten? Diese Fragen könnten dazu führen, alle Ursachen und alle Wirkungen aus dem Begriff der Handlung auszuschließen. Aber dann wäre Handlung nichts anderes als die nackte Differenz von Gesamtursachen und Gesamtwirkungen - von was?

das tangieren können oder auch nicht, was mit den Differenzen in anderen Unterscheidungen geschieht.

Da sich dies (nicht zuletzt infolge der Notwendigkeit, die anderen Seiten der Unterscheidungen, also Alternativkontingenzen mitzuberücksichtigen) sehr rasch der Voraussehbarkeit entzieht, lösen sich Steuerungsinentionen sehr rasch in Zeitprobleme auf. Um mit Napoleon zu sprechen: *On s'engage, puis on voit.* Die Notwendigkeit von Steuerung ist somit ihr eigenes Produkt. Wenn man einmal anfängt, zwingt das zu Korrekturen, und man kann nicht wieder aufhören, wie immer man die Zwecke dreht und wendet. In diesem Sinne beschleunigt Steuerung sich selber - und bleibt umso mehr auf die strukturelle Trägheit von Organisationen und auf ihre Festlegung auf bekannte Probleme, bekannte Gegner, bekannte Risiken, geläufige Formen der Unsicherheitsabsorption angewiesen.

Was damit gewonnen wird, ist kaum als systemrational zu bezeichnen: Man wird nicht einmal sagen können, dass Steuerung das Ausmaß an Selbstkontrolle der Systeme erhöht - Selbstkontrolle verstanden als Übereinstimmung zwischen intendierten und erreichten Zuständen bei konstant bleibenden Bewertungen. Erreicht wird aber ein hohes Maß an Sensibilität für Turbulenzen, die teils auf Auswirkungen der Steuerung selbst und teils auf Veränderungen ihres Kontextes zurückgerechnet werden müssen, die ihrerseits Folgen anderer Steuerungen sein mögen.<sup>37</sup> Die Gesellschaft selbst scheint, auch in ihren Funktionssystemen, robust (= resilient, = fehlerfreundlich) genug zu sein, um dies auszuhalten; aber sie erzeugt gleichzeitig Widerstände gegen diesen Modus der laufenden Umsteuerung von Ergebnissen der Steuerung. Man sieht dies an Alternativbewegungen, die gegen die organisierten Unterscheidungen des Systems zu Felde ziehen mit Körpern und Aktionen. Man sieht es an neuartigen religiösen oder quasireligiösen Fundamentalismen. Man sieht es an der semantischen Karriere von Modebegriffen wie „Identität“. Der Sinn von Protest und Dissidenz liegt dann gerade in der Verweigerung. Er erzeugt eine eigene illusionäre Realität, deren Funktion darin bestehen könnte, eine Beobachtung der realen Realität zu ermöglichen, die nicht auf Theorie angewiesen ist. Aber auch dies ist nur in der Gesellschaft, nur im Operationsmodus von Kommunikation möglich.

**37 Zur Auswirkung von Organisationen auf das Entstehen von Turbulenzen in der Umwelt anderer Organisationen siehe bereits Shirley Terreberry, The Evolution of Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly* 12 (1968), S. 590-613.**

## VIII.

Organisationen sind der Gesellschaft weitgehend (wenngleich nicht ausschließlich) durch funktionale Differenzierung zugeordnet. Die meisten Organisationen orientieren ihre Ziele an den Funktionen bestimmter Funktionssysteme, man denke an Banken, Krankenhäuser, Schulen, Armeen, politische Parteien. Quer dazu steht jedoch die Tatsache, dass alle Organisationen Geld kosten. Sie müssen ihre Mitglieder bezahlen und ihre Ausgaben refinanzieren. Insofern operieren alle Organisationen im Wirtschaftssystem. Auch hier sind zwei Seiten zu beachten: Einerseits kosten die Organisationen Geld, das letztlich in der Wirtschaft verdient werden muss. Andererseits stellen sie der Wirtschaft Arbeitsplätze zur Refinanzierung von Konsumausgaben zu Verfügung. Ohne das Geld, das durch Arbeit in Organisationen verdient wird, würden die Märkte für Konsumprodukte zusammenbrechen, obwohl es in gewissem Umfange immer noch „unabhängige“ Arbeit und andere Einkommensquellen gibt. Das Verhältnis von Arbeit und Lohn bzw. Gehalt wird durch Arbeitsmärkte rationalisiert - allerdings unter starken politischen und rechtlichen Beschränkungen. Das allein berechtigt aber noch nicht, auch die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Absicherung eines entsprechenden Geldbedarfs nach dem gleichen Muster einer am Markt orientierten Transaktion zu behandeln. Hierbei handelt es sich um Zusammenhänge, die nicht nach dem Muster eines Tausches begriffen werden können, obwohl die Interdependenzen von Arbeit und Geld vor aller Augen hegen. Nicht zufällig nimmt sich deshalb die Politik dieses Problems an und verspricht die Schaffung von Arbeitsplätzen, obwohl diese Versprechen gänzlich ungedeckt sind, da nur die Wirtschaft über die entsprechenden Operationen verfügt.

Es handelt sich folglich um ein gesellschaftsstrukturelles Problem, das sich stellt, wenn die Gesellschaft in allen Funktionssystemen Organisationen benutzt, obwohl nur die Organisationen des Wirtschaftssystems ihr Geld selbst verdienen können.<sup>38</sup> Gegenwärtig wird eine „marktwirtschaftliche“ Lösung dieses Problems empfohlen, aber das ist in allen Fällen, in denen es gar keine Märkte gibt, offensichtlich gemogelt. Man arbeitet dann statt mit Daten mit Schätzungen.<sup>39</sup>

**38** Wir lassen hier die quantitativ geringfügigen Sonderfälle außer Acht, in denen sich öffentliche Einrichtungen wie Museen oder Theater vollständig aus eigenen Einnahmen finanzieren können. Auch die Krankenhäuser bedürften im Zusammenhang mit dem staatlich teils erzwungenen, teils mitfinanzierten Versicherungssystem besondere Behandlung.

**39** Eine Methode, mit der sich im Übrigen auch die empirische Forschung den Namen „empirisch“ verdient, indem sie viele ihrer Variablen durch Schätzungen konkretisiert.

Die gesellschaftstheoretischen Probleme müssen wir hier offen lassen, sie lassen sich, wie gezeigt, nicht durch organisierte Steuerung lösen, sondern allenfalls retrospektiv durch Korrekturen an Effekten nachbehandeln. Auf der Ebene der Organisationstheorie interessiert dagegen, ob es so etwas wie eine am Finanzrahmen ausgerichtete Selbststeuerung aller Organisationen geben kann.

Für Wirtschaftsunternehmen lässt sich das denken im Hinblick auf die Ausstattung mit Eigenkapital und mit Fremdkapital, die die Reichweite der eigenen Operationen bestimmt und durch diese reproduziert werden muss. Auch wenn man heute nicht mehr an eine einheitliche Theorie rationalen Entscheidens im Stile Gutenbergs<sup>40</sup> glaubt, zeigen empirische Untersuchungen doch, dass strategische Unternehmensentscheidungen durch den Finanzrahmen bedingt sind und auf ihn zurückwirken.<sup>41</sup> Nicht zuletzt ist dadurch die Risikobereitschaft beschränkt. Außerdem ist Kapital hier ein handgreiflicher Ausdruck für die Autonomie der Selbststeuerung, insbesondere für die relative Unabhängigkeit von Schwankungen in den einzelnen Märkten, an denen das Unternehmen beteiligt ist. Das Rechnungswesen der Betriebe gibt dafür relativ konkrete Hinweise, wenngleich die Entscheidungen selbst nicht aus den Daten folgen, sondern durch Erfahrungen und Maximen mitbestimmt sind, an die die Unternehmensleitung „glaubt“. Deshalb unterscheiden sich Unternehmen in ihren strategischen Planungen erheblich, was heute oft auf Unterschiede der „Unternehmenskultur“ zurückgeführt wird.

Für Organisationen, die ihre Kernkompetenz außerhalb des Wirtschaftssystems haben, wird man eine analoge Kapitalkalkulation kaum unterstellen können. Sie werden ihren Geldbedarf eher als Grenze ihrer Möglichkeiten einschätzen und eher die negative Erfahrung machen, dass nicht genug Geld zur Verfügung gestellt wird für das, was von der Funktion her an sich zu rechtfertigen, ja zu fordern wäre. Sie bringen auf diese Weise ihre Primärzuordnung zu anderen, nichtwirtschaftlichen Funktionssystemen zum Ausdruck. Eine Volkshochschule oder eine kirchliche Bildungsinstitution mag so geschickt geführt werden, dass sie ihre Kosten dank der Attraktivität ihrer Veranstaltungen selbst erwirtschaftet; aber sie wäre falsch geführt, wenn sie in einer Art Umkehrung des Verhältnisses von Zweck und Mitteln darin ihr Hauptziel sähe. Sie mag allenfalls, ähnlich einem Wirtschaftsunternehmen, darin eine gewisse Garantie der Autonomie gegenüber den Geldgebern bzw. dem Kapitalmarkt sehen. Bei Wirtschaftsunternehmen wird man dagegen eher mit der umgekehrten

**40** Siehe Erich Gutenberg, **Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie**, Berlin 1929.

**41** Siehe vor allem Gordon Donaldson/Jay W. Lorsch, **Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction**, New York 1983.

Zweck/Mittel-Verschiebung zu rechnen haben: „that the means to financial ends often become ends in themselves“, das heißt: „that the ends of serving the product market and the organization are legitimate and must be met if the company is to survive.“<sup>42</sup>

## IX.

Wenn man davon auszugehen hat, dass die Turbulenzen in der Umwelt von Organisationen weitgehend durch andere Organisationen erzeugt werden, denn niemand sonst kann so konzentriert kommunizieren: welche Konsequenzen sind zu erwarten, welche Konsequenzen schon zu beobachten?

In der Literatur finden seit den 60er Jahren interorganisationsverhältnisse besondere Beachtung. Auch beobachtet man, dass das Auflösen und Rekombinieren von organisatorischen Großsystemen zugenommen hat, so als ob Verbundsysteme wichtiger werden, und man schließt daraus, dass die Bedeutung von Systemgrenzen abnimmt. Hinzu kommen Beobachtungen, die sich auf Netzwerke wechselseitiger Unterstützung und Begünstigung konzentrieren,<sup>43</sup> die nicht die Form selbstständiger Organisationen (etwa: von Kartellen) annehmen, weil sie nicht selten die Grenzen der Legalität überschreiten<sup>44</sup> oder sonstwie die Organisationsmitglieder

42 So Donaldson/Lorsch a.a.O. S. 84.

43 Viel neuere Literatur. Siehe z.B. Walter W. Powell, Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in: Barry M. Staw/L.L. Cummings (Hrsg.), Research in Organizational Behavior 12 (1990), S. 295-336; Anne S. Milner/Terry L. Amburgey/Timothy M. Stearns, Interorganizational Linkages and Population Dynamics: Buffering and Transformational Shields, Administrative Science Quarterly 35 (1990), S. 689-713; Adriana Signorelli, Relazioni interorganizzative: Teorie e ricerche, Milano 1991; Annan Avadikyan/Patrick Cohen-det/Patrick Llerena, Coherence, Diversity of Assets and Networks: Towards an Evolutionary Approach, Revue internationale de systemique 7 (1993), S. 305-331; Mark Lazerson, A New Phoenix?, Modern Putting Out in the Modena Knitwear Industry, Administrative Science Quarterly 40 (1995), S. 34-59 (mit deutlichen Hinweisen auf Bedingungen in der gesellschaftlichen Umwelt). Vgl. auch die oben in Anm. 9 und 11 genannte Literatur.

44 Illegalität wäre freilich innerhalb des Rechtssystems ein klarer und insofern unproblematischer Fall. Die eigentlichen Probleme, mit denen das Rechtssystem sich durch diese neueren Entwicklungen im Wirtschaftssystem konfrontiert sieht, sind ganz anderer Art. Sie bestehen darin, dass die Zuordnung zu den klassischen Kategorien von Eigentum und Vertrag bzw. zu Gesellschaftsrecht oder Vertragsrecht Schwierigkeiten bereitet. Mit Hilfe dieser Kategorien hatte das Rechtssystem bisher sich auf eine strukturelle Kopplung mit Wirtschaft einzulassen und zugleich seine Eigenständigkeit bewahren können. Siehe dazu Niklas Luhmann, Das Recht der Gesellschaft a.a.O. S. 448 ff. Diese Formen werden

einem doppelten Loyalitätsdruck aussetzen, der nicht in formale Regeln übersetzt werden kann.

Netzwerke bilden sich auf der Basis von *konditionierter Vertrauenswürdigkeit*.<sup>45</sup> Sie ersetzen auf diese Weise die Sicherheit, die ein Organisationssystem in der Mitgliedschaft seiner Mitglieder findet. Sie können sich zu eigenen sozialen Systemen verdichten, wenn sie klare Grenzen und eine eigene rekursiv verwendbare Geschichte erzeugen und das netzwerktypische Vertrauen darauf stützen. Aber es gibt auch, und nur das rechtfertigt einen besonderen Begriff, andere Vertrauensgrundlagen, zum Beispiel rein personale. Hierfür ist die relative Konstanz, also ein nicht zu häufiger Wechsel des Personals wichtig.<sup>46</sup> Außerdem wird auf die Bedeutung eines verdichteten institutionellen Kontextes (institutional environment) hingewiesen. In Entwicklungsländern, aber auch in Ländern, die die Schwelle zur Industrialisierung längst überschritten haben (Mexico zum Beispiel oder Taiwan) scheinen Familien eine bedeutende Rolle zu spielen im Zusammenhalt von Imperien sehr verschiedener Organisationen. In anderen Fällen (Japan) sorgt die staatliche Bürokratie für Begünstigungen, Vermittlungen und Ausgleich. Oft entsteht ein Firmenverbund strikt ökonomisch durch wechselseitige Kapitalbeteiligung. In anderen Fällen rechnet man, zum Beispiel bei Investitionsentscheidungen, mit stabilen Kundenbeziehungen. Man muss aber nicht nur an Organisationen des Wirtschaftssystems denken. Zahlreiche Organisationen anderer Funktionssysteme (der Erziehung, der Sozialarbeit, der Krankenversorgung) hängen am Schlauch staatlicher Finanzierungen und finden ihre Partner in der staatlichen Verwaltung in den zuständigen Ministerien. In den Ministerien der Staatsverwaltung gibt es, nicht zuletzt als Folge langjähriger politischer Patronage, Vernetzungen zwischen der Behörde und politischen Parteien, die die Folgen eines politischen Wechsels an der Spitze abfedern, aber auch von den neuen Chefs benutzt werden können, um mit den politischen Gegnern in Kontakt zu bleiben und im Bedarfsfalle nach einer Auflösung politischer Blockaden zu suchen. Es fällt schwer, für so verschiedene Verhältnisse eine einheitliche Formel zu finden. Die Forschung hat darauf mit Begriffen wie Institutionen oder Kultur reagiert oder auch versucht, die bekannte These des „disembedding“ zurückzunehmen und wieder das „embeddedness“ der Wirtschaftsorganisationen

**durch die neuesten Organisationsentwicklungen im Wirtschaftssystem sabotiert, ohne dass das Rechtssystem die wirtschaftliche Rationalität dieser Entwicklung als juristisch überzeugendes Argument akzeptieren könnte. Siehe dazu Gunther Teubner, Den Schleier des Vertrags zerreißen? Zur rechtlichen Verantwortung ökonomisch „effizienter“ Vertragsnetzwerke, Kritische Vierteljahresschrift für Gesetzgebung und Rechtswissenschaft 76 (1993), S. 367-393.**

45 Literatur oben Anm. 9.

46 Vgl. Lane/Bachmann a.a.O. (1996), S. 379.

(aber wohl nicht: der Wirtschaft selbst?) zu betonen.<sup>47</sup> Aber das sind analytisch unscharfe Vorstellungen gebheben.

Wenn man aber davon ausgeht, dass der Ausgangspunkt für solche Hybridbildungen in den Umweltturbulenzen liegt, die durch andere Organisationen erzeugt werden, wird verständlich, dass Organisationen ein symbiotisches Verhältnis zu anderen Organisationen suchen, um die für sie relevante Umwelt in eine überschaubare Fassung zu bringen. Anders gesagt: man versucht, wechselseitige Abhängigkeiten zu verdichten und in „soziales Kapital“ umzuwandeln, auf das man zurückgreifen kann, wenn die im Übrigen unkontrollierbare Umwelt sich ändert. Das beschränkt auch die Ausnutzbarkeit von Informationsasymmetrien. Dabei mögen persönliche Beziehungen, bewährtes Vertrauen oder auch Reputation in der Umwelt, die man durch Sabotage nur aufs Spiel setzen kann, eine Rolle spielen, und ein ausreichendes Maß an wechselseitiger Kontrolle wird unentbehrlich sein.<sup>48</sup> Vernetzungen gewährleisten kein ruhiges Leben, aber sie halten die Herausforderungen in Grenzen, mit denen man zureckkommen kann.

Solche Beziehungen haben eine gewisse Resistenz gegen Veränderungen; sie beschränken die Lernanreize in den vernetzten Systemen.<sup>49</sup> Andererseits hat ihre Veränderung dann erhebliche Auswirkungen auf den Bestand der einzelnen Organisationen. Wenn, wie in Italien, Radioanstalten oder verstaatlichte Banken bestimmten politischen Parteien „gehörten“ und in anderen Fällen ein Einfluss-sharing verabredet war, wird ein Zusammenbruch des Parteiensystems erhebliche Rückwirkungen auf andere, formal unpolitische Organisationen haben. Eine riesige Menge von nichtprofessionellen „Politikern“ in praktisch allen Organisationen sieht sich plötzlich grundlegend veränderten Verhaltensbedingungen konfrontiert. Wenn, wie in Deutschland, der Bund seinen Einfluss durch finanzielle Zuwendungen weit über das ausgedehnt hatte, was ihm durch die Verfassung zugestanden war, haben Änderungen im System der Mischfinanzierungen erhebliche Auswirkungen, vor allem auf die Kommunen. Symbiosen sind also nicht ungefährlich. Sie machen das System zwar ultrastabil, indem sie es gegen kleinere Änderungen immunisieren; aber sie konzentrieren damit auch die Empfindlichkeit gegen Änderungen, die die Stufenfunktion überspringen und dann über den konkreten Anlass hin-

47 Siehe nur Marc Granovetter, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, *American Journal of Sociology* 91 (1985), S. 481-510.

48 Siehe als Ergebnis von Fallanalysen Andrea Larson, *Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relations*, *Administrative Science Quarterly* 37 (1992), S. 76-104.

49 Vgl. Nathalie Lazaric, *Organizational Learning and Combinative Capacity During Technological Agreements: Some Empirical Evidence in the Robotic Sector*, *Revue Internationale de systemique* 10 (1996), S. 201-221.

ausgehende Breitenwirkungen haben. Die Bedingungen der Stabilität definieren immer auch das, was destabilisierend wirken kann.

Derart vernetzt operierende Organisationen sind von ihren Zentralen her schwer zu beobachten, geschweige denn zu planen und zu kontrollieren. Die für den Betrieb des Netzwerkes erforderlichen Kenntnisse und Intuitionen fallen weiter unten an. Das ist vor allem deshalb so, weil es um das Einschätzen von Möglichkeiten, von Zumutbarkeiten, von Belastbarkeiten, von Vertrauen geht - und nicht nur um Entwicklungen, die man an Bilanzen oder an eingehenden Anträgen oder Aufträgen ablesen kann. Man röhmt die Flexibilität dieser Netzwerke, ihre Möglichkeiten, auf unvorhergesehene Bedingungen rasch einzugehen, also ihre lokale Lernfähigkeit und die Zunahme des Anteils an ungeplanten Entscheidungen.<sup>50</sup> Das würde in den beteiligten Organisationen jedoch, im Vergleich zum konventionellen Rechnungswesen, ein völlig anderes Gedächtnis erfordern - oder anderenfalls auf einen Verzicht auf Kontrolle und auf ein Treibenlassen im Strom der gesellschaftlichen Entwicklung hinauslaufen, was durch ein Vertrauen auf „marktwirtschaftliche Prinzipien“ kaum zu rechtfertigen und in den von Politik abhängigen Organisationen mit Gesichtspunkten der (repräsentationalen) Demokratie und des Rechtsstaates kaum zu vereinbaren ist. Man wird also mit Rückwirkungen auf der Ebene gesellschaftlicher Funktionssysteme zu rechnen haben. All das mag zu Einwänden gegen das klassische Modell hierarchisch strukturierter Organisationen führen, nicht jedoch gegen die systemtheoretische Darstellung der Organisation. Im Gegenteil: wenn Planung schwieriger wird, muss man umso mehr wissen, was zum eigenen System gehört und was nicht. Wenigstens das! Und wenn Transaktionskostenanalysen oder entsprechende Intuitionen unter wechselnden Bedingungen zum Eingliedern und Ausgliedern von Leistungsbereichen führen: wie soll eine solche Berechnung funktionieren, wenn man nicht die Gegebenheiten auf der einen Seite - entweder Organisation oder Markt - als gegeben voraussetzen kann? Die zunehmende Aufmerksamkeit für Netzwerke ergibt sich aus der Beschleunigung und der wachsenden Tiefenschärfe von Strukturänderungsmöglichkeiten innerhalb des eigenen und innerhalb anderer Systeme. Mehr als zuvor sieht man, was aber immer schon der Fall war, dass „die Umwelt“ nicht einfach nur „der Markt“ oder „die öffentliche Meinung“ ist, sondern aus unterscheidbaren Systemen besteht, die als solche agieren und als solche eingeschätzt sein wollen. Die System/Umwelt-Unterscheidung ist durch die System-zu-System Unterscheidung zu ergänzen - aber nicht zu ersetzen.

Die „offizielle“ Begründung für den Verzicht auf hierarchische Kontrolle und mehr Selbstständigkeit auf den unteren Ebenen bzw. in ausge-

**50** So z.B. Avadikyan et al. a.a.O.

gliederten Operationsbereichen lautet, dass die hierarchische Distanz die Planungs- und Kontrollmöglichkeiten beeinträchtige und die Operationen dort geplant und kontrolliert werden müssten, wo das beste Wissen dafür anfalle. Dahinter stecken jedoch weit reichende gesellschaftliche Veränderungen, die den Umgang mit Unsicherheit betreffen. Die Vorstellung, nur bei strenger Aufsicht würden ordentliche Leistungen erbracht, scheitert gewissermaßen an sich selbst. Stattdessen wird Interesse an Arbeit, rasches Auffallen von Abweichungen im informationsmäßig beobachteten Produktionsprozess und, darauf gegründet, bewährtes Vertrauen vorausgesetzt. Man nennt das „social embeddedness“.<sup>51</sup> Dass damit die Probleme der horizontalen Integration von Arbeitsprozess nicht gelöst sind (so wenig wie durch Hierarchie) liegt auf der Hand.<sup>52</sup>

Den neuen Formen des Umgangs mit Unsicherheit liegen mithin gesellschaftliche Veränderungen zu Grunde, besonders das Sichtbarwerden gemeinsamer Interessen von „Kapital und Arbeit“. Aber auch auf der Ebene des Gesellschaftssystems sind entsprechende Veränderungen zu notieren.<sup>53</sup> Es ist heute offensichtlich unangemessen, die Gesellschaft mit traditionellen Theoriemitteln zu beschreiben, etwa mit dem Schema von Differenzierung und Integration oder mit Dürkheims Schema von Arbeitsteilung und (organischer) Solidarität, Dabei läge das Problem ausschließlich im Wiedergewinn von Einheit oder von Symbolisierung der Einheit der Gesellschaft trotz fortschreitender Differenzierung - teils der Funktionssysteme, teils im Hinblick auf die Differenzierung von Gesellschaftssystem, Organisationssystemen und Interaktionen unter Anwesenden. Statt weiterhin die Einheit als Problem zu sehen, könnte man die Problemstellung von Einheit auf Differenz verschieben, das heißt: in die Erhaltung und Reproduktion der Ausdifferenzierung von Systemen auf allen Ebenen der gesellschaftlichen Wirklichkeit. Denn dann sähe man zugleich, dass die Bildung von Systemgrenzen übergreifenden Netzwerken voraussetzt, dass Systeme als distinkte Einheiten, die sich selbst reproduzieren, überhaupt existieren.

Diese Beobachtungen sprechen, wie überhaupt die Feststellung von Interdependenzen, also nicht gegen die These, Organisationen seien auto-

51 im Anschluss an Marc Granovetter a.a.O (1985).

52 Speziell hierzu Volker Wittke, Vertikale versus Horizontale Desintegration: Zu unterschiedlichen Erosionsdynamiken des Großunternehmens im Prozeß industrieller Restrukturierung, Mitteilungen 22/95 des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen mit weiteren Hinweisen auf die neuere Diskussion.

53 Eine Ausweitung der Forschungsperspektive in Richtung Gesellschaftstheorie gab es schon einmal - unter dem Gesichtspunkt von „politischer Ökonomie“. Siehe J. Kenneth Benson, The Interorganizational Network as a Political Economy, Administrative Science Quarterly 20 (1975), S. 229-249.

poietische Systeme.<sup>54</sup> Die oft zu hörende Rede vom Verschwimmen der Organisationsgrenzen<sup>55</sup>, von „boundaryless organizations“ usw. ist im Übrigen empirisch leicht zu testen - und zu widerlegen. Wer zweifelt, sollte nur versuchen, in das Gebäude irgendeiner Organisation einzudringen und mit irgendeiner Arbeit zu beginnen - am Schreibtisch, an Maschinen, in Schulen, in einer Abteilung eines Krankenhauses. Er würde wenig Erfolg haben. Im Gegenteil: Organisationen sind mehr als je genötigt, sich selbst bei ihren Operationen vorauszusetzen. Wie anders wäre zu erklären, dass es jene Schwellen des Abfangens von Wirkungen gibt, die dann ihrerseits, wenn übersprungen, unberechenbare Auswirkungen haben können? Damit ist nicht bestritten, dass sich in der Frage, auf welche Entscheidungen man in Organisationen primär bezugnimmt, viel geändert haben mag. Es mag sein, dass Partnerbeziehungen mit Organisationen der Umwelt an Bedeutung gewonnen haben und die hierarchische Leitung und Kontrolle in der eigenen Organisation zurücktritt. Ein System, das auf Auslösekausalitäten beruht, lässt sich über Durchgriffskausalitäten nicht mehr kontrollieren. Das heißt auch, dass man nicht mit adaptiven Geschicklichkeiten in den Einzelorganisationen rechnen kann<sup>56</sup> - oder wenn, dann nur wie mit Zufällen. Die richtige Systemreferenz für dieses Problem ist denn auch nicht die Einzelorganisation, sondern die Gesellschaft, die Organisationen benutzt, um laufende Turbulenzen abzufangen, um Stufenfunktionen zu bilden und damit Ultrastabilität zu erreichen - mit dem Risiko dissipativer Strukturänderungen, das Systeme of-

**54** Man könnte aber überlegen, einem italienischen Sprachgebrauch folgend, zwischen Organisationen und Unternehmen (*impresa rete*) zu unterscheiden. Siehe Federico Butera, *Il castello e la rete: Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, 2. Aufl. Milano 1991. Vgl. auch Dirk Baecker, *Die Form des Unternehmens*, Frankfurt 1993. Als anderer Name dafür taucht „Virtual corporation“ auf. Siehe William H. Davidow/Michael S. Malone, *The Virtual Corporation*, New York 1992; Nitin Nohria/James D. Berkeley, *The Virtual Organization: Bureaucracy, Technology, and the Implosion of Control*, in: Charles Heckscher/Anne Donnellon (Hrsg.), *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, Thousand Oaks Cal: 1994, S. 108-128. Die Bezeichnung ist missverständlich. Es geht keineswegs um virtuelle Unternehmen, die gar nicht vorhanden sind, sondern um Unternehmen für virtuelle Produkte. Offensichtlich wird es dann aber schwieriger, auch auf der Ebene von Unternehmen noch von Selbstbeschreibung oder corporate culture zu sprechen, und man müsste überlegen, ob dies ein Vorteil im Sinne höherer Flexibilität sein könnte.

**55** Zum Beispiel Wolf V. Heydebrand, *New Organizational Forms, Work and Occupation* 16 (1989), S. 323-357 (331): „**disSolution of boundaries between organizations and their environments**“.

**56** Siehe bereits James E. McNulty, *Organizational Change in Growing Enterprises*, *Administrative Science Quarterly* 7 (1962), S. 1-21.

fenbar nicht vermeiden können, die ihre eigene Ordnung, wie man sagt: fernab vom Gleichgewicht stabilisieren.

Ob nun der Trend zu mehr Inklusion in Großorganisationen geht oder umgekehrt zu mehr „outsourcing“: in jedem Fall sind die Einheiten, über die disponiert wird, wiederum Organisationen. Nur Auflösungen und Neugründungen werden beschleunigt. Man bricht leichter mit der eigenen Vergangenheit. Kein Wunder deshalb, dass nun mehr und mehr vom Gegenteil: von Orgardsationskultur geredet wird.

## X.

Deshalb sollten wir noch einmal auf den bereits vorgestellten<sup>57</sup> „kulturellen“ oder „institutionellen“ Ansatz der neueren Organisationstheorie zurückkommen. Er bezieht sich auf das Problem des Verhältnisses von Organisationen und Gesellschaft (also nicht nur: Organisation und Umwelt!) und liegt deshalb im Themenbereich dieses Kapitels. Aber er täuscht eine Lösung nur vor, denn weder werden die Begriffe Kultur und Institution trennscharf definiert, sodass man sehen kann, was sie ausschließen, noch lässt die Analyse sich durch eine klare Vorstellung des Problems leiten. Es wird zwar, und dies mit Recht, betont, dass es bei der sozialen Umwelt nicht einfach nur um wilde Turbulenzen und unerkennbare Zufälle geht, sondern dass das Gesellschaftssystem durchaus als Ordnungsfaktor in Rechnung zu stellen ist - von den Organisationen selbst ebenso wie von der Organisationstheorie. Aber dann geht man sofort zu empirischen Fallstudien über, die nur noch terminologisch aber nicht begrifflich auf die institutionelle Theorie der Organisation rückbezogen sind.

Wir kommen einen Schritt weiter, wenn wir beachten, dass die Begriffe Kultur bzw. Institution explizit oder implizit auf Werte bezogen werden. Werte werden als Festpunkte der Handlungsorientierung angenommen, von denen nichts weiter zu sagen ist, als dass sie „gelten“. Sie mögen mit Reahätsannahmen durchsetzt sein, zum Beispiel als angemessenes Verhältnis von Eigenkapital und Fremdkapital geglaubt werden und sich damit von Organisation zu Organisation unterscheiden. Auch dann werden sie jedoch keinen Realitätstests ausgesetzt, sondern allenfalls unter Druck modifiziert. Die Unbedingtheit der Wertgeltung (die aber nur in der Kommunikation so behandelt wird) entschädigt dafür, dass alle Realität konstruiert ist.<sup>58</sup> Aber es gibt viele Werte, die wie die Heiligen des Sys-

**57** Vgl. Kap. 1 Abschnitt VI.

**58** Das war im Übrigen ein (wenn auch nicht so formuliertes) Resultat neukantianischer Analysen, die dann über Rickert Max Weber beeinflusst und zu seinem tragisch-konfliktreichen Wertepriorismus geführt haben. Wir könnten die oben

terns für unterschiedliche Interessen und Bedarfslagen zuständig sind. Jeder kann sich für alles, was er erreichen möchte, immer auf Werte berufen. In der Kommunikation geschieht dies in der Form der Unterstellung von Konsensfähigkeit. Die Behauptung der Geltung des Wertes wird nicht als Sinnvorschlag formuliert, der angenommen oder abgelehnt werden könnte. Dafür muss jedoch bezahlt werden, und zwar damit, dass die Konflikte zwischen verschiedenen Werten nicht geregelt sind und der Situation, das heißt der Entscheidung überlassen bleiben.

Damit verwandelt sich die Problemlösung, die der Institutionalismus angeboten hatte, wieder ins Problem zurück. Die Frage bleibt offen, wie Systeme damit zureckkommen, dass bei allen offenen Entscheidungen immer auch gegensätzliche Werte mobilisiert werden können. Das gilt in dem Maße mehr, als es zur „Institutionalisierung“ von, man könnte sagen: „transversalen“ Werten kommt - etwa „Umwelt“ oder „Frauen“ die eine Art Querschnittsfunktion im Wertekosmos übernehmen und Konflikte, aber auch Assoziationen, mit vielen anderen Werten geradezu suchen. Empirische Umfragen zeigen im Übrigen seit langem (und nicht erst seit der spektakulären Brent Spar Aktion und dem Rückzug der Shell AG)<sup>59</sup>, dass Organisationsleitungen größten Wert auf das Bild ihrer Organisation in der Öffentlichkeit legen und diesem Gesichtspunkt in der Praxis oft mehr Gewicht geben als der ohnehin schwer kalkulierbaren Profitmaximierung.<sup>60</sup> Damit verschiebt sich unser Problem aber in die Frage: wie kommt die Organisationsleitung zu einem Urteil über das, was die Öffentlichkeit meint? Vermutlich geschieht das an Hand von Skandalen (Umweltverschmutzung, Bestechungsfälle, spektakuläre Fehlentscheidungen, entwichene Strafgefangene, ein Mord in einer psychiatrischen Anstalt), die aufgefallen sind und die man künftig zu vermeiden trachtet. Aber das gibt keine ausreichenden Anhaltspunkte für die Geschäftspolitik.

So stehen wir wieder vor der Frage, von der dieses Kapitel seinen Ausgang nahm: wie können im Verhältnis von Gesellschaft und Organisationen verwirrend hohe Interdependenzen reduziert und unendliche Informationslasten in endliche verwandelt werden? Eine der Antworten mag sein, dass das Grundproblem immer dasselbe ist, denn es ist durch die Differenzierung von Gesellschaftssystem und Organisationssystem gegeben, dass aber die Problemlösungen von Organisation zu Organisation

im Text durchgeführten Analysen also mehr oder weniger direkt auf Max Weber zurückführen.

**59** Speziell dazu Niklas Luhmann, Konzeptkunst: Brent Spar oder Können Unternehmen von der Öffentlichkeit lernen?, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19. Juli 1995, S. 27.

**60** Vgl. Ross Stagner, Corporate Decision Making: An Empirical Study, Journal of Applied Psychology 53 (1969), S. 1-13.

variieren können. Die heute übliche Berufung auf Kultur, Institutionen und Werte verschleiert nur, dass das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft ungeklärt gebheben ist. Wir versuchen es deshalb mit einer Neufassung des Problems.

Die klassische Theorie bürokratischer Organisation (etwa Max Weber) hatte angenommen, dass es für alle Organisationen einen extern gebildeten Willen gibt, dem sie dienen. Das konnte durch Hinweis auf politische Herrschaft oder durch Hinweis auf Eigentum glaubhaft gemacht werden. Wenn man dagegen von Organisation abstrahiert, wird man auch diesen extern gebildeten Willen nicht finden können. Er kann sich in wirksamer Weise nur innerhalb von Organisationen, eventuell innerhalb von anderen Organisationen bilden. Der Eigentümer wird durch die so genannte „managerial revolution“ depossessiert. Oder besser: er kann sich nur in der Form des Management geltend machen. Offenbar hat die klassische Theorie mit einer Fiktion gearbeitet, die letztlich wohl darauf zurückging, dass die Gesellschaft noch in der Form einer hierarchischen Ressourcenverteilung gedacht war.

Geht man dagegen zu einer systemtheoretischen Analyse der bedeutenden Funktionssysteme über, dann entdeckt man, dass diese nicht Herrschaft produzieren, sondern einen Überschuss an Möglichkeiten und entsprechende Unbestimmtheit: Oder, wie man auch sagen könnte, Zukunft. Vom System der Massenmedien wird erwartet, jeden Tag Neues zu kommunizieren. Die Wissenschaft soll ständig neue Hypothesen vorlegen, um sich sodann mit deren Falsifikation zu beschäftigen. Die Politik begrenzt ihre Zukunft nicht durch feste Zwecke, bei deren Erreichen sie ihre Aufgabe erfüllt hätte, sondern oszilliert im Rahmen einer großen Zahl von „Werten“, wobei die Förderung eines dieser Werte die anderen umso dringlicher werden lässt. Die Wirtschaft muss mit fluktuierenden Geldpreisen und Währungsrelationen rechnen können. Das System der Krankenbehandlung kann sich darauf verlassen, dass jeden Tag neue Krankheitsfälle gemeldet werden. Die Ausdifferenzierung dieser Funktionssysteme besagt, dass externe Anhaltspunkte (wie zum Beispiel Geburtsstatus, Schichtung), die den Möglichkeitsbereich einschränken könnten, entfallen. Selbst die Kunst lässt sich nicht mehr durch Auftraggeber vorschreiben, wie Kunstwerke aussehen sollten. Offenbar führt in all diesen Fällen die Ausdifferenzierung der Systeme, ihre operative Schließung und ihr selbstreferenzielles Operieren zu einer Erzeugung von Möglichkeitsüberschüssen, die als strukturelle Unbestimmtheit erfahren und auf Selbstorganisation verwiesen werden. Selbst das Rechtssystem nimmt sich seit der Mitte des vorigen Jahrhunderts die Freiheit, Verträge mit Rücksicht auf den Willen der vertragsschließenden Parteien „auszulegen“.

Auf die damit ständig reproduzierten Ungewissheiten müssen Organisationen sich einstellen können. Genau dafür brauchen sie, wie bereits gesagt, eine hierarchische Struktur. Der Bedarf für Organisationen in der modernen Gesellschaft erklärt sich demnach nicht durch eine gewaltige Zunahme an Zentren der Willensbildung, die auf Ausführung ihrer Entschlüsse angewiesen sind. Solche Zentren entstehen nur innerhalb von Organisationen und erklären den Organisationsbedarf nicht. Das Problem, mit dem Organisationen sich konfrontiert finden, ist die in einem atemberaubenden Tempo ständig reproduzierte Unbestimmtheit der Zukunft, und darauf müssen sie durch Entscheidungsfähigkeit und durch vertikale Integration ihrer eigenen Entscheidungsprozesse reagieren.

## Kapitel 14

### Selbstbeschreibung

#### i.

Unter „Selbstbeschreibung“ wollen wir die Produktion eines Textes oder funktionaler Äquivalente eines Textes (zum Beispiel indexical expressions wie „wir“ oder „hier“ oder eines Eigennamens) verstehen, mit dem und durch den die Organisation sich selbst identifiziert. Der Text muss nicht als ein gleichsam biblisches, kanonisches Dokument vorliegen; aber was immer die Funktion der Selbstbeschreibung erfüllt, muss gewisse Anforderungen an Selbstreferenz auf der Ebene des Systems erfüllen. Es muss ganz verschiedene Situationen, Anlässe, Umstände durch Identität der Referenz übergreifen und zusammenschließen, muss als zeitbeständig immer „Dasselbe“ bezeichnen, aber zugleich, was Sinngehalte betrifft, flexibel sein.<sup>1</sup>

Selbstbeschreibungen unterscheiden sich von den laufenden Selbstbeobachtungen, mit denen das System den Bezug auf sich selbst, den Ertrag der Unsicherheitsabsorption und die Anschlussfähigkeit des Entscheidens sichert. Selbstbeobachtungen bilden das Medium, nämlich das Gedächtnismaterial, aus dem die Formen der Selbstbeschreibung gewonnen werden. Auf der Ebene der Selbstbeobachtungen bleiben die Organisation für sich selbst intransparent - und eben deshalb operationsfähig. Jede Artikulation des Selbst mit Einschluss des Ausschlusses von allem anderen würde die paradoxe Form des re-entry annehmen müssen, würde dadurch selbstblockierend wirken und ein dauerndes, nach innen gerichtetes Suchen nach Sinn auslösen.<sup>2</sup> Eine Selbstbeschreibung kann die Jhtransparenz des Systems für sich selbst nicht beseitigen. Sie ersetzt und verdrängt sie durch ein Substitut, nämlich eine Chiffrierung, die die operative Intransparenz verdeckt (nicht beseitigt, denn kein System kann tun, was es ist), die also an ihre Stelle tritt und durch ihren Text operationsleitend wirkt. Neuerdings spricht man, vor allem in der Organisationsfor-

**1** Eine klassische soziologische Monographie zu diesem Thema ist Philip Selznick, *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organizations*, (1949), New York 1966.

**2** Man erinnere sich daran, dass im Formenkalkül von Spencer Brown das re-entry der Form in die Form zu Bistabilität und zum Oszillieren führt.

schung<sup>3</sup>, von kommunikationsnotwendigen Ambiguitäten. Mit einem Text kann man die Aufmerksamkeit vieler Kommunikationen in unvorhersehbaren Situationen konzentrieren, während es unmöglich wäre, alles zu beachten, was tatsächlich gleichzeitig oder nacheinander abläuft. Ein Text kann mithin Ideen fixieren, über die man dann wiederum reden kann, ohne viel darauf Rücksicht zu nehmen, was auf der operativen Ebene tatsächlich geschieht.<sup>4</sup>

Wie alle Beschreibungen sind auch Selbstbeschreibungen Simplifikationen und damit empfindlich gegen Störungen, die aus den nichtberücksichtigten Umständen kommen. So bleibt der Selbstbeschreibungstext auf der anderen Seite seiner Form (der Seite, an die man nicht anschließen kann) ein Zeugnis von Nichtwissen und kann von einem Beobachter als solches bezeichnet werden. Man hat, um solche Beobachtungen zu motivieren, von „Ideologiekritik“ gesprochen und die entsprechenden Dekonstruktionen positiv bewertet. Aber zugleich stellt sich dabei heraus, dass man mit diesem Kreuzen der Grenze bloß in der Form des Beobachtens, nicht des Operierens, auf der anderen Seite nichts anfangen kann. Was dann geschieht, ist ein ständig wiederholter Ausdruck von Reformimpulsen.

Texte, also auch Selbstbeschreibungen, dienen der Koordination von Gedächtnisleistungen, die anderenfalls psychisch gebunden, nämlich auf Wahrnehmungen und auf das Wiedererkennen von Wahrnehmungen angewiesen blieben.<sup>5</sup> In der Tat, Texte sind das Gedächtnis sozialer Systeme, gleichviel ob sie schriftlich fixiert sind oder nur mündlich tradiert werden. Sie sind also in sozialen Systemen ein funktionales Äquivalent für das, was psychisch durch Wahrnehmung geleistet wird, ja Wahrnehmung überhaupt erst ermöglicht.<sup>6</sup> Sie dienen nicht der Anpassung des Systems

**3** Vgl. James G. March/Johan P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen 1976 mit der Unterscheidung ambiguities of intention, understanding, history and organization. Siehe auch Martha S. Feldman, *Order Without Design: Information Production and Policy Making*, Stanford 1989.

**4** Siehe hierzu Nils Brunsson, *Ideas and Actions: Justification and Hypocrisy as Alternatives to Control*, Accounting Organizations and Society 18 (1993), S. 489-506.

**5** Dass diese psychische (also für die Organisation externe) Basis von Gedächtnisleistungen wichtig, ja unentbehrlich bleibt, soll damit natürlich nicht bestritten werden. Aber sie bleibt dann auch auf psychische Koordinationsmechanismen angewiesen, vor allem auf die durch Erfahrung bestätigte Unterstellung, dass die anderen Bescheid wissen, verstehen und zur rechten Zeit das Rechte tun werden. Damit lässt sich höhere Komplexität nicht erfassen; und vor allem können auf dieser Grundlage Strukturänderungen nicht geplant und durchgeführt werden.

**6** Zu neueren literaturwissenschaftlichen Forschungen, die diese Funktion von Texten in den Mittelpunkt rücken und in diesem Sinne von „Intertextualität“

an seine Umwelt, auch nicht der symbolischen Honorierung institutioneller Werte oder Pflichten. Sie erzeugen aber, *stattdessen*, die Unterscheidung von Konformität und Abweichung, sodass das System die Möglichkeit hat, sich in eine Abweichung vom eigenen Text hineinprovokieren zu lassen, wenn die Umstände dafür ausreichende Unterstützung bieten.

Selbstverständlich kommen auch Gedächtnisleistungen, sei es des Gehirns, sei es des Bewusstseins, sei es der sozialen Kommunikation, nur in der Gegenwart vor, in der ihre Konsistenzprüfungen vollzogen werden. In der Vergangenheit kann nichts mehr, in der Zukunft noch nichts geschehen.<sup>7</sup> Sie können, aber sie müssen nicht, ein Zeitschema zu Hilfe nehmen, um Inkonsistenzen dadurch aufzulösen, dass sie auf verschiedene Zeitpunkte verteilt werden. Sie nehmen, ob mit oder ohne Zeiterinnerung, die Form des Wiedererkennens von etwas schon Bekanntem an; bei Texten also die Form des Wiedererkennens der Schriftzeichen, der Worte, einzelner Textkomponenten oder einzelner Texte oder gar bestimmter Bücher und nur im seltenen Falle der Miterinnerung der Situation der erstmaligen Aktualisierung der entsprechenden Sinngehalte.<sup>8</sup> Das Gedächtnis übernimmt damit die Funktion, eine Operation als Beobachtung auszustalten - in sozialen ebenso wie in psychischen Systemen. Es leistet, anders gesagt, ein Einpflanzen von Beobachtungsmöglichkeiten in den Boden autopoietischen Operierens. Ohne Gedächtnis würde die Differenz von Operation und Beobachtung kollabieren, das System könnte nicht einmal zwischen Vergangenheit und Zukunft unterscheiden, weil es die Zeithorizonte nicht mit Inhalten füllen, also auch nicht Übereinstimmung (Kontinuität) und Verschiedenheit (Diskontinuität) feststellen und auseinander halten könnte.

Diese allgemeinen Bemerkungen zur Gedächtnisfunktion von Texten waren notwendig, um den Rahmen anzudeuten, in dem Selbstbeschreibungen ihre besondere Funktion erfüllen. Sie sind Texte besonderer Art, die sich, zunächst phänomenal, dadurch auszeichnen, dass sie sich auf das System als Einheit aller seiner Operationen (= als autopoietischer Reproduktionszusammenhang) beziehen. Sie machen, wenn explizit formuliert, das System zum Satzsubjekt von Prädikaten, *obwohl dies im System selbst geschieht, also Selbstprädikation implizit mitgemeint ist*. Damit wird sichergestellt, dass jeder Gebrauch von Selbstreferenz sich auf ein und die-

handeln, siehe Renate Lachmann, **Gedächtnis und Literatur: Intertextualität in der russischen Moderne**, Frankfurt 1990.

**7** Wir können hier auf die Ausführungen im Kapitel über Zeitverhältnisse verweisen.

**8** Und jeder Student wird wissen: zu den schwierigsten, weit gehend unbewusst verlaufenden psychischen Gedächtnisleistungen gehört das Heraussortieren der wenigen Worte in Texten, auf die es eigentlich ankommt.

selbe Invariante bezieht und dass jeder Gebrauch dieser Referenz, auch wenn nur knapp angedeutet, *etwas bezeichnet, das erläutert werden könnte*.

Schon die normale Text-/Gedächtnisstruktur beruht auf „double closure“<sup>9</sup>, enthält also mehrere Schichten operationsleitender Vorgaben. Wir hatten von „Entscheidungsprämissen“ gesprochen.<sup>10</sup> Auch Entscheidungsprämissen können mehrstufig eingeführt werden. Man kann zum Beispiel Personalentscheidungen programmieren. Eine genauere Analyse zeigt rasch, dass dem keine logische Hierarchie von Instanzen oder Ebenen zu Grunde liegt, sondern dass es zu einem laufenden Führungswechsel der Gesichtspunkte kommt je nach dem, was die Situation verlangt; und das heißt auch, dass Gesichtspunkte nur zeitweilig (aber nicht strukturell) dominieren können.<sup>11</sup> Kein leistungsstarkes Gedächtnis kann hierarchisch geordnet sein; es muss über eine Vielzahl von Generalisierungen von unterschiedlicher Mächtigkeit und unterschiedlicher Häufigkeit/Seltenheit des Aufrufens verfügen, deren Aktualisierung nicht im Voraus festgeschrieben ist, sondern davon abhängt, wie die Gelegenheiten sich bieten. Der Begriff der „doppelten Schließung“ ist denn auch explizit gegen die Vorstellung einer hierarchischen Ordnung gesetzt und dazu bestimmt, sie zu ersetzen.<sup>12</sup> Erst recht können deshalb Selbstbeschreibungstexte nicht als oberste Ebene oder oberste Instanz des Systems angesehen werden, die anzurufen ist, wenn man nicht weiter weiß oder wenn Inkonsistenzen sich nicht anders auflösen lassen. Eher dürfte die Vermutung zutreffen, dass Selbstbeschreibungen gerade deshalb erforderlich sind, weil die Operationen des Systems sich nicht hierarchisch ordnen lassen und *stattdessen* ein anderer Modus der Koordination hochkomplexer und fluider Mengen von Aktualisierungen eingebaut sein muss.

Vielleicht ist es deshalb nützlich, den Begriff der Heterarchie durch den Begriff des Labyrinths zu ersetzen, der auch intuitiv dem besser entspricht, was man in Großorganisationen vorfindet. Ein Labyrinth ermöglicht es, bei ganz wenigen Eingangs- und Ausgangsstellen ein Maximum interner Kontaktmöglichkeiten bereitzustellen, die in prinzipiell unvorhersehbaren Sequenzen aktualisiert werden. Man erreicht damit eine nicht von der Qualität der Eingangssignale abhängige (nicht durch sie determinierte) Vielzahl von Auswertungen. Das System kann Irritationen

9 Zu diesem Begriff Heinz von Foerster siehe oben S. 229.

10 Vgl. Kapitel 7.

11 Warren S. McCulloch, *The Embodiments of Mind*, Cambridge Mass. 1965, hatte von „Heterarchie“ gesprochen. Aber das ist, von der Formulierung her, zunächst nur ein Gegenbegriff zu „Hierarchie“ und bleibt auf eine genauere Nachzeichnung der operativen Verläufe in den entsprechenden Systemen angewiesen.

12 Siehe Heinz von Foerster, Für Niklas Luhmann: Wie rekursiv ist Kommunikation?, *Teoria Sociologica* 1/2 (1993), S. 61-85 (84).

nicht nur empfangen, sondern selbst generieren und weiterleiten; und es kann in seinen Operationen die dafür notwendigen Beschleunigungen und Verzögerungen erzeugen. Solche Temporegulierungen können dann ihrerseits den Eindruck von Wiederholung, von Identität, von Abkürzung auslösen, mit dem das Bewusstsein und dann das Kommunikationssystem die neurophysiologische Arbeit registriert, um deren Gedächtnis als Welt erscheinen zu lassen. Ein Organisationssystem benutzt für all das gesellschaftliche Vorgaben, vor allem die leicht wieder erkennbaren Worte der Sprache; aber dann auch und als eigene Zusatzleistung erkennbar, die im eigenen System erzeugten Entscheidungsprämissen, für die all das auch gilt, was unter der Vorbedingung labyrinthischer Ordnung ein Gedächtnis leistet, also Wiedererkennung, Identifikation, Abkürzung, Generalisierung und vor allem das laufende Vergessen von unbenutzten Materialien. Eine labyrinthische Ordnung schließt keineswegs aus, dass im System auch Hierarchien gebildet werden. Aber das System muss dann über die Möglichkeit verfügen, Hierarchien einzuschalten und auszuschalten, zum Beispiel durch eine Trennung von formalen und informalen Kommunikationen; und dies kann nur durch lokale Entscheidungen geschehen.

In der Form von Entscheidungsprämissen wird aufgezeichnet und erinnert, was im Entscheidungsprozess eventuell benötigt wird und worauf man sich stützen kann, wenn es darauf ankommt, Verantwortung anzugeben oder abzugeben. Also andere, höhere oder kompetentere Stellen verantwortlich zu machen. Diese Funktion ist sich selbst genug, sie muss nicht nochmals überboten werden. Sie benötigt keine Grundnorm, keine alles erzeugende und verantwortende Autorität und auch (man wird das bestreiten) keine „Legitimation“.<sup>13</sup> Sie lässt sich im Bereich der Kommunikationswege und der Entscheidungskompetenzen hierarchisieren, aber selbst dann bleibt an der damit ausgewiesenen Spitzenstelle notwendig ambivalent, ob die Geschäfte dem Chef folgen oder der Chef den Geschäften. Umso weniger macht es Sinn, Selbstbeschreibungen als direktive Texte aufzufassen.

Die Funktion von Selbstbeschreibungstexten scheint vielmehr darin zu liegen, die laufend anfallenden Selbstreferenzen zu raffen, zu bündeln, zu zentrieren, um damit deutlich zu machen, dass es immer um dasselbe „Selbst“, immer um ein mit sich identisches System geht. Die Selbstbe-

**13 Dass Legitimation „kritisch“ eingefordert werden kann, steht auf einem anderen Blatt. Es gehört zu den typischen Anmaßungen „kritischer“ Intellektueller, sich selbst für legitimiert zu halten, Legitimation zu verlangen wie die Polizisten das Vorzeigen von Ausweisen. Oben im Text geht es aber nur um operative Notwendigkeiten; und man dürfte kaum jemanden finden, der behaupten würde, bei Legitimationsdefiziten müsste der Betrieb eingestellt und das Personal entlassen werden.**

**Schreibung** dient dem System als „offizielle Gedenkkultur“<sup>14</sup>, die problemlos kommuniziert werden kann; und „problemlos“ heißt: ohne Rückicht auf den, der es wahrnimmt, also öffentlich. Das setzt nur vage, nicht begrifflich gefasste Vorstellungen von Systemidentität voraus.

Ein Bewusstsein hat einen „eigenen“ Körper, der ihm ein „Ich“ aufzwingt.<sup>15</sup> Das Ich ist immer da, wo sein Körper ist, und kann sich von da aus mit allem Möglichen befassen/ohne sich in der Welt außerhalb seiner selbst zu verlieren. Es weiß immer, wo es ist und welcher Ort sein Wahrnehmen und Denken zentriert. Für soziale Systeme fehlt eine ähnliche Garantie. Wo „sind“ sie? Sie können sich mit Plätzen im Raum, mit Gebäuden zum Beispiel, identifizieren; aber das gibt ihnen keine „Seele“, die ein Ende dieser Beziehung überdauern könnte so, wie das Bewusstsein sich eine Seele hinzudenkt, um die Undenkbartigkeit eines Endes seiner Autopoiesis in die Form eines ewigen Ich zu transponieren. Soziale Systeme können ihre Plätze verlassen, ohne ihren Körper (vielleicht stattdessen: ihre Schulden) mitnehmen zu müssen.<sup>16</sup> Sie können ihre Kommunikationen auch außerhalb ihrer Plätze, gleichsam exterritorial, vollziehen. Was verhindert also, dass sie sich in der Welt ihrer Themen verlieren *und nicht zu sich selbst zurückfinden?* Oder: was garantiert ihnen die Kontinuität ihrer konstitutiven Differenz von Selbstreferenz und Fremdreferenz? Organisationen haben keinen Körper, aber sie haben einen Text.

Man wird einwenden: auch heute braucht die Kommunikation ein dingliches Substrat, um sich kenntlich zu machen, ein Medium wie Laute, Papier, Elektrizität, in das sie ihre Mitteilungen einzeichnen kann. Aber das genügt ganz offensichtlich nicht, um das Gedächtnis des Systems durch Lokalisierung mit ausreichender Konsistenz zu versorgen; denn diese Medien nehmen praktisch alles auf, was ihnen eingegeben wird (während der Körper dem Bewusstsein ein eindeutiges Hier und Jetzt beibringt und in sozialen Kontakten auch dafür sorgt, dass die Wahrnehmung des Wahrgenommenwerdens das Verhalten einschränkt). Die Kom-

14 Eine Formulierung von Renate Lachmann a.a.O. (1990), S. 10.

15 Vgl. zu dieser heute nicht mehr ungewöhnlichen These Michel Serres, *Die fünf Sinne: Eine Philosophie der Gemenge und Gemische*, dt. Übers. Frankfurt 1993, insbesondere das einleitende Kapitel. Man könnte hierzu auch Bachtin heranziehen oder Bataille.

16 Wir wissen: die europäische Tradition hatte sich am Bild der Stadt (polis, civitas) und später des Landes (regnum) orientiert, dies mit Formeln wie civitas sive societas civilis zum Ausdruck gebracht und auf dieser anschaulichen Grundlage die Einheit von Herrschaft (imperium) postuliert. Man hatte also das Soziale in diesem Sinne „politisch“ gedacht und zusätzlich mit einer Analogie zum menschlichen Körper argumentiert. Und das wirkt nach. Man darf vermuten, dass Politik ganz anders aussehen würde, wenn es keine gedruckten, unterschiedlich eingefärbten Landkarten gäbe und die Politik gar nicht wüsste, wo sie eigentlich stattfindet.

munikation, die soziale Systeme und darunter Organisationen bildet, benötigt zusätzliche Konsistenzsicherungen. In einfachen Systemen mag dafür die Zurechnung der Mitteilung auf Personen genügen, die zwar als Individuen allerhand Anstößiges denken mögen, von denen aber erwartet wird, dass sie meinen und bei dem bleiben, was sie sagen. Für Organisationssysteme reicht dies, schon wegen der Beweglichkeit im Verhältnis von Stellen und Personen, nicht aus. Sie reduzieren daher die genuine Unterbestimmtheit (oder: Überdetermination) ihrer Selbstreferenz durch ein Konglomerat von zusätzlichen, kommunikablen Indikatoren wie Name, Adresse, konkretisierende und unterscheidungswirksame Funktionsangaben, etwa Art des Produkts oder Art der Dienstleistungen; ferner Reputationsmerkmale, die angeben, worauf man stolz sein kann, und vor allem eine eigene, erzählbare Systemgeschichte. All das gerinnt zu der Annahme einer (wenn nicht logisch so doch praktisch) widerspruchsfreien Einheit, auf die man sich berufen kann; und dies auch dann noch, wenn es zu störenden Ereignissen kommt oder zu offenen Konflikten oder zu Kommunikationen, die die „offizielle“ Selbstbeschreibung zynisch oder karnevalartig unterlaufen. Die Grundparadoxie der Einheit aller Differenzen muss verdeckt bleiben, was auch dadurch geschehen kann, dass der Verspottung des offiziellen Kults oder der mehr oder weniger offenen Abweichung eine andere Kommunikationsebene zugewiesen wird, die dann ihrerseits die Paradoxie übernimmt, nämlich die Differenz von Ernst und Scherz oder von feierlichem und zynischem Kommunizieren *in sich selbst austrägt.*<sup>17</sup>

In der Selbstbeschreibung erinnert das Systemgedächtnis sich selbst. Seine Topologie ist zugleich der Ort und das Thema der Erinnerungen. Um in dieser Weise Sinn zeitübergreifend konzentrieren zu können, müssen Selbstbeschreibungstexte sich selbst einschließen, also autologisch konzipiert sein. Das wird jedoch zumeist nicht offen gesagt, sondern in kategorischen Formulierungen oder in schlichten Tatsachenfeststellungen versteckt, um Gegenmeinungen gar nicht erst aufkommen zu lassen. Aber auch im Modus kategorialer oder Fakten nennenden Formulierung (vom Typus: „Die Menschenwürde ist unantastbar“) verweisen autologische Texte dieser Art immer auch auf sich selbst - darauf, dass sie sich präsentieren.

**17** Die hierzu unvermeidliche Literaturangabe ist: Michail Bachtin, Rabelais und seine Welt: Volkskultur als Gegenkultur, dt. Übers. Frankfurt 1988.

## II.

Jede Analyse von Selbstbeschreibung oder, in klassischer Terminologie, von „Reflexion“ wird davon ausgehen müssen, dass das System für sich selbst operativ unerreichbar und damit auch für die eigenen Operationen in transparent bleibt.<sup>18</sup> Keine einzelne Operation kann das sein oder auch nur bezeichnen, was innerhalb der Grenzen des Systems zugleich oder nacheinander abläuft. Keine Entscheidung „ist“ das System, da jede Entscheidung eine rekursive Vernetzung im System voraussetzt und nur so eine Entscheidung sein kann. Hier mag der Grund dafür liegen, dass die klassischen Theorien der Selbstreflexion, sei es des Bewusstseins, sei es des „Geistes“, mit dem Schema bestimmt/unbestimmt arbeiten. Dies kann man in die Unterscheidung eines Ideals und seiner approximativen Realisierung auflösen oder auch, in der Ästhetik, durch den Begriff des „Erhabenen“<sup>19</sup> bezeichnen, der das Bestimmte als Hinweis auf das Unbestimmte - bestimmt. In Hegels Theorie wird dies zu einem Problem durch Dialektik disziplinierter Übergänge. Wir wollen nicht versuchen, diese Großmuster der philosophischen Tradition direkt auf die Organisationstheorie anzuwenden. Unsere These ist jedoch, dass auch die Selbstbeschreibung von Organisationssystemen vom Grundschema bestimmt/unbestimmt ausgehen muss, weil sie anders die Unerreichbarkeit des Systems für sich selbst nicht (oder nur negativ, oder nur paradox, also unergiebig) bezeichnen kann.

Für die Organisationstheorie drängt es sich auf, die Bestimmung des Unbestimmten als *Entscheidung* zu begreifen. Dem war die klassische Organisationstheorie gefolgt, indem sie Organisation als Rahmenbedingung für rationales Entscheiden darstellte. Eine Organisation ist so gut wie die Entscheidungen, die sie produziert. In diese Idee konnten faktische Beschränkungen der Kapazität für Informationsverarbeitung eingebaut werden, ohne dass in Frage gestellt wurde, dass die Informationen der Lösung von Problemen im Entscheidungsprozess dienen. Erst in den 70er und 80er Jahren wird stärker beachtet, dass das Ermitteln und Zusammenstellen von Wissen auch als Selbstzweck betrieben wird ohne Rücksicht darauf, ob und wie es zur Lösung welcher Probleme beitragen kann.<sup>20</sup> Offenbar gibt es starke Anreize, Unbekanntes in Bekanntes zu

**18** Das ist für das psychische Selbst unbestrittener Ausgangspunkt aller psychiatrischen, an Therapie interessierten Theorien. Siehe z.B. Jürgen Ruesch/Gregory Bateson, *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*, New York 1951, 2. Aufl. 1968, S. 199 ff.

**19** Siehe im Anschluss an Kant und Lyotard Gerhard Plumpe, *Ästhetische Kommunikation der Moderne*, Opladen 1993, S. 99 ff.

**20** Siehe z.B. Martha S. Feldman/James G. March, *Information in Organizations as Signal and Symbol*, *Administrative Science Quarterly* 26 (1981), S. 171-186, und

transformieren, Sachverhalte zu untersuchen und Berichte zu schreiben, die dann aber gar nicht gelesen und ausgewertet werden. Der Nutzwert von Wissen ist im Voraus olmehin schwer abzuschätzen, aber zumindest kann man es als Ergebnis von Arbeit präsentieren, und es entstehen bei dieser Arbeit genügend Schwierigkeiten der Beschaffung von Informationen und der Koordination der Darstellung, dass man das Produkt als gelungene Leistung präsentieren kann.

Tätigkeiten dieser Art stützen sich auf die offizielle Selbstbeschreibung, wonach es der Organisation um wissensbasiertes rationales Entscheiden geht. Auf Anraten von Ökonomen wird dem oft die Metapher des „Gleichgewichts“ zugrundegelegt und rationales Entscheiden dann als Rückkehr zum Gleichgewicht aufgefasst.<sup>21</sup> Was faktisch geschieht, lässt sich jedoch viel besser verstehen, wenn man annimmt, es geht um die Umwandlung einer unbekannten in eine bekannte Welt. Dabei muss die Organisation jedoch voraussetzen, dass Unbestimmtheit laufend nachwächst; sei es, dass sie aus der Umwelt als jeweils zufällige Störung ein dringt, sich als Irritation bemerkbar macht und so letztlich der Umwelt zugerechnet werden kann, während die Organisation sich selbst für ordentlich hält; sei es, dass die Entscheidung selbst als eine Quelle der laufenden Regenerierung von Unbestimmtheit angesehen wird, etwa im Sinne eines Dauerproblems der Auslegung ihres Sinnes unter jeweils wechselnden Umständen.

Mit dieser Fassung nimmt das Problem der Bestimmung des Unbestimmten und der Unbestimmtheit des Bestimmten eine Form an, die weiter bearbeitet werden kann. Die Entscheidung selbst bleibt ein Mysterium - aber ein bekanntes und wohlvertrautes, das jeden Tag erlebt werden kann. Man rechnet sie auf eine qualitas occulta zu: auf die Person, die entscheidet. Die weitere Demystifizierung bedient sich der Instrumente, die wir verschiedentlich angetroffen und mit dem Namen der klassischen Organisationstheorie belegt hatten, nämlich der Zweckbindung des Entscheidens selbst und der Hierarchisierung des Stellenaufbaus, durch den Personen zu Entscheidungen berufen und bevollmächtigt sind. Es wird heute zwar kaum mehr bestritten, dass das klassische Organisationsmodell überholt ist;<sup>22</sup> und dies nicht nur als Instrument wissenschaftlicher Analyse, sondern auch als Form der Selbstbeschreibung und Selbstdar-

**ausführlich Martha S. Feldman, Order Without Design: Information Production and Policy Making, Stanford 1989.**

**21** Dass diese Metaphorik wenig Bezug zur Realität hat, ist oft genug dargestellt worden. Siehe nur Brian J. Loasby, Choice, complexity and ignorance: An enquiry into economic theory and the practice of decision-making, Cambridge Engl. 1976.

**22** Siehe für viele Federico Butera, Il castello e la rete: Impresa, organizzazioni, e professioni nell' Europa degli anni '90, 2. Aufl. Milano 1991.

**Stellung** von Organisation, vor allem in der Wirtschaft. Trotzdem ist es zu keiner den Veränderungen angemessenen theoretischen Innovation gekommen. Die Darstellungen benutzen die alten Schemata (zum Beispiel Struktur/Prozess, Zentralisation/Dezentralisation, Konstanz/Innovation) sie benutzen erläuterungsbedürftige Begriffe wie Institution, Kultur, Netzwerke ohne Klärung der operativen Grundlagen und sie konzentrieren sich im Wesentlichen auf Wirtschaftsorganisationen und nicht so sehr (außer im Sektor „Aufgaben“ und eventuell Technologien) auf die staatliche Verwaltung oder auf Universitäten, Gewerkschaften, Krankenhäuser, Gerichte. Die Innovationen werden mit Konzepten wie „Gruppenarbeit“ oder „lean production“ wirksam vorangetrieben, ohne dass die Organisation dem mit einem Abbau ihrer hierarchischen Strukturen, geschweige denn auf der Ebene der Lohn- und Gehaltsstrukturen folgen könnte.<sup>23</sup> Auf der Ebene der Ideen pendelt das System mit weiteren Ausschlägen als auf der Ebene der real wirksamen Strukturen. Daher fehlt auch eine theoretische Erklärung für die weithin akzeptierte, sozusagen bekannte Tatsache, dass das klassische Modell nicht mehr überzeugt. Die Mitglieder, die ihre „eigentliche“ Aufgabe nach wie vor in Beiträgen zu rationalen Problemlösungen sehen, reagieren enttäuscht, manchmal zynisch auf die Bedingungen, die sie vorfinden.<sup>24</sup>

Wir greifen daher erneut auf dieses Modell der zweckorientierten Hierarchie zurück, um zu fragen, wie es gebaut war und was daran nicht mehr überzeugt. Im klassischen Modell geht man von der Mythologie der entscheidenden Personen aus und sieht dann nur noch das Problem, deren Entscheidungen im Sinne der Organisationszwecke zu disziplinieren. Die Mythologie der entscheidenden Personen wird also dadurch kompensiert, dass von ihren Entscheidungen eine mehr oder weniger technische Rationalität erwartet wird. Nun erscheint die Organisation als zweckorientierte Hierarchie. Und jetzt hat das Schema bestimmt/unbestimmt eine Struktur, die nach Maßgabe des Unterschiedes von Zweck und Mittel oder von oben und unten auf beiden Seiten der Unterscheidung bestimmt oder doch bestimmbar ist. Die Selbstbeschreibung der Organisation konzentriert sich auf diese Form, um dann alles, was damit nicht übereinstimmt, als Abweichung zu behandeln - etwa als zu dulden oder zu ignorierende Normverstoß oder als gegebenenfalls hilfreiche „informale Organisation“. Die Selbstbeschreibung nimmt schließlich einen neuen Namen an, sie erscheint als Rationalität des Entscheidens und der Organisation. Hierfür kann jede Organisation sich auf die „Kultur“ der Gesellschaft stützen, also auf eine in ihrer Umwelt fest etablierte Er-

23 Siehe hierzu aktuelle Berichte in den Mitteilungen Nr. 22/Juni 1995 des soziologischen Forschungsinstituts der Universität Göttingen.

24 Vgl. Feldman a.a.O. (1989), insb. S. 106 ff.

**Wartung** rationaler Arbeit.<sup>25</sup> Dass die Resultate nicht immer befriedigen, muss und kann dann zusätzlich erklärt werden - sei es dadurch, dass „in dieser Welt“ ohnehin nicht alles nach Wunsch läuft; sei es durch Komplexität<sup>26</sup>; sei es durch die Bedingungen einer umweltabhängigen, evolutionären Veränderung.

Zum Beispiel war die klassische Theorie ebenso wie das typische Selbstbeschreibungskonzept der Organisationen von einem engen Zusammenhang, wenn nicht von der Einheit von Macht und Freiheit ausgegangen. Danach war Freiheit nur dort sichtbar, wo jemand die Macht hatte, eigene Entscheidungen durchzusetzen. Freiheit und Macht nahmen auf dem Dienstweg nach oben zu und auf dem Befehlsweg nach unten ab. Wenn man dagegen den Begriff der Freiheit umstellt auf kompetent-interpretative Konstruktion von Alternativen, über die dann vernünftig oder unvernünftig entschieden werden kann, nehmen sowohl Freiheit als auch Macht mit der Zunahme von Komplexität ab.<sup>27</sup> Und zugleich löst sich der vordem unterstellte Zusammenhang von Freiheit und Macht (oder: Unfreiheit und Zwang) auf. Das Problem des sichtbaren und zurechenbaren Freiheitsgebrauchs verlagert sich auf die Ebene der Kommunikation. Wer keine Macht hat, seine Entscheidungen durchzusetzen, kann immer noch riskant kommunizieren, ob nun als Vorgesetzter, als Untergebener, als Experte, als Berater. Damit wird es zur Frage, welche Unterscheidungen, welche Alternativen, welche Wahlmöglichkeiten man konstruieren und in die Kommunikation einbringen kann; und ob man dies tut, um den eigenen Anteil am Geschehen zu symbolisieren, oder ob man es vorzieht, kein „politisches“ Risiko zu laufen und unsichtbar zu bleiben, um leichter an die gewinnende Seite anschließen zu können. Man wird davon ausgehen müssen, dass diese Ordnung die Wahl von Strategien und, dem nachgeordnet, die Wahl von Kriterien offen lässt. Kommunikation wird dann, psychisch wie sozial, im Wesentlichen der intellektuellen Selbstbefriedigung der Systeme dienen, ohne dafür Konsens voraussetzen zu müssen.

25 Vgl. Virginia H. Ingersoll/Guy B. Adams, *Beyond Organizational Boundaries: Exploring the Managerial Metamyth*, Administration and Society 18 (1986), S. 360-381. Man wird allerdings rasch hinzufügen müssen, dass dies in vielen Gebieten der Weltgesellschaft nicht oder nur in geringem Umfange oder nur für bestimmte Arten von Organisationen gilt.

26 Zum Beispiel durch Überlastung von Interaktionen mit außergewöhnlicher Komplexität. So Karl E. Weick, *The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster*, Journal of Management 16 (1990), S. 571-593; hier zitiert nach dem Wiederabdruck in: Peter J. Frost et al. (Hrsg.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park Cal. 1991, S. 117-130.

27 Siehe dazu Larry M. Preston, *Freedom and the Organizational Republic*, Berlin 1992, S. 30 f.

In dem Maße, als man bestmögliche Rationalität durch „Kultur“ ersetzt, wird auch verständlich, dass Organisationen sich nicht mehr durch ihr Produkt allein rechtfertigen, sondern sich an gesellschaftliche Erwartungen, also vor allem an die öffentliche Meinung anzupassen versuchen. So hat aus Anlass des Brent Spar Skandals der greengepeachte Shell-Konzern am 27. Juni 1995 in ganzseitigen Anzeigen in hundert Tageszeitungen erklärt, er habe gelernt, dass er sich künftig nach der öffentlichen Meinung (also nicht allein nach internen Rationalitätskalkülen) richten müsse. Was immer man davon halten mag: die Selbstbeschreibung des Unternehmens wird auf diese Weise uneindeutig und wird sich künftig primär an der Unterscheidung externer/interner Darstellung orientieren müssen, die dann intern zum Ausgleich gebracht werden muss.

Mit diesen Veränderungen in der Realität und der Selbstdarstellung komplexer Organisationen könnten auch der theoretisch inspirierten, dann aber lokalen Imagination neue Chancen zuwachsen. Es fällt auf, wie sehr die bisherige Organisationsforschung jener rationalistisch-hierarchischen Selbstbeschreibung gefolgt ist und ihr auch die „wissenschaftliche“ Definition ihres Gegenstandes entnommen hat. Sie hatte in ihrem Gegenstand eine „Selbstbeschreibung von oben“ vorgefunden und diese für sich selbst akzeptiert - zumindest als Vorgabe der Anforderungen, die Organisationen an sich selbst stellen. Die Selbstreflexion des Systems definiert dann den Gegenstand der wissenschaftlichen Analyse. Eine solche „Gegenstandsnähe“ mag sich unter manchen Aspekten empfehlen - zum Beispiel als Erleichterung der Verständigung mit den Mitgliedern der untersuchten Organisationen oder auch als Bedingung des Verständnisses und der Akzeptanz von beratender Hilfe. Eine Analyse der logischen und strukturellen Probleme jeder Selbstbeschreibung treibt jedoch einen Keil in diese Überemstimmung. Wenn die Wissenschaft und speziell die Soziologie ihre theoretischen Möglichkeiten ausreizt, könnte sie zu Beschreibungen mit sehr viel höherer Kontingenz und sehr viel höherer struktureller Komplexität kommen, in denen „die Praxis“ sich nicht ohne weiteres wiedererkennen kann.

Eine Entscheidung zwischen diesen beiden Möglichkeiten braucht hier nicht getroffen zu werden. Sie kann ohnehin nicht als Korrelat eines sachangemessenen (zum Beispiel: „kritischen“) Wissenschaftsbegriffs eingefordert werden. Nachdem aber die klassische Organisationstheorie eine praxisnahe Version bevorzugt und ausgearbeitet hat, liegt es nahe, auch die andere auszuprobieren; und dies umso mehr, als in vielen Hinsichten, vor allem in der Reflexion über Bedingungen erfolgreicher Intervention und im Problemkonstruktivismus der Therapeuten und Organisationsberater, bereits mehr theoriegeleitete Distanz gefordert und zum Teil erreicht ist. Der Vorschlag, Selbstbeschreibungen als Produktion von Texten aufzufassen, die Gedächtnisfunktionen übernehmen, also Vergessen und

Erinnern regulieren (und mithin: Unbestimmtes und Bestimmtes auseinandersortieren), zielt in diese Richtung.

Eine der Konsequenzen dieses Verzichts auf das klassische Modell dürfte in einer (sich schon lange anbahnenden) Änderung der Einschätzung des Personalwesens liegen. Im klassischen Modell war mehr oder weniger explizit unterstellt worden, dass die Rationalität des Handelns der einzelnen Mitglieder durch Zweckbindung und durch die hierarchische Position und ihre Freiheitsgrade ausreichend bestimmt sei. Es gab, anders gesagt, offiziell keine Probleme der Motivation, es sei denn im Aushandeln von Mitgliedschaftsbedingungen. Danach sollten keine Probleme der Motivation mehr auftauchen - es seien denn Probleme der Devianz, des Normverstoßes, also der Überwachung.

Wenn aber die Prämissen der hierarchisch strukturierten Rationalität durch die Prämissen der Paradoxie des Entscheidens und der Unsicherheitsabsorption ersetzt werden muss, ändern sich jene Annahmen. Die klassische Trennung von Motivation und Kognition lässt sich nicht mehr aufrechterhalten - so wenig wie in der Anthropologie die Trennung von Verstand und Wille.<sup>28</sup> An deren Stelle tritt die Frage, wie der Einzelne seine Welt (oder genauer: sich selbst in der Welt) konstruiert. Für das soziale System bedeutet dies eine Umstellung auf den Modus der Beobachtung zweiter Ordnung, und dies in der Hierarchie sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben. Die Konsequenz liegt nicht in einem Wiederaufgreifen des „human relations“ Ansatzes, der davon ausgegangen war, dass das Wohlfühlgefühl des Menschen Voraussetzung sei für seine Motivierbarkeit. Vielmehr muss die Organisation in der Behandlung ihrer Mitglieder ohne solche anthropologischen Grundannahmen auskommen und sich *stattdessen* nach dem richten, was beobachtet werden kann. Sie muss, weil sie ein geschlossenes System ist, viel mehr Offenheit verkraften können, als dies im klassischen Modell vorgesehen war. Und strukturell heißt dies: dass alle Strukturen, die das Entscheiden determinieren, durch die Operationen des Systems erst zu entwickeln sind in einer Umwelt, die im Prinzip unbekannt bleibt, aber auf Grund der Erfahrungen der Organisation mit sich selbst konstruiert und als Konstruktion erinnert werden kann.

Eine weitere Konsequenz der Selbstbeschreibung als rational funktionierende Hierarchie war, dass sie unausweichlich zu Enttäuschungen und durch Enttäuschungen zur Resignation führt. So erwartet man bei Projekten oder bei Reformvorhaben, dass sie sinngemäß „implementiert“ werden. Aber es gibt sowohl auf der Seite der anregenden als auch auf der

<sup>28</sup> Hierzu Gotthard Günther, *Cognition and Volition: A Contribution to a Cybernetic Theory of Subjectivity*, in ders., *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik* Bd. 2, Hamburg 1979, S. 203-240.

Seite der ausführenden Organisation Gründe dafür, dass diese Erwartungen in vielen Hinsichten illusorisch sind. Die Illusion mag der Selbstbefriedigung der Anreger dienen oder auch der Formierung von Gründen für ohnehin motivierten Widerstand. Für all das gibt es organisationswissenschaftliche Erklärungen, die zeigen, dass man im Normalfall damit rechnen muss;<sup>29</sup> und diese Erklärungen bestätigen nur das, was erfahrene Mitglieder in Organisationen ohnehin wissen. Somit sollte und könnte man verhindern, dass die Organisationen sich durch ihre Selbstbeschreibungen selbst düpieren. Diese Überlegungen können verdeutlichen, aus welchen Gründen man Schwierigkeiten haben wird, der Selbstbeschreibung von Organisationen weiterhin den klassischen Text der Organisationstheorie zugrundezulegen. Oder wenn, dann nur unter Mitberücksichtigung seines Gegenteils, seiner Unglaubwürdigkeit, seiner stets möglichen Dekonstruktion im selben System.

All dies mag auf Grund des Standes der systemtheoretischen Forschung einsichtig sein. Ob eine Selbstbeschreibung individueller Organisationssysteme dem mit entsprechenden Vereinfachungen wird folgen können, ist eine ganz andere Frage. Hier wird man abwarten müssen, ob und wie Organisationen mit einer eher experimentellen Einstellung zu sich selbst und mit der laufenden Umstrukturierung ihres eigenen Gedächtnisses zureckkommen, und im Einzelnen: wie weit sie Personen als Faktoren des Systemgedächtnisses festhalten oder austauschen können.

Folgte man dem klassischen Text, müsste man behaupten, das „Problem des Dritten“<sup>30</sup> gelöst zu haben. Entweder durch unwiderrufliche Vorgabe eines Ziels oder durch Annahme einer letzten Entscheidungskompetenz an der Spitze der Hierarchie des Systems oder, wie zumeist, durch Annahme beider Lösungen, was ein Hin- und Herschieben offener Probleme ermöglicht. Ziele und Letztkompetenzen dienen dann als Stopptregeln zur Vermeidung eines infiniten Regresses. Sie dienen als Surrogate für den dritten Wert, der nicht kalkuliert werden, oder für das dritte Subjekt, das nicht erscheinen kann.

Zumindest auf der Ebene der Selbstbeschreibungen, aber oft und sehr massiv auch auf der Ebene der strategischen Planungen praktischer Operationen erweist sich, dass diese Sicherheiten unglaubwürdig geworden sind. Die Mitglieder des Systems reagieren mit mehr oder weniger zynischen Kommentierungen.<sup>31</sup> Die Kommunikation erkennt, dass es sich um

**29** Vgl. etwa Vicki E. Baier/James G. March/Harald Saetren, *Implementation and Ambiguity*, Scandinavian Journal of Management 2 (1986), S. 197-212.

**30** Wir folgen mit dieser Formulierung der Ausdrucksweise von Michel Serres. Siehe z.B. *Le Parasite*, Paris 1980, oder *Les cinq sens*, Paris 1985.

**31** Vgl. z.B. Martha S. Feldman, *The Meanings of Ambiguity: Learning from Stories and Metaphors*, in: Frost et al. (Hrsg.), a.a.O. S. 145-156; ausführlicher dies., Or-

Grenzsetzungen handelt, die allzuleicht überschritten werden können; und es fehlt die Möglichkeit, den, der dies tut wie Remus im Übersteigen der Mauern Roms, im Souveränitätsinteresse zu töten.<sup>32</sup> Man muss mit der Anwesenheit des abwesenden Dritten rechnen, sie einkalkulieren. Organisation ist dann reine Positivität, und Einschränkungen sind nur über Selbstorganisation zu gewinnen, also nur durch eigene Operationen. Identitäten sind nicht gegeben, sie müssen formuliert werden, und das gilt auch für Rahmenbedingungen jeder Art. Sie müssen in eine Form gebracht werden, deren andere Seite die Kommunikation von Nichtwissen wäre - von Unbeobachtbarkeit, von operativer Unerreichbarkeit, von fehlender Information. Konkret hieße das, dass laufend mitgeteilt wird, man wisse nicht, ob die Ziele noch stimmen und ob die Weisungen sachlich gerechtfertigt sind. Man kann eine so platte (wiederum: zynische) Ausdrucksweise natürlich vermeiden, aber unvermeidbar auf dem heutigen Reflexionsniveau ist die Berücksichtigung der Zweiseitigkeit aller Formen. Was zu formulieren wäre, wäre also die Grenze, die als Grenze stabil bleibt und stabil gerade deshalb, weil der referentielle Regress ad infinitum ins Unbeobachtbare führen müsste, und zwar auf der Innenseite der Form (was zum Beispiel die Ziele erfordern) ebenso wie auf der Außenseite der Form (warum sie überhaupt verfolgt werden).

Die alteuropäische Semantik hatte für diese Problematik ein Entweder/Oder-Modell, nämlich die Unterscheidung zwischen einer beunruhigenden Dogmatik und einem ruhelosen Skeptizismus bereitgehalten, und alles sprach dann für Ruhe in der einen oder anderen dogmatischen Form. Diese Unterscheidung löst sich im 17. Jahrhundert auf. Auf der Ebene einzelner Organisationen (vom Gesellschaftssystem ist hier nicht zu reden) lässt sie sich ohnehin nicht realisieren. Schon deshalb nicht, weil jede dogmatische Setzung ständig am Markt oder an anderen Umweltbedingungen (professionelle Akzeptanz, staatliche Finanzierung etc.) getestet werden muss. Man wird sie durch ein ständiges Oszillieren zwischen Setzung und Aufhebung, Systemloyalität und Zynismus, konstruktiver und dekonstruktiver Kommunikation ersetzen müssen, wobei das Systemgedächtnis den Vorgang des „crossing“ ebenfalls erinnert - oder vergisst. Es käme dann auf die kommunikative Organisation dieses Oszillierens, ja auf eine laufende Parallelführung beider Möglichkeiten der Kommunikation an, auf die Vermeidung hierarchischer Dauerprämüe-

der Without Design: Information Processing and Policy Making, Palo Alto Cal. 1989.

32 Die frühmodeme Diskussion dieses Falles geht auf Machiavellis Discorsi zurück. Siehe auch Juan Pablo Martir Rizo, Vida de Rómulo (1633), zit. nach der Ausgabe Madrid 1945 und Virgilio Malvezzi, Il Romulo, in: Opere del Marchese Malvezzi, Mediolanum 1635, S. 11-131.

rung des „Richtigen“ und auf die Steigerung eines gleichzeitigen Vertrauens und Misstrauens in den Text.

Sehr typisch findet man in dieser Situation schwieriger Identitätsfixierung zwei Antworten, die Insider auseinander halten können: eine für Außendarstellungen und eine für die Mitglieder.<sup>33</sup> Auch hier verhilft eine Unterscheidung zur Auflösung des Identitätsparadoxes. Mit der Außen darstellung sucht man Anerkennung und Unterstützung zu finden. Aber im Innenverkehr wäre es blamabel, diese Darstellung mit der Realität zu verwechseln (die aber nichts weiter ist als eine andere, ebenfalls konventionelle Darstellung).<sup>34</sup> In der Außendarstellung wird man nicht zugeben können, dass die Zentrale das wirkliche Geschehen nicht effektiv kontrollieren kann, dass es sich um ein Labyrinth oder um ein „garbage can“ handelt und dass von rationalem Entscheiden keine Rede sein kann. Andererseits würde es für interne Zwecke seltsam naiv erscheinen, wollte man die für die Umwelt bestimmte Selbstbeschreibung als Realität darstellen. Man kann die Vorstellung einer hierarchisch garantierten Rationalität also als ein „Skript“ bezeichnen<sup>35</sup>, das vor allem denen dienen soll, die sich der Organisation von außen nähern. Man muss jetzt zwar wissen, welche Kommunikationen in welchen Kontext gehören, man muss Systemgrenzen erkennen und Diskretion/Indiskretion abschätzen können. Aber das sind Lasten, die sich aller Erfahrung nach tragen lassen, während es ganz undenkbar ist, mit einer Gesamtformel die Gesamtheit der Operationen des Systems zu erfassen und zu repräsentieren.

Wer Organisationen von innen kennt, wird wissen, dass dies gar nicht so schwierig und in hohem Maße im Alltag der Organisationen bereits realisiert ist. Die Frage ist nur, ob dieser Alltag auch auf der Ebene der Selbstbeschreibungen eingeholt werden kann oder ob hier ein fingierter Glaube an fiktionale Texte unvermeidlich ist. Die gegenwärtige Apotheose von Kultur und Institution scheint davon, dass dies so sei, überzeugt

**33** Siehe für eines von vielen Beispielen: Mayer N. Zald, Comparative Analysis and Measurement of Organizational Goals, *Sociological Quarterly* 4 (1963), S. 206-230; ferner Barry M. Staw/Pamela I. McKechnie/Sheila M. Puffer, The Justification of Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), S. 582-600. Vgl. auch Gerald R. Salancik/James R. Meindl, Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control, *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), S. 238-254. Weitere Literatur hierzu findet man unter dem Begriffspaar latente/manifeste Funktion. Vgl. z.B. Burton R. Clark, *The Open Door College: A Case Study*, New York 1960.

**34** Siehe dazu Klaus A. Ziegert, Courts and the Self-concept of Law: The Mapping of the Environment by Courts of First Instance, *Sydney Law Review* 14 (1992), S. 196-229.

**35** Diesen Begriff im Sinne der kognitiven Psychologie verstanden. Vgl. z.B. Robert P. Abelson, Psychological Status of the Script Concept, *American Psychologist* 36 (1981), S. 715-729.

zu sein. Eine soziologische Organisationstheorie könnte Gründe dafür anbieten, diese Frage zumindest offen zu halten.

### III.

Eine Selbstbeschreibung kann natürlich nur im System selbst hergestellt werden. Eine Beschreibung des Systems durch Systeme der Umwelt bleibt eine externe Beschreibung - so wenn zum Beispiel Wissenschaftler Theorien über Organisationen aufstellen oder in „Fallstudien“ bestimmte Organisationen beschreiben. In solchen Fällen muss man von Fremdbezeichnung sprechen. Dieser klaren Unterscheidung lässt sich jedoch eine besondere Art von Tätigkeit (und von Organisation) nicht ohne weiteres zuordnen, nämlich die Tätigkeit der Organisationsberatung durch externe Fachleute.

Mit der Entwicklung dieser Branche und mit einer ständigen Reflexion ihrer Erfahrungen in Seminaren, Schulungskursen, Publikationen und anderen Formen des Selbstgesprächs haben sich erhebliche Modifikationen ihres ursprünglichen Selbstverständnisses ergeben. Im Rahmen eines Konzeptes technisch-rationaler Organisationen war es im Wesentlichen darum gegangen, die Organisation auf andere Bedingungen umzustellen. Der Berater musste mit besserem Wissen auftreten und Rezepte verschreiben können - wie ein Doktor, der bei kranken Organismen, oder wie ein Ingenieur, der bei defekten Maschinen helfen kann. Das modifizierte Konzept muss nicht unbedingt mit den Erwartungen brechen, die auf eine Verbesserung der Leistungen hoffen, aber es dupliziert mit der Prätention besseren Wissens nicht mehr das, was von der Organisation und vor allem: von ihrer Leitung zu erwarten gewesen wäre.

Das ältere Konzept hatte die Beratungsaufgabe auf die Planung der Entscheidungsprämissen des Systems bezogen. Dies wird jedoch fraglich (oder jedenfalls prinzipiell erfolgsunsicher) in dem Maße, als klar wird, dass die Stabilität eines dynamischen Systems in einer turbulenten Umwelt eine lose (und keine feste) Kopplung von Prämissen und Entscheidungen erfordert. Dann fehlt es dem Berater (wie dem Leiter) an Durchgriffskausalität. Aber stattdessen kann er Orientierungswissen anbieten;<sup>36</sup> und dann braucht man eine Theorie der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung von Organisationen, um die Funktion einer von außen kommenden Organisationsberatung bestimmen zu können.<sup>37</sup>

**36** Vgl. Barbara Czarniawska-Joerges, *Merchants of Meaning: Management Consulting in the Swedish Public Service*, in: Barry A. Turner (Hrsg.), *Organizational Symbolism*, Berlin 1990, S. 139-150.

**37** Wir ersetzen hiermit die seit einiger Zeit aufkommende Formulierung, Organi-

Berater gehen von der vorgefundenen Selbstbeschreibung aus und sehen ihre Aufgabe darin, sie zu dekonstruieren und zu rekonstruieren. Als Hebel der Umstellung dient ihnen vor allem der Begriff des Problems. Oft geht es zunächst einmal darum, dass Problem zu entdecken, das die bisherige Praxis inspiriert hatte. Die angegebenen Zwecke dienen oft nur zur Tarnung der Probleme, deren Lösung das Verhalten stabilisiert hatte. In anderen Fällen sind sie einfach veraltet, ohne dass dies bemerkt wurde. Zuweilen geht es darum, Arten des Umgangs mit schlecht definierten und schlecht definierbaren Problemen zu entwickeln.<sup>38</sup> Oft hält man auch die geübte Praxis als solche für sinnvoll, ohne danach zu fragen, weshalb sie so und nicht anders eingerichtet ist. Oft haben Gewohnheiten und Verfahren einen symbolischen Wert, sie machen kenntlich, dass alles in Ordnung ist, wie es immer schon war. Die Frage nach dem Problem dient zunächst dazu, das Terrain aufzulockern und Akzeptiertes als kontingent, als auch anders denkbar, erscheinen zu lassen. Man kann sie „naiv“ stellen wie ein Fremder, der etwas zu verstehen sucht; oder psychoanalytisch mit dem Verdacht, dass etwas Unbewusstes oder Unaussprechliches dahinter steckt; oder funktionalistisch auf der Suche nach funktionalen Äquivalenten. Die Frage nach dem Problem ist abstrakt genug, um im Team der Organisationsberater ganz verschiedene Vorbildungen und Präferenzen koordinieren zu können; und sie ist offen genug, um den Berater nicht schon auf eine bestimmte Lösung des Problems festzulegen. Sie kann als Frage weitergeleitet werden: Was ist das Problem, das *ihr* zu lösen versucht? Aber sie hat zugleich auch einen gewissen Verpflichtungsgehalt, dem Problem nachzugehen. Ein Problem enthält die Erwartung, dass es gelöst werden kann (wenn man nur wüsste: wie).

Die Vermutung, dass es Probleme gibt, ist die Ausgangsbasis für eine Kooperation zwischen den Beratern und der Organisation. Denn schließlich: wozu sonst sind die Berater gerufen worden. Auf dieser Grundlage kann man versuchen, an Hand einer veränderten Problemstellung eine neue Sichtweise zu formulieren und in ihren Konsequenzen auszuarbeiten - und sei es nur, um damit alte Konfliktlinien zu unterlaufen. Man kann dem System wieder Hoffnung machen: Neues Spiel, neues Glück. Man kann aber auch den Unbestimmtheitsgehalt der Problemlösungen er-

sationsleitung und Organisationsberatung hätten es mit Sinnstiftung zu tun. Diese Formel macht selbst keinen Sinn; man kann sie auf jede Kommunikation anwenden, wenn sie nicht weiter eingeschränkt wird.

<sup>38</sup> Das Problem ist in solchen Fällen die schlechte (unge nau e, mehrdeutige) Definition des Problems. Vgl. z.B. Walter R. Reitman, Cognition and Thought, New York 1965; Herbert A. Simon, The Structure of ill-structured Problems, Artificial Intelligence 4 (1973), S. 181-201; neu gedruckt in ders., Models of Discovery and Other Topics in the Methods of Science, Dordrecht 1977, S. 304-325.

höhen und Reflexionsschleifen einrichten, in denen das System selbst und laufend Selbstbeobachtungen in Selbstbeschreibungen transformiert.

Problemdiskussionen bieten mithin die Möglichkeit, dem Oszillieren zwischen Fremdbeschreibungen und Selbstbeschreibungen eine Form zu geben, die hinreichend ambivalent bleibt. Ambivalent bleibt: wer bestimmt wessen Problem? Ambivalent bleibt auch, wie eine Lösung des Problems aussehen könnte. Und ambivalent bleibt schließlich, ob das bezeichnete Problem überhaupt gelöst werden muss (oder nicht vielmehr ein anderes) und in welchen Zustand das System gerät, wenn es das Problem zum Thema macht und es zu lösen versucht. Man kann sich über eine Problemformel verständigen, ohne sich über die Lösung des Problems verständigen zu können - und umgekehrt. Die Unterscheidung Problem/Problemlösung ermöglicht also Verständigungen mit Dissensvorbehalt. Oder auch vorläufige Verständigungen, bei denen man noch nicht absehen kann, wie weit sie reichen.

Das Reden über „Probleme“ ist nach all dem eine Rückzugsposition, die sich anbietet, wenn das System sich mit inkonsistenten Entscheidungsanforderungen konfrontiert findet.<sup>39</sup> Es kann damit auf eine Ebene der Kommunikation ausweichen, auf der kein wirksames Handeln erwartet, aber die Autopoiesis des Systems trotzdem fortgesetzt wird. Und niemand wird bestreiten, dass es Probleme gibt, die der Klärung bedürfen, wenn man mögliche Problemlösungen beurteilen will.

Wenn diese Darstellung eine sich gegenwärtig herausbildende Realität einigermaßen zutreffend wiedergibt, ist daran vor allem bemerkenswert, dass für das Oszillieren zwischen internen und externen Perspektiven keine übergeordnete, sondern eine eher subalterne Kompetenz entwickelt wird. Auch geht es nicht um die Abstraktion von umfassenden Prinzipien, auf die man sich zu verständigen hat. Es geht nicht um Diffusion wahren Wissens, bei dem Widerspruch dann als Irrtum behandelt werden könnte. Eher geht es um Denkformen, die auch angesichts der Grundparadoxie des Beobachtens (der Einheit einer Differenz, der Selbigkeit des Unterschiedenen) noch rekursiv gefestigte Identitäten, noch „Eigenwerte“ generieren können. Und wenn dies überhaupt gelingen kann, müsste die Wissenschaft wohl in der Lage sein, eine dafür geeignete Theorie zu konstruieren.

<sup>39</sup> Vgl. Nils Brunsson, **Managing Organizational Disorder**, in: Massimo Warglien/Michael Masuch (Hrsg.), **The Logic of Organizational Disorder**, Berlin 1996, S. 127-143 (131 f.).

#### IV.

Man kann Organisationen und Familien unterscheiden und vergleichen. Die Unterschiede sind evident nach möglicher Größe, interner Ordnung, Funktion und Gesichtspunkten der Angemessenheit des Verhaltens (um nicht Rationalität zu sagen). Auch können Familien nicht Teilsysteme anderer Funktionssysteme sein, was für Organisationen möglich, ja typisch ist. Aber in einer Hinsicht fällt eine Übereinstimmung auf: Weder Familien noch Organisationen bilden auf ihrer Operationsbasis ein einheitliches gesellschaftliches Subsystem - „die“ Familię der Gesellschaft oder „die“ Organisation der Gesellschaft, so wie es zum Beispiel ein Wirtschaftssystem oder ein Rechtssystem der Gesellschaft gibt.<sup>40</sup> Familien und Organisationen sind mit Bezug auf das Gesellschaftssystem unmittelbar segmentär differenziert, bei allen Unterschieden des sozialen Ranges von Familien oder der Größe, Macht und Finanzkraft von Organisationen. Deshalb können Selbstbeschreibungen im Falle dieser Systeme nicht auf ein gesellschaftliches Subsystem bezogen werden. Sie bleiben gebunden an eine jeweils bestimmte Familie (Name, Genealogie, oft auch alter Wohnsitz) bzw. an eine bestimmte Organisation. In der gesellschaftsinternen Umwelt eines solchen Systems gibt es dann zahlreiche andere Systeme *desselben Typs*, während es zum Beispiel in der gesellschaftsinternen Umwelt des Wissenschaftssystems kerne anderen Wissenschaftssysteme mit abweichenden Wahrheitsqualifikationen gibt.<sup>41</sup> Welche Konsequenzen ergeben sich aus dieser Sachlage für die Selbstbeschreibung einzelner Organisationen, die in Rechnung stellen müssen, dass es noch andere Organisationen mit anderen Selbstbeschreibungen gibt?

Bereits Parsons hatte, allerdings aus ganz anderen Theoriegründen, eine besondere hierarchische Ebene (institutional im Unterschied zu managerial und zu executive) vorgesehen, auf der die einzelnen Organisationen sich auf das Gesellschaftssystem und dessen Symbole und Normen beziehen.<sup>42</sup> Damit war, schon in den 50er Jahren, gesagt, dass es für Organisationen nicht genüge, sich allein durch ihr Produkt, also durch ihren

**40** Wir schließen damit nicht aus, dass es Selbstbeschreibungen dieser Art geben kann - etwa Gesellschaft als Große Familie (Gemeinschaft) oder Gesellschaft als Organisation, die für alles sorgt und für alles verantwortlich ist. Aber unter heutigen Bedingungen ist ohne weiteres klar, dass dies allenfalls Instrumente symbolischer Politik sein können, an die niemand so recht zu glauben vermag.

**41** Erst wenn man eine weitere Differenzierungsrufe in Betracht zieht, gibt es im Wissenschaftssystem Forschungsinstitute, im politischen System Staaten, im System der Massenmedien Zeitungen, Radioanstalten usw.

**42** Siehe Talcott Parsons, *Some Ingredients of a General Theory of Formal Organizations*, in ders., *Structure and Process in Modern Societies*, New York 1960, S. 59-96.

Markt, zu definieren und auf die Gesellschaft zu beziehen. Damals war dies eine späte Reaktion auf die Weltwirtschaftskrise von 1929, die Parsons zu einer Kritik der utilitaristischen Theorieannahmen bewogen hatte.<sup>43</sup> Heute ist diese Einsicht weit verbreitet, freilich ohne Erinnerung an ihren historischen Entstehungsanlass und ohne Erinnerung an Parsons. Sie trägt den Namen „Neuer InstitutionaHsmus“ (ohne etwas wesentlich Neues zu bieten) und wird als Theorienfortschritt angeboten.<sup>44</sup> In diesem Zusammenhang wird behauptet, Organisationen benötigten eine „kulturelle Identität“, die sie sich aber nicht selber beschaffen könnten. Sie müssten sich auf die Werte ihrer gesellschaftlichen Umwelt beziehen, um sich zu „legitimieren“, müssten, wenn dies dort üblich ist oder als Fortschrittlich gilt, eine Ökobilanz erstellen und Ähnliches mehr. Offen bleibt dabei, ob dies aufrichtig geschehen müsse (aber: wie will man das feststellen?; es genügt vielleicht, zu behaupten, dass man es ernst meine), oder ob es sich um eine symbolische Leistung handele, an die niemand glaubt; und weiter: wie dieser Unglaube kommuniziert werden kann - zum Beispiel zynisch oder karnevalesk. Denn alle textförmigen Selbstbeschreibungen sind hochgradig verletzlich, suggerieren geradezu Zweitgedanken, und diese Verletzlichkeit kann durch Differenzierung von offiziöser und zynischer, von markierender und durchschauender Kommunikation aufgefangen werden.

Die Vorgaben dieser Institutionstheorie, die über Parsons auf den frühen Institutionalismus der ersten drei Jahrzehnte dieses Jahrhunderts<sup>45</sup> zurückgeführt werden kann und hauptsächlich als Rechtstheorie ausgearbeitet worden ist, werden auch heute noch unkritisch, wenngleich in sehr verschiedenen Ausdeutungen, befolgt. Danach kommt es im Verhältnis zur gesellschaftlichen Umwelt auf hinreichenden Konsens, auf wechselseitige Anerkennung, auf einen gemeinsamen Boden lebensweltlicher Übereinstimmungen an. Das soll hier nicht bestritten, nicht durch eine Gegentheorie ausgehebelt werden. Es hat eine unbestreitbare Wahrheit für sich, betont aber nur die eine Seite des Problems der Identität und lässt die andere unerwähnt. So wird ein versöhnliches Bild gezeichnet, das Problem der Konstruktion von Identitäten wird unterschlagen, Kon-

43 Siehe auch den Parallelaufsatzt *Some Reflections on the Institutional Framework of Economic Development* im selben Band S. 98-131, und vor allem das Frühwerk *The Structure of Social Action*, New York 1937.

44 Für Literaturangaben siehe Kap. 1, Anm 68.

45 Siehe etwa Santi Romano, *L'ordinamento giuridico I*, Pisa 1918, Neudruck der 2. Aufl. Firenze 1962; John R. Commons, *Legal Foundations of Capitalism*, New York 1924; ders., *Institutional Economics: Its Place in Political Economy* (1934), zit. nach Ausgabe Madison Wise. 1959; Maurice Hauriou, *Die Theorie der Institution und zwei andere Aufsätze* (Hrsg. Roman Schnur), dt. Übers. Berlin 1965; Roman Schnur (Hrsg.), *Institution und Recht*, Darmstadt 1968.

troversen werden entschärft, sie werden entweder auf Personen oder auf Situationen zugerechnet, die man letztlich in den institutionellen Frieden heimzuholen hofft. Das wiederum korrespondiert mit der klassischen Annahme, die hierarchische Ordnung von Weisungskompetenzen, die die Einheit des Systems in die Tat umsetze, könne Meinungsverschiedenheiten beilegen. (Heute wird Hierarchie oft durch Dialog ersetzt oder ergänzt, ohne dass man wahrnimmt, wie oft Dialoge bei unterschiedlichen Ausgangspunkten Kontroversen verschärfen, statt sie abzuschwächen.)

Das tieferliegende Problem stellt sich, wenn man fragt, wie denn überhaupt die *Einzigartigkeit* eines individuellen Systems so gefasst und behauptet werden kann, dass sie zugleich aus *denselben* Werten gebildet wird wie die Systeme der Umwelt. Oder in Frageform: muss Anerkennung nicht immer irgendwo mit Verzicht auf Einzigartigkeit bezahlt werden?

Wir hatten im Zusammenhang mit dem Geschichten-Erzählen als Form des Systemgedächtnisses das „paradox uniques“ schon erwähnt.<sup>46</sup> Geschichten überzeugen durch die konkrete Einmaligkeit des berichteten Geschehens, das doch lehrreich sein soll. In der philosophischen Tradition und besonders in der Ästhetik verdrängt man diese Paradoxie durch die Unterscheidung des Allgemeinen und des Besonderen oder des Ideals von seinen materiellen Realisationen und erwartet gerade vom einmaligen, originalen Kunstwerk, dass an ihm etwas Allgemeines sichtbar werden soll. Ebenso am gebildeten Menschen. Für die Auflösung dieser Paradoxie gibt es also durchaus traditionsbildende Beispiele, an die man aber so gewöhnt ist, dass die Paradoxie gar nicht mehr durchschimmert und man sie durch Radikalisierung der Problemstellung erst rekonstruieren muss.

Organisationen benutzen ihre Selbstbeschreibungen, um ihre individuelle Besonderheit in einer Terminologie herauszustellen, die, wie man hofft, allgemeine Anerkennung findet. Die wichtigste Form der Auflösung des Paradoxes der Einzigartigkeit scheint in *Überbietungsstrategien* zu bestehen. Ältere Gesellschaftsordnungen hatten dafür eine meritistische Moral bereitgehalten, die in die Welt der Helden und Halbgötter, der Asketen und Heiligen hineinreichte - in pursuit of excellence, wie man heute vielleicht sagen würde. Dabei war Konsens in den Bewertungsdimensionen vorausgesetzt, zugleich aber auch eine Freistellung von der Pflicht zur Nachahmung vorgesehen. Man konnte sich auch in dieser Hinsicht an der Statusordnung der gesellschaftlichen Hierarchie orientieren, die Vergleichbarkeit über Rangsranken hinweg ausschloss. Man konnte die Helden bewundern - und zugleich erleichtert feststellen,

<sup>46</sup> Vgl. oben S. 213.

dass die Anspruchsniveaus reguliert waren und man sich selbst derartige Hochleistungen nicht zumuten musste. In der Doppelfunktion von Bewunderung und Entlastung erkennen wir von Ferne ein Hintergrundparadox, nämlich eine für Moralen ungewöhnliche Erlaubnis zur Selbstexemption. Oder reziprozitätstheoretisch formuliert: man konnte für Entlastung mit Bewunderung zahlen.

So wie die Schichtung, so zog auch die meritorische Moral Schranken für sinnvolle Vergleiche. In der modernen Gesellschaft würde einer solchen Moral der strukturelle Rückhalt fehlen. Selbstverständlich gibt es auch heute Auszeichnungsrituale, Kunst- Literatur- und sonstige Preise, Nobelpreise und Oskars, aber typisch sind das dann Leistungsbewertungen, die erst durch eine besondere Jury (also durch Organisation!) ihre Auszeichnung erhalten und als konsensfähig proklamiert werden müssen. Aber schon diese Vorkehrungen und die Zelebrierung dessen, was (mit wenigen Ausnahmen) Bagatellen sind, verrät eine künstliche, nicht in die Gesellschaft eingebettete Struktur.

An die Stelle der alten meritorischen Auszeichnungsethik scheint als funktionales Äquivalent das Prinzip der Konkurrenz getreten zu sein, und in seiner allgemeinsten Form vielleicht: das Prinzip der Konkurrenz um Aufmerksamkeit und um Zugang zu den Medienressourcen *anderer* (wie Wahrheit, Liebe, Geld, Macht). Hier kann man sich durchaus individuell profilieren und auch ohne kanonisierte Bewertungsregeln an den Erfolgsbedingungen ablesen, ob man sich in der Zone überemstimmender Bewertungen findet oder ob man auf dem Wege ist, seine Individualität nur noch über Abweichung vom Üblichen kommunizieren zu können. (Dies mag heute in erheblichem Umfange für religiöse Organisationen und vor allem natürlich für die moderne Kunst gelten).

Eine andere, sich mit Konkurrenz stark überschneidende Identitätsstrategie besteht im *Innovieren*. Ein Grund für dies Insistieren auf Innovation könnte darin liegen, dass der zeitliche Rhythmus interner Umstellungen nicht mehr überwiegend extern bestimmt ist, zum Beispiel durch Produktzyklen, die der Markt erzwingt, oder durch Veränderungen in der politischen Führung, sondern dass die Organisation selbst ihre Zeit organisieren und dafür ständig innovationsbereit sein muss. Es geht, anders gesagt, um eine Verlagerung der Kontrolle des Ausmaßes, in dem Vergangenheit und Zukunft sich unterscheiden können, von außen nach innen; und „Innovation“ ist nur ein euphemistischer Ausdruck für die Fordering, die damit verbundene Flexibilität aufzubringen - auch wenn die Umwelt nicht dazu zwingt. Das führt jedoch umso mehr zu der Frage, ob und wie Organisationen die selbstgewollte Innovation aushalten können.

Wir haben in dieser Hinsicht genügend Zweifel diskutiert, um nun sagen zu können: die vorbehaltlos positive Bewertung von Innovation gilt nur auf der Ebene der Selbstbeschreibung, nicht auf der Ebene der Realis-

**tat** struktureller Änderungen und durchgeführter bzw. blockierter Reformen. Auf der Ebene der Produktinnovationen geht es oft nur um neuartige Kombinationen von Vorteilen und Nachteilen. (Bei den neuen windschnittigen Automobilen wird es immer schwieriger, einzusteigen und auszusteigen.) Im Bereich der Organisation selber gibt die Positivwertung von Innovation die Vorablegitimation für immer neue Versuche; oder auch: für ein ständiges Vergessen der Gründe, an denen vorangegangene Innovationen gescheitert waren. Auch hier hängt man nicht so sehr von vorgegebenem Wertkonsens ab als vielmehr von laufenden Erfolgstests. Eine Organisation, die sich selbst als innovationsstark beschreibt und sich entsprechend motiviert, glaubt, den Organisationen ihrer Umwelt immer ein Stück weit voraus zu sein. Sie hat für sich selbst ein Stück Zukunft schon bestimmt, hat etwas riskiert und ist dadurch in der Lage, sowohl positive als auch negative Erfahrungen zu machen, zu denen anderen Organisationen der Zugang fehlt. Andere Organisationen werden dadurch in die Rolle des Beobachters und des Nachahmers, also in Rollen ohne Individualitätschancen verwiesen.

Überbietungsstrategien dieser Art können sehr kleinformatig ausfallen und sich auf eng umrissene Leistungen oder Produkte beziehen („swatch“ als Beispiel für eine sehr erfolgreiche, von der Uhr auf das Auto übergreifende Innovation). Aber es muss nicht bei Einzelfällen bleiben. Organisationen können, wenn die Fakten dies rechtfertigen, eine Erfolgsgeschichte schreiben und sich selbst auszeichnen als bekannt für eine technische Führungsrolle, für Experimentierfreudigkeit oder auch: für Publizität, öffentliche Anerkennung, fund-raising Fähigkeiten, aufopferungsvolle Wohltätigkeit etc.

Schließlich muss nochmals daran erinnert werden, dass jede Textproduktion das Gedächtnis des Systems zugleich in Anspruch nimmt, anreichert und forschreibt. Aber Gedächtnis als Erzeugung der Differenz von Vergessen und Erinnern ist keine besondere Fähigkeit, keine besondere Leistung des Systems, sondern ergibt sich ganz von selbst aus der Auto-poiesis der Kommunikation. Eben deshalb kann ein Organisationssystem (es sei denn: ein ganz kleines, ephemerisches System) nicht umstandslos dem irgendwie anfallenden Gedächtnis überlassen bleiben. Selbstbeschreibungen straffen und verknüpfen die Selbstdifferenzkomponente dessen, was als Gedächtnis kondensiert. Sie haben eine höherstufige Funktion, nämlich Ordnung durch Ordnung auf Ordnung zu reduzieren. Es kann nicht ausbleiben, dass es zu manipulierenden Eingriffen kommt; aber diese stehen selbst unter Kontextbedingungen, die der Willkür enge Schranken ziehen. Eher ist deshalb der für Textproduktion typische Formungszwang kennzeichnend. Selbstbeschreibungen erfüllen ihre Funktion durch Erzeugung von Formen der Paradoxieauflösung vor dem Hintergrund eines Schattenreichs des Unerwähnbaren, des Verdrängten, des Verlernten; und

sie ermöglichen eben dadurch das Kreuzen dieser Grenze und das Wiedereinbringen des Ausgeschlossenen mit Hilfe besonderer Zusatzsignale des Scherhaften, Ironischen, Zynischen.

Und dies ist der Grund, weshalb die Institutionstheorie nicht genügt. Denn die Differenz offiziös/zynisch, auf deren Erhaltung als Differenz es entscheidend ankommt, kann nicht in der Umwelt gefunden, nicht mit der Umwelt abgeglichen werden. Sie kann nur im System selbst erarbeitet und erhalten werden als eine Art Lastenausgleich. Oder auch als eine Möglichkeit, eigene Realitätstests durchzuführen im ständigen Widerspruch des Systems gegen sich selber.

## V.

Nehmen wir an, es gelänge, einer Organisation eine andere Selbstbeschreibung aufzutherapieren, die dazu bestimmt ist, das Modell des rationalen, zweckorientierten, hierarchisch strukturierten Systems abzulösen: was könnten die Folgen sein?

Wir müssen daran erinnern, dass das System für sich selbst intransparent ist und transparent bleibt. Es kann nie die Gesamtheit der faktisch ablaufenden Operationen, die seinen Zustand von Moment zu Moment bestimmen, mit der viel komplexeren, auf Unterscheidungen angewiesenen Operationsweise des Beobachtens und Beschreibens einholen. Es wird deshalb auch nicht möglich sein, die täglich laufenden Formen der Selbstkorrektur und des Lernens auf ein anderes, besseres, realitätsnäheres Modell des Systems im System umzuorientieren.<sup>47</sup> Eher ist damit zu rechnen, dass das System das Rationalmodell beibehält, es aber verdrängt, und dann künftig mit zwei verschiedenen Selbstbeschreibungen arbeitet. Es entsteht dann eine neue *facon de parier*, die sich den bisherigen Sinngebungen überlagert, ohne sie ersetzen zu können. Das System benutzt so zwei Identifikationen zugleich, und es kann deren Differenz zeitlich schematisieren - so wie heute, in Analogie zur Beschreibung der Gesellschaft, von postmodernen Organisationen die Rede ist, die aber selbstverständlich auch moderne Organisationen sein müssen. Es entsteht, anders gesagt, eine komplexere Architektur von Unterscheidungen, und man könnte fast vermuten, dass das System dann gar nicht mehr auf eine einhellig akzeptierte Identität, auf ein „Selbst“ angewiesen ist, sondern nur in der Lage sein muss, je nach Bedarf von einer Unterscheidung zu einer anderen überzugehen.

**47** Etwa im Sinne von Roger S. Conant/W. Ross Ashby, Every Good Regulator of a System Must be a Model of That System, International Journal of Systems Science 1 (1970), S. 89-97.

Das würde im System Reflexionsschleifen erfordern, die einen solchen Wechsel der Terminologien und Unterscheidungen organisieren, sodass es nicht ganz von Zufall abhängt oder erst fallweise ausgehandelt werden muss, ob man von Zwecken spricht oder von Entscheidungsprämissen, von Prinzipien oder von Paradoxien, von Produkten oder von Kultur: Man könnte dann Probleme von einer Sprache in eine andere verschieben, um auszuprobieren, was auf diese Weise beobachtet werden kann. Das System würde in einem strengen Sinne „hyperkomplex“ sein insfern, als seine Komplexität selbst (als Ausdruck seiner Einheit) auf verschiedene Weise beschrieben werden kann.<sup>48</sup>

Wenn man Selbstbeschreibungen als eine Art Reproduktion des Systemgedächtnisses begreift, hat das den Vorteil, dass die Aufmerksamkeit von normativen auf zeitliche Probleme übergeleitet wird. Dabei ist allerdings eine neuere Theorie des Gedächtnisses vorausgesetzt, derzu folge das Gedächtnis gerade der stets gegenwärtigen, also stets zu erneuernden Koordination von Vergangenheit und Zukunft dient.<sup>49</sup> Danach handelt es sich nicht einfach um Bewahrung des einmal Gelernten. In einer turbulenten Welt würde ein solches Gedächtnis wenig Überlebenschancen bieten. Vielmehr geht es um ein ständiges Diskriminieren von Vergessen und Erinnern, um ein ständiges Freimachen von Kapazitäten, die aber ihrerseits voraussetzen, dass hinreichende Redundanzen verfügbar sind, also ausreichende Identitäten vorgehalten werden, damit man nicht in einem totalen Chaos versinkt. Entsprechend verschieben sich in den neuen, „umweltbewussten“ Organisationstheorien die Anforderungen vom Festhalten und Durchsetzen des als richtig Erkannten auf Probleme der laufenden Modifikation, man könnte auch sagen: auf Probleme der laufenden „Reselektion“ der Entscheidungsprämissen. In jeder neuen Situation muss auch die Vergangenheit des Systems einem „redescription“ unterzogen werden.<sup>50</sup> Es muss erinnert werden, dass auch sie durch eine Entscheidung zustandegekommen ist, also contingent war und kontin-

48 Siehe dazu Lars Löfgren, **Complexity Descriptions of Systems: A Foundational Study**, International Journal of General Systems 3 (1977), S. 197-214, und Robert Rosen, **Complexity as a System Property**, International Journal of General Systems 3 (1977), S. 227-232.

49 Siehe Heinz Förster, **Das Gedächtnis: Eine quantenphysikalische Untersuchung**, Wien 1948; Heinz von Foerster, **What is Memory that it May Have Hindsight and Foresight as well?**, in: Samuel Bogoch (Hrsg.), **The Future of the Brain Sciences**, New York 1969, S. 19-64; dt. Übers., in ders., **Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke**, Frankfurt 1993, S. 299-336.

50 Zu entsprechenden Überlegungen in der Kunsttheorie siehe Michael Baldwin/Charles Harrison/Mel Ramsden, **On Conceptual Art and Painting, and Speaking and Seeing: Three Corrected Transcripts**, Art-Language NS 1 (1994), S. 30-69.

gent bleibt. Das nunmehr akute Problem liegt in der Frage, auf welcher Systemebene dieses sich ständig renovierende, sich ständig „re-imprägnierende“ Gedächtnis zum Zuge kommt und wie weit es mit den basalen Entscheidungsprozessen verknüpft werden kann oder einer abgehobenen Ebene der Systembeschreibung und Systemplanung vorbehalten bleibt.<sup>51</sup> Das sind unter anderem Fragen an die Organisation des betrieblichen Rechnungswesens und an die Möglichkeit, es stärker als bisher mit den täglich ablaufenden Geschäften zu verzahnen.

Muss aber, wenn man Hierarchie in dieser Weise temporalisiert und als Problem der Synchronisation von Prozessen auffasst, die alte Rationalitätsbegrifflichkeit „verdrängt“ werden, wie Therapeuten annehmen könnten, oder kann sie modifiziert und angepasst werden, sodass das System für den Wechsel der Beschreibungen und für den Umgang mit seiner höchsten Ebene und seinen Beratern und Therapeuten Routinen entwickeln kann? Für diese Frage benötigen wir ein weiteres Kapitel.

**51** Hierzu Bo L.T. Hedberg/Paul C. Nystrom/William H. Starbuck, Camping on Seasaws: Prescriptions for a Self-Designing Organisation, *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), S. 41-65.

# **Kapitel 15**

## **Rationalität**

### **I.**

Wenn man die Frage stellt, welche Erwartungen Außenstehende an Organisationen richten, so würde jede empirische Untersuchung wohl ergeben, dass eine Förderung oder zumindest eine angemessene Rücksichtnahme auf die eigenen Interessen erwartet wird. Das dürfte für Einzelmenschen als Antragsteller oder als Betroffene, als Kunden oder als Patienten, als Schüler in Schulen oder als Gefangene in Gefängnissen gelten. Es gilt aber auch für das Verhältnis von Organisationen zu Organisationen, etwa der Firmen zu ihren Banken oder der Banken zu den Krediten suchenden Firmen; oder für das Verhältnis der Gewerkschaften zu den Unternehmen oder zum Staat; oder der Krankenhäuser zu den Krankenkassen und umgekehrt. Da Rücksichtnahme auf Interessen schwer zu spezifizieren ist und da enttäuschende Erfahrungen in Einzelfällen nicht ohne weiteres generalisiert werden können, entwickelt sich auf dieser Basis eine Art Vertrauen; oder zumindest belastet Misstrauen die Beziehungen in nahezu unerträglicher Weise, erhöht die Informations- und Kommunikationslasten und wird wohl nur durchgehalten, wenn es keine Alternativen, also keinen Markt gibt.

Mit dieser Rückrechnung auf Interessen kommt jedoch in Schwierigkeiten, wenn die Organisation, und das ist der typische Fall, mehr als nur ein Interesse zu bedienen hat. Dann muss das Interesse am Interesse gewissermaßen hochgerechnet werden und einen allgemeineren Ausdruck finden. Man kann zum Beispiel die Orientierung an „Interessen“ durch die Orientierung an „Problemen“ ersetzen. Nur in seltenen Fällen wird die Formel „unparteilich“ lauten. Unparteilichkeit mag man von Gerichten erwarten, aber nicht von Gewerkschaften. Selbst der Staat sollte nicht „unparteilich“ entscheiden; um dies zu vermeiden, hat man schließlich den Begriff des „öffentlichen Interesses“ erfunden. Das Problem ist also, einen Begriff zu finden, der Interessen zwar nicht ignoriert, denn darum geht es, aber sie unerwähnt lässt und in einem formaleren Ausdruck aufgehen lässt. Dies leistet der Begriff der Rationalität.<sup>1</sup>

**1** Siehe dazu Klaus P. Japp, *Verwaltung und Rationalität*, in: Klaus Dammann et

Mit Rationalität wird von Interessenbewertung abstrahiert. Von *jedem* Interesse, denn es wäre nicht rational: dem öffentlichen Interesse (oder dem „Gemeinwohl“ oder den „public goods“) schlechthin den Vorrang vor privaten Interessen zuzubilligen. Wenn man dies zum Ausdruck bringen will, genügt es, sich enthusiastisch für die öffentlichen Interessen einzusetzen. Aber das wäre dann eine Option, die schon für den Staat im liberalen Verständnis nicht zutrifft und sich erst recht nicht auf alle Organisationen ausdehnen lässt. Will man auf der Ebene des Rationalitätsbegriffs kommunizieren, muss man also jede Interessenbewertung ausblenden, was selbstverständlich nicht ausschließt, dass Interessen erkannt, anerkannt und unterschiedlich bewertet werden können. Dass Organisationen rational entscheiden sollten, ist demnach die Formel, in die jedermann (und jetzt: die Organisation selbst eingeschlossen) seine Erwartung einkleiden kann, ohne sich mit irgendwelchen Interessen zu identifizieren. Es handelt sich, wenn man so will, um ein auf Entscheidungen bezogenes Äquivalent für das, was man in der Erkenntnistheorie „Objektivität“ nennen würde. Aber was kann mit „Rationalität“ gemeint sein?

Vielleicht geht es nur um eine Form von Kommunikation, die die eigentlich gemeinten Interessen in der Hinterhand hält; oder um eine Form von Kommunikation, die sich den Ausdruck von Unzufriedenheit vorbehält und damit herauskommt, sobald sichtbar wird, wie entschieden worden ist oder wie entschieden werden wird. Danach wäre die Behauptung von Rationalität eine rhetorische Leistung,<sup>2</sup> mit der man bestimmten Positionen den Anschein des Unbestreitbaren zu geben versucht. Oder man spricht von „kontextueller Rationalität“, um zum Ausdruck zu bringen, dass Rationalität je nach Umständen etwas Verschiedenes bedeuten kann.<sup>3</sup> Jedenfalls muss, wenn überhaupt etwas Bestimmtes gemeint sein soll, etwas anderes ausgeschlossen sein.<sup>4</sup> Es muss um eine Form mit einer anderen Seite gehen. Aber dann bleibt die Frage, ob die andere Seite nur der unmarked space des Unbestimmbaren ist, sodass alles Bestimmte rational wäre wie im Falle des absoluten Geistes, der die Arbeit des Begriffs hinter sich hat und mit sich selbst zufrieden sein kann. Oder ob man gerade das als irrational Ausgeschlossene spezifizieren kann und

al. (Hrsg.), *Die Verwaltung des politischen Systems: Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema*, Opladen 1994, S. 126-141.

2 Siehe hierzu in breiterem Rahmen Richard Harvey Brown, *Rhetoric, Textuality, and the Postmodern Turn in Sociological Theory*, in: Steven Seidman (Hrsg.), *The Postmodern Turn: New Perspectives on Social Theory*, Cambridge Engl. 1994, S. 229-241. Vgl. auch ders., *Society as Text: Essays on Rhetoric, Reason, and Reality*, Chicago 1987.

3 So Bernard Ancori, *Apprendre, se souvenir, décider: Une nouvelle rationalité de l'organisation*, Paris 1992, S. 25 ff.

4 So argumentiert Japp a.a.O.

muss, um den Rest dann für rational halten zu können - so wie man über guten Geschmack lange streiten aber jedenfalls herausbekommen kann, was schlechter Geschmack ist.

Da Urteile über Irrationalität aus denselben Kriterien gezogen werden wie Urteile über Rationalität, kann man Irrationalität nicht gut als die andere Seite der Form der Rationalität ansehen; sie ist nur die Negativfassung derselben Form. Rationalität unterscheidet sich als Form von dem, was man mit einem Begriff der „ethnomethodologischen“ Forschung als „taking for granted“, als problemloses Unterstellen bezeichnen kann. Das verleitet dazu, Rationalität und Kultur bzw. Rationalität und Institution als Gegensätze anzusehen und auf erkennbare Rationalitätsdefizite mit dem Ruf nach Kultur zu reagieren. Wenn auf Rationalität hin beobachtet wird (mag man nun zu dem Urteil rational oder zu dem Urteil irrational kommen), wird eine Form aktiviert, die das normale Unterstellen, dass die Welt so ist, wie sie ist, aufhebt. Das mag auf ein Interesse an Änderungen oder auf ein Interesse an Legitimation zurückgehen. Wie immer, die entscheidende, formgebende Differenz liegt in der Aufhebung des „taking for granted“, die natürlich nur in der Welt und nur in spezifischen Hinsichten vorgenommen werden kann, während die Welt selbst immer als gegeben unterstellt werden muss *und daher* (folgt man unserem Begriffsvorschlag) *nicht als rational gelten kann*.

Urteile über Rationalität müssen die Zukunft einbeziehen. Die Zukunft ist aber und bleibt unbekannt. Man verlagert deshalb das Problem in einen Bedarf für Informationen.<sup>5</sup> Auch Informationen kann man zwar nur aus der Vergangenheit beziehen, aber man kann sie so auswählen, dass sie (wie immer unzuverlässige) Rückschlüsse auf die Zukunft nahe legen. Damit verlagert sich das Problem der Rationalität aber nur in das Problem der Information und erscheint hier nicht nur als Überlastung mit zu viel Informationen, sondern radikaler noch darin, dass man überhaupt von Informationen abhängig ist.

Solange Rationalität unbestimmbar bleibt und nur an Verstößen zu erkennen ist, erleichtert das die Selbstbeschreibung des Systems als rational. Das System errechnet seine Identität, indem es in der Form Rationalität oszilliert. Man hebt für Weltausschnitte die Unterstellung, es ist so, wie es ist, auf, und ersetzt sie durch Schemata, die ein Oszillieren zwischen positivem und negativem Wert ermöglichen. Man tut das Gute, indem man das Schlechte bekämpft, und hält sich für gesund, wenn keine Krankheitssymptome auffallen. Sobald jedoch strukturelle Merkmale als Bedingungen oder Kennzeichen von Rationalität verwendet werden, und genau dies hatte die klassische Organisationstheorie mit Merkmalen wie Zweckorientierung oder Hierarchie versucht, verlagert sich die Oszilla-

5 Vgl. Arthur L. Stinchcombe, *Information and Organizations*, Berkeley 1990.

tion in andere Unterscheidungen. Man kann jetzt zum Beispiel nach nichtrationalen (informalen, emotionalen, motivationalen) Bedingungen der Rationalität fragen; man kann das Problem der Rationalität in Kontextbedingungen rationalen Handelns (Vertrauen zum Beispiel) verschieben oder dazu übergehen, Rationalitätsschäden zu registrieren. Diesen Weg hat die Organisationstheorie des 20. Jahrhunderts mit großem Erfolg beschritten, und das Ergebnis ist, dass man zwischen der Selbstbeschreibung der Systeme und der wissenschaftlichen Analyse von sich selbst beschreibenden Systemen unterscheiden muss. Mit Hilfe dieser Unterscheidung und auf dem Wege der Beobachtung zweiter Ordnung kann man erkennen, dass auch die bloße *Darstellung* von Strukturen und Entscheidungen als rational rational sein kann, *auch wenn sie von der Realität abweicht und sie höchst selektiv repräsentiert.*<sup>6</sup> Rationalitätskriterien bekommen damit einen Doppelsinn je nach dem, ob sie auf die Ebene der Beobachtung erster Ordnung oder auf die Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung bezogen werden.

## II.

In der allgemeinen Diskussion über Begriff und Formen der Rationalität unterscheidet man verschiedene Unterscheidungen. Je nach dem, von welcher Unterscheidung man ausgeht, gelangt man zu unterschiedlichen Rationalitätstypen.<sup>7</sup> Geht es um die Differenz von Mittel und Zweck, führt das zur Zweckrationalität. Handelt es sich um die Differenz von Tatsachen und Werten, spricht man von Wertierationalität. Wird die Differenz von System und Umwelt als Ausgangspunkt benutzt, führt das zu einem Begriff der Systemrationalität. Offenbar muss man also, um zu Urteilen über Rationalität zu kommen, eine Unterscheidung voraussetzen, die in sich selbst noch nicht rational ist. Im anderen Falle würde das Urteil über Rationalität an den vorgefundenen Verhältnissen kleben.

Diese Feststellungen gelten auch für die Organisationsforschung. Das klassische Modell organisatorischer Rationalität beruhte auf Externalisierungen. Unordnung (Unsicherheit, Risiko usw.) kam danach nur in gemäßigter Form in die Organisation hinein. Hier kamen dann die kleinen

**6** Siehe dazu Barry M. Staw, *Rationality and Justification in Organizational Life*, in: Barry M. Staw/Larry L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior* 2 (1980), S. 45-80.

**7** Dass überhaupt von Unterscheidungen ausgegangen werden muss, wird dabei zu wenig beachtet. Siehe aber Elena Esposito, *Die Orientierung an Differenzen: Systemrationalität und kybernetische Rationalität, Selbstorganisation* 6 (1995), S. 161-176.

scharfen Geister der kalkulierten Rationalität zum Zuge. Im Wesentlichen schienen die Probleme schon vorher gelöst zu sein oder jedenfalls eine Struktur gefunden zu haben, die eine rationale Bearbeitung ermöglichte. Entsprechend wurden Organisationen zweckrational begriffen, also als Instrumente im Interesse derer, die sie für ihre eigenen Zwecke eingerichtet hatten. Das konnte man an Hand von Industriebetrieben, aber auch an Hand der öffentlichen Verwaltung plausibel machen. Die hierarchische Über- und Unterordnung war dabei nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck; und sie war zugleich die Form, in der zu schwierige Probleme nach oben und damit nach außen abgeschoben werden konnten. Die öffentliche Verwaltung konnte sie als „politische“ Probleme definieren und ihre Leitung um eine politisch legitimierbare oder doch unterstützungsfähige Entscheidung bitten. Gerichte konnten offensichtlich unbefriedigende Entscheidungen auf die Gesetzeslage stützen und für Abhilfe an den Gesetzgeber verweisen. In der Privatwirtschaft konnte man den Eigentümer bitten, die Bedingungen und die Risikobereitschaft vorzuent scheiden, unter denen er bereit sei, Kapital zur Verfügung zu stellen. Und umgekehrt stellte die Organisation dem, der sie so von Problemdruck entlastete, die rationale Durchführung seiner Entscheidungen in Aussicht. Die Differenz von System und Umwelt konvergierte damit, jedenfalls der Idee nach, mit der Differenz von oben und unten und mit der Differenz von gut und schlecht definierbaren Problemen. Hierarchische Kontrolle galt als wesentliche Bedingung der Rationalität eines weit auszweigenden Operationszusammenhangs.

Damit waren implizit Annahmen über das Gesellschaftssystem verbunden, das sich der Organisationen zur Durchführung spezifischer Aufgaben bediente. Die Gesellschaft musste als ausreichend geordnetes System gedacht sein, um jene Rückfragen beantworten zu können, die die Organisationen ihr stellten. Früher hatte man diese Aufgabe dem Markt oder den demokratischen Prozessen der Politik zugeschrieben, und man kann dabei an den Staat, an Eigentum, an hinreichenden Konsens über den Bildungs kanon der Schulen oder an professionelles Ethos etwa der Ärzte oder an Grenzen zumutbarer Aufmerksamkeit denken. Die Organisationen brauchten nicht damit zu rechnen, wieder etwas von der Sache zu hören, wenn sie Probleme „externalisierten“. Und es waren nicht nur andere Organisationen, die mit ihren eigenen Entscheidungen zu Hilfe kamen so wie Gerichte zur Klärung von Rechtsfragen oder Banken zur Gewährung von zusätzlichen Krediten; sondern die Gesellschaft selbst wurde als so weit geordnet vorausgesetzt, dass man auch in den Organisationen einen Rahmen für Bestimmbarkeit von Entscheidungsprämissen unterstellen konnte.

Dies Sichabstützen auf eine externe Ordnung und auf von außen vorgegebene Einschränkungen verliert zunehmend an Plausibilität. Für die Selbstbeschreibung der gesellschaftlichen Funktionssysteme und ebenso für die Neukonzipierung des Individuums als Subjekt setzen sich entsprechende Veränderungen schon im 18. Jahrhundert durch. Die haltgebenden Weltformeln der Tradition (Harmonie, Stufenbau des Seins, analogia entis, Perfektion in der Verschiedenheit, concordia discors usw.) verlieren ihre Glaubwürdigkeit. Sie scheitern an Antinomien, führen zu einer Mehrheit von diskrepanten Weltbeschreibungen, schließlich zu einem Endlosbegriff der Welt, die dann von verschiedenen Beobachtern mit verschiedenen Unterscheidungen angeschnitten werden kann. Die Konsequenz ist, dass jedes System auf eigene Weise Selbstreferenz und Fremdreferenz unterscheiden und prozessieren muss,<sup>8</sup> sodass die Beschreibungen nicht mehr konvergieren können, sondern man auf das Beobachten von Beobachtern verwiesen wird, wenn man herausbekommen will, was für wen Realität ist.

Wenn dies auf der Ebene des Weltbegriffs und der Gesellschaftstheorie seit zweihundert Jahren europäischen Wissen ist: wie kommt es dann, dass sich auf der Ebene der Organisationstheorie bis vor kurzem die Vorstellung einer außengestützten instrumentellen Rationalität hat halten lassen? Wie konnte man eine feste Umwelt unterstellen, auf die hin eine Organisation sich einrichten konnte? Oder wenn es denn eine turbulente Umwelt sein sollte: wie konnte man dann an einem instrumentellen Begriff von Rationalität festhalten? Wie kann man, selbst heute noch, davon ausgehen, die Lösung des Rationalitätsproblems sei in Kontextbedingungen oder in institutionellen Voraussetzungen zu finden? Wie konnte man, nochmals anders formuliert, an einer asymmetrischen oder auch marktförmigen Beziehung zwischen Organisationssystemen und gesellschaftlichen Umwelten festhalten, wenn doch zugleich deutlich zu erkennen war, dass kein gesellschaftliches Funktionssystem ohne Organisation (seien es Staat und politische Parteien, seien es Produktionsbetriebe und Banken, seien es Gerichte, Krankenhäuser, Schulen) seinen Leistungsstand aufrechterhalten könne? Man muss, anders gesagt, von zirkulären Beziehungen im Verhältnis von Organisationssystemen und gesellschaftlicher Umwelt ausgehen, auch wenn der Zirkel, zum Beispiel im Falle vieler Märkte des Wirtschaftssystems, so groß sein mag, dass er aus der Sicht einzelner Organisationen wie eine Gerade oder wie ein Verhältnis von unabhängigen und abhängigen Variablen erscheint. Oder man muss, wie die so genannte Kontingenztheorie, davon ausgehen, dass die Rationalität

<sup>8</sup> So für die Entwicklung der Dichtung von Dryden bis Shelley Earl R. Wasserman, *The Subtler Language: Critical Readings of Neoclassic and Romantic Poems*, Baltimore 1959.

einer Organisation gerade in der Einstellung auf eine nicht rational operierende Umwelt zu finden ist.

Offenbar hatte die klassische Theorie der Rationalität so lange gehalten, weil sie ein Interesse an *korrigierender Kritik* zu vertreten wusste und befriedigen konnte. Oder so schien es jedenfalls, vor allem im Bereich der Organisation von Produktionsprozessen. Verlangt war, dass die Organisation wie auch die in ihr beschäftigten Personen ständig an den Grenzen ihrer Möglichkeiten operieren, oder sich anderenfalls einer auf Verbesserung zielenden Kritik ausgesetzt finden.<sup>9</sup> Inzwischen hat sich jedoch zumindest die organisationssoziologische Literatur (nicht jedoch die Literatur, die Management-Konzepte empfiehlt) von dieser Vorstellung getrennt. Führende Namen sind James March und Karl Weick oder in der Entscheidungstheorie Daniel Kahneman und Arnos Tversky. In einer empirisch orientierten Wissenschaft kann einfach nicht ignoriert werden, dass Entscheider im Allgemeinen und Manager im Besonderen sich gar nicht nach den Vorschriften der Modelle rationalen Entscheidens richten. Der Arbeitsalltag lässt dazu einfach keine Zeit. Nach wie vor spielt eine Vorstellung von Rationalität eine Rolle; aber das Interesse der neueren Theorie ist eher, zu verstehen, warum und wie es auch ohne Rationalität geht. Die ältere Kritik von Rationalitätsschwächen wird abgelöst durch ein Staunen darüber, wie Organisationen sich selbst aushalten und wie sie ihre eigene Entscheidungsfähigkeit erhalten können, ohne dies durch rationales Entscheiden garantieren zu müssen. Aus der „Subversion von Rationalität“ ergibt sich die Frage nach den Möglichkeiten intelligenten Verhaltens, die diesen Bedingungen Rechnung tragen.<sup>10</sup> Man kann dies auf einer „behaviouristischen“ Ebene der Beschreibung des faktischen Verhaltens versuchen.<sup>11</sup> Einen theoretischen Rahmen dafür scheinen jedoch erst die neueren Überlegungen zu einer allgemeinen Theorie selbstreferenzieller Systeme zu bieten, von denen die vorangegangenen Kapitel profitiert haben.

9 Das gilt im Übrigen keineswegs nur für Produktionsorganisationen, sondern, wenn man in der reichen Literatur über Reformen im Erziehungssystem nachliest, auch für Schulen und Hochschulen. Auch die allgemeine Klage über den gemächlichen Trott der staatlichen Bürokratien folgt diesem Muster.

10 Massimo Warglien, Learning in a Garbage Can Situation: A Network Model, in: Massimo Warglien/Michael Masuch (Hrsg.), *The Logic of Organizational Disorder*, Berlin 1996, S. 163-182, spricht von „one of the most radical and puzzling attempts to shape a theory of intelligent behavior when the main assumptions of rational (or quasi rational) decision making are violated.“ (163)

11 Bahnbrechend vor allem: Richard M. Cyert/James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs N.J. 1963, 2. Aufl. mit einem Epilog, der die anschließende Entwicklung skizziert, Oxford 1992.

Auch innerhalb der rationalistischen Organisationslehren gab es schon einen Platz für Gegenbegriffe, die jedoch undefinierbar blieben. Man schätzte zum Beispiel Erfahrung und Geschick im Umgang mit den Verhältnissen, und darin lag nicht zuletzt ein Argument der Älteren gegenüber den Jüngeren oder auch eine Form der Zurückweisung von Vorschlägen, die „hier nicht gehen“. Erst wenn man die Zeitverhältnisse, die Rekursivität und die Unsicherheitsabsorption der Entscheidungsprozesse stärker beachtet, kann man diese Anforderungen genauer beschreiben. Es geht dabei um die Fähigkeit, sich im Erleben („Erfahrung“) und Handeln („Geschick“) auf ständig wechselnde Situationen mit jeweils neuen Vergangenheiten und jeweils neuen Zukünften einzustellen.<sup>12</sup> Das schließt die Einstellung auf eine soziale Interdependenz von Präferenzen ein, also auch die Bereitschaft zum Wechsel eigener Präferenzen. Rationalität kann, wenn sie diese Anforderungen einschließen soll, weder als lange Kette von Mitteln und Zwecken gedacht werden noch als langfristiges Festhalten bestimmter Präferenzen. Im Tagesgeschäft sondern sich dann Ideologien ab, die in der Kommunikation (auch als Ideologien der anderen Seite) honoriert werden, aber das Geschehen selbst kaum bestimmen. Einem Beobachter, der solchem Verhalten auf den Grund kommen will, bleibt dann nur die Möglichkeit, die Anforderungen und das Verhalten als Paradox zu beschreiben.<sup>13</sup>

Auf solche rationahtätskritischen Erfahrungen scheint die theoretische Reflexion heute durch eine stärkere Berücksichtigung der Zeitdimension zu reagieren. Das Unbekanntsein der Zukunft ist nach wie vor eine Quelle von Schwierigkeiten und Meinungsverschiedenheiten im Entscheidungsprozess. Aber es ist natürlich auch eine Bedingung dafür, dass man überhaupt entscheiden kann. Und es stellt Möglichkeiten der Korrektur in Aussicht für den Fall, dass man sieht, dass man falsch entschieden hatte. Und natürlich kann alle Planung von Entscheidungen einplanen, dass zu späteren Zeitpunkten weitere Entscheidungen nötig und möglich sein werden. So gesehen tritt die Zeit und insbesondere das Unbekanntsein der Zukunft an die Stelle von feststehenden Zielen und Prämissen, die dann auch mehr als je zuvor kontroversen Einschätzungen und vorläufigen Verständigungen überlassen bleiben können.

Die Form, in der die Theorie selbstreferenzieller Systeme auf diese Herausforderung reagiert, ist mit dem Begriff der Autopoiesis vorgezeichnet.

**12** Martha S. Feldman, *Order Without Design: Information Processing and Policy Making*, Stanford 1989, S. 123, definiert zum Beispiel: „A skill is a sequence of behavior in which each action is conditional upon the previous action or state.“

**13** So, auf der Suche nach Exzellenz, Robert E. Quirin, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco 1989.

net. Autopoietische Systeme und also auch Organisationssysteme unterscheiden sich selbst von der Umwelt, indem sie einen rekursiven Reproduktionszusammenhang einrichten und aufrechterhalten. Sie regulieren selbst das Verhältnis von Selbstreferenz und Fremdreferenz im Beobachtungsbereich ihrer Operationen. Sie erzeugen jeweils neue Situationen von Beschränkungen und Gelegenheiten, von Sicherheiten und Unsicherheiten. Aber es kann natürlich keine Rede davon sein, dass die Autopoiesis selbst schon rational sei. Das würde einen Begriff der Rationalität erübrigen und uns auf die Vorstellung zurückwerfen, die Wirklichkeit selbst sei vernünftig. Wenn aber diese Antwort nicht akzeptiert wird und man andererseits den Begriff der Rationalität auf eine gegebene Gesellschaft einpendeln muss: wie können wir dann die Rhetorik der Rationalität autopoietischer Organisationen begreifen?

### III.

Bevor wir uns auf diese Frage einlassen, müssen wir einen längeren Umweg einschlagen und das Verhältnis von Rationalität und Kausalität zu klären versuchen. Die bisherigen Theorien hatten zwischen logischen und empirischen Fragen unterschieden und sich *mit dieser Unterscheidung be;->gnügt*. Unter logischen Gesichtspunkten ging es um Widerspruchsfreiheit als logisches Erfordernis für Anschlussfähigkeit. Unter empirischen Gesichtspunkten ging es um Kausalität als empirisches Erfordernis für Anschlussfähigkeit. Schon diese Formulierung führt jedoch über die vorzufindende Diskussion hinaus, ist nur retrospektiv sinnvoll und führt zu der Frage, warum man denn so und nicht anders unterscheiden muss.

Die Logik hat mit dem Paradoxieproblem und mit Gödel ihre eigenen Schwierigkeiten an den Tag gebracht. Für den Begriff der Kausalität müssen entsprechende Überlegungen nachgeliefert werden.

Als bekannt kann gelten, dass der Begriff der Kausalität einen Endloshorizont immer weiterer Ursachen und einen zweiten Endloshorizont immer weiterer Wirkungen vorstellt. In diesem Horizont ist jede Ursache zugleich eine Wirkung und umgekehrt. Deshalb muss eine Zurechnung von bestimmten Ursachen auf bestimmte Wirkungen erfolgen. Das setzt eine logische Trennung von Ursachen und Wirkungen voraus und kann nur selektiv, nur durch Außerachtlassen anderer Ursachen und anderer Wirkungen erfolgen. Jede Kausalaussage bleibt daher relativ auf einen Beobachter, der so und nicht anders zurechnet, und dafür mag es mehr oder weniger Konsens und mehr oder weniger Garantie für Wiederholbarkeit geben.<sup>14</sup>

14 Siehe auch Niklas Luhmann, **Das Risiko der Kausalität**, Zeitschrift für Wissen-

Es geht also immer um Reduktionen, um Formen vereinfachter Zurechnung. Das muss man mitsehen, wenn man die Bedeutung der kybernetischen Revolutionierung der Systemtheorie einschätzen will. Sie betrifft die Zurechnung auf Strukturen, nicht: auf Ereignisse. Während es vor dem üblich war (und im Alltagsverständnis üblich bleibt), auf konstante Eigenschaften zuzurechnen (ein Messer schneidet, weil es scharf *ist*), wird durch die Kybernetik eine Zurechnung auf zirkuläre, sich selbst korrigierende Mechanismen vorgeschlagen. Das hatte am Anfang ausgesehen wie eine Rückkehr zu teleologischer Kausalität.<sup>15</sup> Tatsächlich wird jedoch nur eine Struktur vorgestellt, die erklärt, weshalb es so aussieht, als ob das System Zwecke verfolge. Von der Zweckzurechnung wird also auf Strukturzurechnung umgestellt. Dies hat zu der Anregung geführt, in Systeme (zum Beispiel im Computer) solche selbstkorrigierenden Reflexionsschleifen einzubauen, um bei veränderlichen Umweltbedingungen das Konstanthalten von Zuständen oder Leistungen erreichen zu können. Es geht mithin um eine Form von Zurechnung, die sich einrichten lässt, also um eine aus zwei Schritten bestehende Benutzung von Kausalität. Es geht um eine vereinfachende Zurechnung, die von den konkreten Ereignissen und damit auch von Zeit abstrahiert. Und es geht um die Behandlung eines Problems, das die Differenz von System und Umwelt voraussetzt. Die „Rationalität“ kybernetischer Einrichtungen bezieht sich immer auf diese Differenz, ist also immer Systemrationalität.

Führt man zusätzlich die Theorie autopoietischer Systeme ein, dann liegt die Hypothese nahe, dass die Zurechnung vorzugsweise im Blick auf die eigene Autopoiesis erfolgt. Diese hängt sowohl von internen als auch von externen Ursachen ab.<sup>16</sup> Also wird das System seine Zurech-

schaftsforschung 9/10 (1995), S. 107-119.

15 Vgl. den bahnbrechenden Aufsatz von Arthur Rosenblueth/Norbert Wiener/Julian Bigelow, Behavior, Purpose, and Teleology, Philosophy of Science 10 (1943), S. 18-24; ferner Lawrence K. Frank et al., Teleological Mechanism, Annals of the New York Academy of Sciences 50 (1948), S. 189-196,

16 Dies war in der System théorie immer schon vorausgesetzt und wird auch durch den Begriff der Autopoiesis nicht in Frage gestellt. Siehe für viele ähnliche Äußerungen z.B. Jürgen Ruesch/Gregory Bateson, Communication: The Social Matrix of Psychiatry, New York 1951, S. 8, 75 f.; Ludwig von Bertalanffy, General Systems Theory: A Critical Review, General Systems 7 (1962), S. 1-20; F.E. Emery/E.L. Trist, The Causal Texture of Organizational Environments, Human Relations 18 (1965), S. 21-32. Einschlägig auch die wichtigen Bemerkungen bei Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge Mass. 1938 (zit. nach dem Nachdruck 1951), S. 250 f., dass kein System Erfolge oder Misserfolge einzelnen Ursachen (z.B. Personen) zurechnen kann. „This is to say that no specific statement can be made significantly except it be in terms of *differential effect*. ... Hence, the notion of cause and effect in an absolut sense is not pertinent.“

17 Siehe dazu Francis Heylighen, Causality as Distinction Conservation: A Theory

nung an dieser Differenz orientieren und die Ursache /Wirkungskonstellation, der es Aufmerksamkeit schenkt, primär um die eigenen Operationen, um den frei gewählten, intern disponiblen Ursacheneinsatz herum arrangieren. Obwohl dies durch die Welt, wie sie ist, keineswegs vorgeschrieben ist, stellt man sich vor, dass über Handlungen entschieden werden kann und dass dies etwas bewirkt, was ohne Entscheidung/Handlung nicht geschehen würde. Es kommt dann darauf an, herauszufinden, welche Ursachen ein sinnvolles Entscheiden/Handeln ermöglichen können und welche Wirkungen es haben wird. Folglich ist ein Mindestmaß an Selbstzurechnung und entsprechend an Risiko impliziert, auch wenn das System die Zurechnung dann immer noch in die Umwelt verschieben kann (wenn es zum Beispiel um Schuld oder um Rechenschaftslegung geht). Im Kausalschema, wie auch sonst, kann das System zwischen Selbstzurechnung und Fremdzurechnung oszillieren. Manche bezeichnen schon dies als „Autonomie“ und sprechen deshalb von „relativer“ Autonomie.

Daraus folgt, dass die Unterscheidung von Ursachen und Wirkungen nicht mit der von System und Umwelt gleichgeschaltet werden kann. Beide Unterscheidungen sind voneinander logisch unabhängig, stehen orthogonal zueinander, auch wenn jedes System dazu tendieren wird, sich selbst in die von ihm konstruierten Kausalitäten als besonders wichtig, ja unentbehrlich einzubringen. Man könnte geradezu sagen, dass die Unterscheidung von Ursachen und Wirkungen die Unterscheidung von System und Umwelt neutralisiert. Denn das Kausalschema ist unter Einbeziehung von Systemen nur anwendbar, wenn sowohl Ursachen als auch Wirkungen sowohl im System als auch in dessen Umwelt vorkommen können. Das wird unter anderem mit dem Begriff der Produktion bzw. Reproduktion (Produktion aus Produkten) zum Ausdruck gebracht - im Unterschied zu dem, was man seit theologischen Zeiten als „Schöpfung“ (*creatio*) bezeichnet.

Damit ist der Kern des Problems aber noch nicht erreicht. Wir haben gesehen, dass die Unterscheidung von Ursachen und Wirkungen *zwei* Endloshorizonte trennt und damit ein Zurechnungsproblem erzeugt. Man kann auch sagen, dass im *Medium* der Kausalität immer *Formen* erzeugt werden müssen, die die endlose Vielfalt möglicher Kombinationen auf eine bestimmte reduzieren; und wir verstehen auch, dass dazu *Zeit* in Anspruch genommen werden muss, sodass die Form vergeht und neue Formen möglich werden, wenn die Ursache ihre Wirkung getan hat. Das Medium selbst bleibt unsichtbar; aber es regeneriert sich im Beobachten durch einen laufenden Wechsel der Formen, in ~ denen es Realität wird und seine Arbeit tut.

Damit stößt man, wie bei jeder Unterscheidung, auf die Frage nach der Einheit der Differenz. Was ist, anders gesagt, mit der Wirksamkeit ge-

meint, die im Hervorbringen (wieder: *producere*) der Wirkungen durch die Ursachen unterstellt wird? Üblicherweise wird dies Problem in die Form einer Erklärungsfrage gebracht: Wie ist zu erklären, dass bestimmte Ursachen bestimmte Wirkungen hervorbringen? Die Erklärung wird dann durch die Annahme empirisch verifizierter Kausalgesetze gegeben, oder, wenn man so streng nicht sein kann oder sein will, durch Annahme bestimmter empirisch getesteter, statistischer Wahrscheinlichkeiten. Aber diese Antwort liegt neben unserer Frage, sie setzt eine Verschiebung des Problems in die Frage nach der Form von Kausalerklärun gen voraus und übernimmt dabei stillschweigend einen ontologischen Weltbegriff: Es gibt in der Welt Kausalität und die Kognition kann darüber richtige oder falsche Vorstellungen bilden. Eine solche Auskunft ist jedoch durch die inzwischen zu Ansehen gelangte Attributionstheorie fragwürdig geworden. Man kann sie nur retten, wenn man die Bedeutung von Zurechnungen relativiert. Es gäbe danach einen gewissen Spielraum für systemspezifische Zurechnungen; aber in vielen Fällen schlägt die Realität durch. Man hat nicht die Wahl, ob man die Nässe auf den Straßen dem Regen zurechnen will oder nicht; sondern nur, ob man den Unfall durch Aquaplaning auf unangemessene Geschwindigkeit oder auf Regen zurückführen will.

Und wieder haben wir die Frage nach der Einheit der Differenz aus den Augen verloren und stattdessen den lebensweltlich-praktischen Umgang mit Kausalproblemen erörtert. Die Einheit der Unterscheidung ist auch hier, wie sonst, nur der Beobachter selbst, oder genauer: die Operation des Beobachtens in dem Moment, in dem sie vollzogen wird. Kausalität ist Zurechnung. Aber Zurechnung durch ein rekursives System, das Anhaltspunkte und vor allem ein Gedächtnis braucht, um Kognitionen vollziehen zu können. Durch Kopplung bestimmter Ursachen und bestimmter Wirkungen werden demnach **Unterscheidungen** stabilisiert, auf die man bei Bedarf zurückkommen kann.<sup>17</sup> Und selbst wenn man sieht, dass man sich geirrt hatte und Kausalerklärun gen oder Kausalpläne modifizieren muss, erfordert das den Rückgriff auf Unterscheidungen, die sich teils bewährt, teils nicht bewährt hatten.

Es läuft auf dasselbe hinaus, wenn man in den Begriffen von Gotthard Günther sagt: Kausalität beruht auf einer transjunktionalen Operation, die in jeweils ihrer Gegenwart ein bestimmtes Unterscheidungsschema (und kein anderes) wählt, um damit eigene Operationen zu konstruieren oder Eigenverhalten zu errechnen. Für Organisationssysteme würde das heißen: Kausalität ist die Entscheidung, die einen Zusammenhang von Ursachen und Wirkungen herstellt, die also das Medium Kausalität nutzt, um

of Predictability, Reversibility, and Time Order, Cybernetics and Systems 20 (1989), S. 361-384.

18 Die Mythologie des Entscheidens neigt deshalb dazu, Entscheidungen als spon-

es in eine Form zu bringen, welche noch ganz offen lässt, wie die Entscheidung ihrerseits beobachtet und zur Konstruktion anderer Kausalitäten benutzt wird. Die Entscheidung ist für sich selbst ein Mysterium, denfalls keine Ursache, die, ähnlich wie die alte mechanik, in ein kosmologisches Kausalgewebe listig eindringen muss, um etwas zu ihren Gunsten zu wenden. Sie ist die Operation, die koppelt, und dadurch erst erreicht, dass die Ursachen Ursachen und die Wirkungen Wirkungen werden in den jeweiligen Endloshorizonten des „und-so-weiter“. Aber das schließt nicht aus, dass ein weiterer Beobachter (und das kann der Entscheider selbst sein) die Entscheidung selbst als eine Ursache konstruiert, ohne die ihre Wirkungen nicht eintreten würden. Aber dabei muss man vergessen, dass auch die Ursachen der Entscheidung ohne die Entscheidung keine Ursachen geworden wären.<sup>18</sup> Im Kausalschema betrachtet (und nicht zum Beispiel expressiv oder gesinnungsethisch) hat die Entscheidung also eine eigentümliche Ambivalenz: Sie kann als Ursache dafür angesehen werden, dass es überhaupt einen Kausalzusammenhang zwischen ihren Ursachen und ihren Wirkungen gibt. Man findet sie dann auf der einen Seite der Unterscheidung Ursache/Wirkung als Ursache und zugleich als Aktualisierung dieser Unterscheidung selbst. Diese Ambivalenz verdeckt eine Paradoxie, die ins Offene treten würde, wenn man die Frage erlauben würde, ob nicht die Zurechnung die eigentliche Ursache, die Urursache dessen ist, was sie als Wirkungszusammenhang konstruiert.

In der Ambivalenz der Entscheidungskausalität entdecken wir nach all dem die Paradoxie der Zeit - in schematisierter und dadurch glaubwürdiger Form. Die Entscheidung führt endlose Ursachen- und Wirkungszusammenhänge in einem Punkt, nämlich in sich selbst, zusammen. Sie lässt Kausalität mit sich selbst gleichzeitig passieren, obwohl die Ursachenketten weit in die Vergangenheit zurückweisen (aber sie werden erst jetzt wirksam gemacht) und die Wirkungsketten in der Zukunft liegen (aber sie werden schon jetzt verursacht). Diese auffällige Gleichzeitigkeit zeitferner (im Moment inaktueller) Ursachen und Wirkungen ist eine Variante der Gleichzeitigkeit der Zeit selbst, das heißt der Beobachtung, dass sich Vergangenheit und Zukunft nur mit Bezug auf eine Gegenwart und letztlich (wenn man das Beobachten von Beobachtungen berücksichtigt) nur in der gegenwärtigen Gegenwart unterscheiden lassen. Für die Praxis und für ihren Begriff von Rationalität hat dies die Konsequenz, dass sich eine Kontrollillusion einspielt,<sup>19</sup> die vorspiegelt, dass man über

**tan, als ursachelos zu beschreiben und allenfalls zu -konzedieren, dass der Entscheider „Motive“ braucht, um sich zu entschließen.**

**19 Hierzu J.D. Dermer/R.G. Lucas, The Illusion of Managerial Control, Accounting, Organizations and Society 11 (1986), S. 471-482.**

**20 Für den Zeitbezug der prudentia, der den Menschen vom Tier unterscheidet,**

eine Riesenmenge kausaler Faktoren in der Verteilung auf Ursachen und Wirkungen tatsächlich jetzt disponieren könne. Und in der Tat liegt es ja an der Entscheidung, Kausalität herzustellen, ohne die notwendigen Ursachen und die sich ergebenden Wirkungen selbst erzeugen zu können; denn nur wenn die Kopplung gelingt, werden die Ursachen zu Ursachen und die Wirkungen zu Wirkungen. Soweit sich die Vorstellungen über die Qualität von Entscheidungen unter dem Namen „Rationalität“ am Kausalschema orientieren, muss man zwar mit störenden Restbeständen rechnen - so wie in der alten Welt der Teleologie mit „Korruptionen“ der natürlichen Perfektion. Aber das wird, was den Zustand der Welt als Resultat geschichtlicher Determination betrifft, mit der Kategorie des Irrtums, und, was unvorhergesehene, nicht als Kosten einkalkulierte Wirkungen betrifft, mit dem Begriff der Nebenfolgen oder eventuell mit dem Begriff des Risikos weggearbeitet. Für die Theorie wirtschaftlichen Entscheidens sieht es dann so aus, als ob über Aufwand und Ertrag, Kosten, Nutzen und Risiken, Nachteile und Vorteile *gleichzeitig* entschieden werden könne. Die Politik bestätigt sich mit der gleichen Kontrollillusion, dass sie Macht hat, die Gesellschaft zu gestalten, und den Gebrauch dieser Macht verantworten könne. Und so die Pädagogik, wenn sie die durch sie ausgebildeten Erzieher mit Mut zur Erziehung und mit entsprechenden, professionell validierten Selbstdarstellungen ausstattet.

Die Logik solcher Kontrollillusionen (um nicht zu sagen: ihre Rationalität) wird besser verständlich, wenn man sie auf Erfordernisse des Entscheidens in organisierten Positionen bezieht. Die traditionellen Lehren von der „prudentia“ des Praktikers hatten ihn mehr auf günstige Gelegenheiten, auf den richtigen Zeitpunkt, auf gut Glück und eventuell auf die Gunst der Sterne hingewiesen.<sup>20</sup> Und das Problem war hier gewesen, dass man mit undurchschaubaren Zusammenhängen zwischen vergangenen und künftigen Ereignissen (bei Konstanz der Wesensformen) rechnen müsse und ebenso mit moralwidrigem Verhalten von Gegnern (bei Kon-

**das nur sinnlich reagieren kann, gilt für eine lange Tradition Ciceros De officiis I, rV, II** (zit. nach Loeb Classical Library XXI, London 1968, S. 21) als die maßgebliche Quelle: „*Sed inter hominem et beluam hoc maxime interest, quod haec tantum, quantum sensu movetur, ad id solum quod adest quodque praesens est se accommodat paulum admodum sentiens praeteritum aut futurum; homo autem quod rationis est particeps per quam consequentia cernit, causas rerum videt earumque praegressus et quasi antecessiones non ignorat.*“ Zu weiteren Auswirkungen vgl. auch Rodolfo de Mattei, *Sapienza e Prudenza nel pensiero politico italiano dall’Umanesimo al sec. XVII*, in: Enrico Castelli (Hrsg.), *Umanesimo e Scienza politica*, Milano 1951. Der Grundgedanke lässt sich über Aristoteles auf Anaxagoras zurückführen. Er beherrscht die Tradition bis weit ins 18. Jahrhundert, solange die Schulen ihren Unterricht an Prudentien ausrichten.

21 So in: James G. March/Johan P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*,

stanz der Tugend- und Lasterkataloge). Die moderne Gesellschaft hat jedoch die Rahmenbedingungen dieser Empfehlungen aufgelöst, auch wenn ihre praktische Vernünftigkeit hin und wieder durchaus noch einleuchten mag. Organisiertes Entscheiden, das durch Entscheidungsprämissen dirigiert wird, kann zwar auch opportunistisch verfahren; und es wird auch als „Adhocratie“ beschrieben. Auch Aberglaube kann als eine Art Zufallsmechanismus durchaus nützlich sein, um Schlimmstes zu verhüten. Wenn es aber um Rationalität geht, kann man nicht gut antworten: mal so, mal so.

Wenn man sich trotzdem noch an einen auf Kausalität setzenden, zweckorientierten, instrumentalistischen Begriff von Rationalität hält nehmen die Erfahrungen zu, die dem widersprechen. Das illusionären Komponenten, die bisher erfolgreich verdrängt oder marginalisiert oder in normativen Modellen rationalen Entscheidens einfach außer Acht gelassen wurden, treten in den Vordergrund und verlangen Berücksichtigung - und dies in dem Maße mehr, als die Bedeutung der Systemform Organisation für die moderne Gesellschaft zum Thema wird. Berühmte Namen der Organisationsforschung wie James March oder Karl Weick verdanken ihr Ansehen dem Bemühen, klassische Rationalitätsprämissen vom Kopf auf die Beine zu stellen. James March scheint eine „technology of foolishness“ zu empfehlen.<sup>21</sup> Und Karl Weick nennt als Kriterien effektiver Organisation, sie seien (1) garrulous, (2) clumsy, (3) superstitious, (4) hypocritical, (5) monstrous, (6) octopoid, (7) wandering, and (8) grouchy.<sup>22</sup> Nils Brunsson fordert dazu auf, zwischen talk und action bzw. Entscheidungsrationale und Handlungsrationale zu unterscheiden und löst damit die Einheit der klassischen Rationalitätsambitionen auf, ohne sie zu ersetzen.<sup>23</sup> Andere betonen, dass eine Organisation sich auf Änderungen nur durch „self-designing“ einstellen könne und das erfordere, von all den schönen Dingen so wenig wie möglich zuzulassen: man müsse Konsens minimieren, Rationalität, Konsistenz, Glaube an Ziele usw. gering halten und nur geringe Überschüsse erwirtschaften (damit man „mehr“ erwirtschaften kann).<sup>24</sup> Eine neuere Habilitationsschrift behandelt

#### Bergen, Norwegen 1976.

- 22 So Karl E. Weick, Re-Punctuating the Problem, in: Paul S. Goodman/Johannes M. Pennings et al., *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco 1977, S. 193-225 (193 f.).
- 23 Siehe: *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Chichester 1989, und dazu die kritische Besprechung von M. Reed, *Organizations and Rationality: The Odd Couple*, *Journal of Management Studies* 28 (1991), S. 559-567.
- 24 So Bo L.T. Hedberg/Paul C. Nystrom/William H. Starbuck, Camping on Seesaws: Prescription for a Self-Designing Organisation, *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), S. 41-65. Allerdings können die Autoren nicht belegen, dass

Organisation als Produktion von Abfall,<sup>25</sup> und dafür spricht in der Tat viel, wenn man die Organisation nicht mehr an ihren Zielen misst, sondern an ihren Auswirkungen auf ihre ökologische und ihre menschliche Umwelt. In dynamischer Perspektive müsste danach jede Festlegung von Entscheidungsprämissen wie ein Kredit behandelt werden, den man der Welt schuldet und unter unvorhersehbaren Bedingungen zurückzahlen muss. Dann kann, wie der Begriff der Autopoiesis lehrt, die Beziehung zur Umwelt auch nicht mehr als „Anpassung“ beschrieben werden. Bei all diesen Versuchen der Umorientierung fällt jedoch auf, dass sie nicht den Anspruch erheben (und ihn auch nicht erheben könnten), eine neue Perspektive für Insider zu formulieren. Es geht also gar nicht um ein neues Rationalitätskonzept, mit dem man dem Einsichtsniveau der Theorie selbstreferenzieller Systeme Rechnung tragen könnte. Man hört zwar, wie Tartarin de Tarascon in seiner Kabine, hektische und widerspruchsvolle Kommandos, vorwärts und rückwärts, und ein aufgeregtes Herumlaufen auf Deck, so als ob das Schiff am Untergehen sei. Aber wenn man das nächste Kapitel aufschlägt, erfährt man: On ne sombrat pas, on arrivait.<sup>26</sup>

#### IV.

Ein Ausweg ließe sich erkunden, wenn man von der Paradoxie des Beobachtens oder der Paradoxie der Form ausgeht.<sup>27</sup> In der Organisationstheorie selbst melden sich Anzeichen für eine zunehmende Beachtung von Formen paradoxer Kommunikation.<sup>28</sup> In diesem Zweig der Organisationsforschung wird gesehen, dass Kommunikationen in Organisationen (wie in Familien) oft eine Verweisung auf widersprechende Sachverhalte und vor allem auf entgegengesetzte Meinungen der Teilnehmer mitführen, deren Artikulation jedoch wirksam unterbunden wird. Aus der Sicht der Beteiligten wirkt das wie „designed inconsistency“, die dann aber konsistent

es einer Organisation, die diese Vorschriften (prescriptions') beachtet, auch tatsächlich in aller Zukunft gut gehen werde. Es geht also wohl nur um eine Änderung der Selbstbeschreibung des Systems. „A self-designing organization“, heißt es a.a.O. S. 43, „functions most smoothly if its ideology cherishes impermanence.“

25 Siehe Theodor M. Bardmann, *Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*, Frankfurt 1994.

26 Alphonse Daudet, *Aventures prodigieuses de Tartarin de Tarascon*, zit. nach *Œuvres complètes* Bd. VII, Paris 1899, S. 51 und 52.

27 Hierzu näher Niklas Luhmann, *Die Paradoxie der Form*, in: Dirk Baecker (Hrsg.), *Kalküle der Form*, Frankfurt 1993, S. 197-212.

28 Siehe nur Robert E. Quinn/Kim S. Cameron (Hrsg.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organisation and Management*, Cambridge Mass. 1988.

als m<sup>k</sup>ommunikabel behandelt werden muss.<sup>29</sup> Auch Theoriekontroversen werden wie aufgelöste Paradoxien behandelt: man akzeptiert die eine Seite des Paradoxes als richtige Theorie und bestreitet der anderen ihre Berechtigung. Diese Theorie der paradoxen Kommunikation empfiehlt sich dann aber selbst, ohne das darin liegende Paradox zu reflektieren. Sie verspricht als Folge von paradoxer Kommunikation Freisetzung von „Kreativität“ und hält die Förderung von Kreativität für gut.<sup>30</sup> Das ist jedoch bestenfalls die halbe Wahrheit und wird auch empirisch nicht ausreichend nachgewiesen. Die behauptete Beziehung von paradoxer Kommunikation und kreativen Innovationen belegt also nur die nach wie vor herrschende Vorstellung, eine Organisation solle und könne rational operieren, und dies gegebenenfalls mit Hilfe eines instrumenteilen Gebrauchs paradoxer Kommunikation. Eine radikaler zugreifende Problematisierung müsste auch noch die Frage stellen können, ob nicht gerade die Behauptung von Rationalität bzw. Kreativität eine paradoxe Kommunikation ist, weil sie verdeckt und inkommunikabel macht, dass Organisationen gar nicht rational operieren und Kreativität sich höchst schädlich auswirken kann.

Das ist wohl nur zu erreichen, wenn man die Theorie prinzipiell (!) von Prinzipien auf Paradoxien umstellt.<sup>31</sup> Das ist mit der Umstellung von hv put/Output-Modellen auf Autopoiesis bereits in die Wege geleitet. Entsprechend muss dann aber auch das Problem der Paradoxie radikaler formuliert werden im Sinne von: Aller Anfang ist paradox.

Wir hatten das bereits Paradoxie des Beobachtens oder Paradoxie der Form genannt. Jeder Beobachter muss, um etwas bezeichnen zu können, das Bezeichnete von anderem unterscheiden. Er verlässt sich also auf eine

**29** So Chris Argyris, *Crafting a Theory of Practice: The Case of Organizational Paradoxes*, in: Quinn/Cameron a.a.O. S. 255-278.

**30** Dass die Familientherapie genau umgekehrt argumentiert und „double bind“ für eine Ursache pathologischer Entwicklungen in Familien hält, mag irritieren, muss aber nicht unbedingt als Gegenargument gelten. Denn Familien und Organisationen sind gerade unter dem Gesichtspunkt des verdeckten Hinweises auf persönliche Einstellungen nicht ohne weiteres vergleichbar.

**31** So ließe sich vielleicht die viel diskutierte japanische Produktionsweise analysieren. Als Prinzip scheint zu gelten: Perfektion ist möglich (obwohl sie nicht möglich ist). Die Anforderungen werden dann so direkt wie möglich auf Situationen herunterdekomponiert, die auf verschiedene Weise, eine harmonische Welt reflektieren und in engem kommunikativen Verbund von Situation zu Situation fortschreitend entwickelt werden. Auf diese Weise scheint man Probleme westlichen Denkens, die mit Unterscheidungen, Abgrenzungen, Linearitäten, Kettenbildung usw. verbunden sind, ausschalten zu können. Wenn dies unter bestimmten Bedingungen erfolgreich war, muss daraus aber nicht gleich der Schluss gezogen werden, dass es auch rational sei.

Unterscheidung, verwendet sie aber nur auf ihrer einen Seite, während er die andere unmarkiert lässt. Wenn er zur anderen Seite übergehen will, muss er diese bezeichnen - und dies wiederum im Unterschied zu anderem. Bei solchen Beobachtungspraktiken bleibt die Einheit der Unterscheidung - und damit auch der Beobachter, der die Unterscheidung macht - unbeobachtet. Man kann auch eine Unterscheidung bezeichnen. Dann bildet man eine Form - etwa die Form des Zeichens, das sich vom Bezeichneten unterscheidet,<sup>32</sup> oder die Form des Systems, das sich von seiner Umwelt unterscheidet. Wenn der Beobachter eine Form, und immer eine bestimmte und keine andere, bezeichnet, greift er zwar eine Einheit mit zwei Seiten heraus. Er weiß, dass die Operationen des weiteren Beobachtens auf der Innenseite und nicht auf der Außenseite der Form anknüpfen müssen. Die Beobachtung einer Form ist also immer Beobachtung einer Asymmetrie. Um die Form sehen zu können, muss man demnach eine Grenze sehen und das Einschließen des Ausschließens mitbeachten können. Aber auch dann gilt, dass die Beobachtung einer Form die Bezeichnung einer durch sie bestimmten Unterscheidung erfordert - einer bestimmten Unterscheidung und keiner anderen, also etwa der Form System (und nicht Umwelt) oder der Form gut (und nicht schlecht).

Wenn es überhaupt um Beobachten geht (und wie anders sollten wir uns dem Begriff der Rationalität nähern?), ist also immer eine Paradoxie im Spiel. Die Paradoxie kann je nach dem, worauf man hinauswill, verschiedene Namen annehmen - etwa Identität der Differenz, Einheit des Unterscheidens, Unsichtbarkeit als Bedingung der Sichtbarkeit. Jedes Beobachten gibt der Paradoxie aber eine asymmetrische Form, vollzieht also einen Symmetriebruch oder eine Enttautologisierung. Beobachten ist, anders gesagt, die Entfaltung einer Paradoxie, die Substitution einer operationsfähigen Unterscheidung, die (und nichts anderes heißt „operationsfähig“) auf eine Unterscheidung von Innenseite und Außenseite oder von positiv und negativ hinausläuft.

Wählt man diesen Einstieg, dann greift man hinter die traditionsleitende Unterscheidung von logischer Konsistenz und empirisch-kausaler Zweckmäßigkeit zurück und nimmt ihr den Rang einer primären, alles Weitere dirigierenden Unterscheidung. An die Stelle der Bemühungen um logische Konsistenz, die Paradoxien ausschalten oder doch ignorieren müssen, tritt ein Formenkalkül, das eher der Mathematik zuzurechnen ist.<sup>33</sup> Hier geht es um den Aufbau von Komplexität in Abhängigkeit von

**32** Hierzu Niklas Luhmann, **Zeichen als Form**, in: Dirk Baecker (Hrsg.), **Probleme der Form**, Frankfurt 1993, S. 45-69.

**33** Siehe dazu paradigmatisch Georg Spencer Brown, **Laws of Form** (1969), Neuauflage der 2. Aufl. New York 1979.

der Wahl einer Unterscheidung; und Kalkül heißt dies deshalb, weil infolge der formalen Struktur des Arrangements jeder, der es mitvollzieht, zu stimmen muss (sofern nicht Fehler vorliegen, die korrigiert werden können). Was als Paradoxie erscheint und was im Kalkül aufgelöst werden kann, hängt von der Komplexität des erreichten Systemzustandes ab (zum Beispiel von der Zulassung von Funktionen zweiter Ordnung, imaginärer Zahlen oder imaginärer Räume). Im Formenkalkül von Spencer Brown spitzt sich dieses Problem zu auf die Figur des „re-entry“ einer Form in sich selbst, also einer Unterscheidung in das durch sie Unterschiedene.<sup>34</sup>

Im Bereich der empirischen Forschung, die sich des Kausalschemas bedient, haben wir eine entsprechende Figur schon entdeckt, nämlich in der Frage, ob man die Zurechnung von Wirkungen auf Ursachen als Ursache ansehen, sie also in das Kausalschema wiedereinführen könne. Auf den ersten Blick wäre das ein höchst irritierender Vorgang; aber es könnte ja sein, dass die Mathematik uns zumindest einige Vorstellungen darüber anbieten kann, was geschehen würde, wenn dies geschähe, oder wie ein System ausgerüstet sein müsste, um sich ein solches re-entry leisten zu können. Dieselbe Überlegung kommt zum Zuge, wenn man den Begriff des Systems als empirischen Begriff fasst und dann die Frage stellt, wie ein real operierendes System die Differenz von System und Umwelt, die es selbst erzeugt und deren Reproduktion es sich selbst verdankt, in das System wiedereinführen kann. Das ist zunächst ein durchaus geläufiger Vorgang. Wir hatten wiederholt notiert, dass Organisationen wie auch andere soziale Systeme die eigenen Operationen an der Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz orientieren. Das ist nichts anderes als ein re-entry der Unterscheidung von System und Umwelt ins System. Die paradoxielösende Funktion dieser Figur ist daran zu erkennen, dass das System sich bei ihrem Vollzug selbst invisibilisiert und folglich zwischen der Umwelt, die es bezeichnet, und der Umwelt, wie sie „draußen“ ist und wie sie von anderen Beobachtern beobachtet werden könnte, nicht unterscheidet. Es kommt zu einer Fusion.<sup>35</sup> Das re-entry verdeckt zugleich die Paradoxie, die aufgedeckt werden könnte, wenn man fragt, ob denn eine Unterscheidung *dieselbe* bleibt, wenn sie *in sich selbst Wiedereintritt*.

Damit sind wir beim Kern des Problems angelangt. Wenn Rationalität Anforderungen an einen Beobachter formulieren soll, könnte das Problem

34 Siehe a.a.O. S. 56 ff.

35 Man mag hier erwähnen, dass Spencer Brown (a.a.O. S. 69) den zentralen Operator der Mathematik, das Gleichheitszeichen, interpretiert als „is confused with“. Man könnte auch sagen, mit diesem Zeichen werde eine Grenze formuliert, deren Überschreiten keine Information erzeugen darf.

der Systemrationalität in der Handhabung der Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz bestehen. (Dies ließe sich dann leicht auf andere Unterscheidungen übertragen: Beim Entscheiden ginge es um den Unterschied zwischen der Entscheidung vor der Entscheidung und der Entscheidung nach der Entscheidung, also um das Problem des Risikos; bei Beobachtungen, die an Kausalität orientiert sind, ginge es um das Problem der Errechnung der Zurechnung; beim Beobachten selbst ginge es um das Beobachten zweiter Ordnung, um das Beobachten von Beobachtern, usw.) Und immer müsste beachtet werden, dass das einzige „Substrat“ von Rationalität die nur momentweise aktuelle Operation ist, die Anforderungen an sich selbst über Rekursionen aktualisieren muss.

Wie kann man also, wenn es um Systemrationaht geht, Indifferenz gegenüber der Umwelt voraussetzen und sie zugleich als Variable behandeln? Wie kann man operative Geschlossenheit beibehalten und trotzdem mehr Rücksicht auf die Umwelt zulassen; und zwar nicht auf die Umwelt, wie sie draußen und operativ unerreichbar „ist“ (was immer dies besagen mag), sondern auf die Umwelt, wie sie im System selbst auf Grund von operativ anschlussfähigen Unterscheidungen konstruiert wird? Wie kann das System seine internen Strukturen so einrichten, dass es mehr Irritabilität erzeugen kann, ohne dass dies in Konfusion endet, also ohne die Umarbeitung von Irritation in Information zu behindern oder mit allzu viel Aufwand zu belasten?

Im Normalfalle macht das System keinen Unterschied zwischen dem, was es als Umwelt bezeichnet, und der Umwelt, wie sie ist. Für das System hat beides einen einzigen kognitiven Status: Realität. Allenfalls Beobachter zweiter Ordnung können sagen: „We can never be quite clear whether we are referring to the world as it *is* or to the world as we *see* it.“<sup>36</sup> Um sich dem, was wir hier als Rationalität bezeichnen wollen, nähern zu können, verfügt das System über Selbstberichtigungsmechanismen. Es versucht, „Irrtümer“ zu erkennen und zu vermeiden. Das bleibt noch im klassischen Bereich der Wahrheitsrationalität und kann mit der üblichen zweiwertigen Logik behandelt werden. Anspruchsvollere Verfahren könnten versuchen, selbstbezügliche „Projektionen“ zu erkennen und zu vermeiden. Selbstberichtigungsmechanismen werden zu Selbstberichtigungsmechanismen ausgebaut. Das System beobachtet sich dann selbst mit Hilfe der Unterscheidung normal/pathologisch. Es psychatriert sich gleichsam selbst, oft mit Hilfe von Beratern, um zu erkennen, ob die eigenen Strukturen (Programme, Interessen und vor allem natürlich: Organisationskultur) zu einer verzerrten Wahrnehmung der „Realität“

**36** Jürgen Ruesch/Gregory Bateson, *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*, New York 1951, 2. Aufl. 1968, S. 238, mit Ausführungen zum Realitätsbegriff der Psychiatrie.

führen. Aber selbst dann bleibt die Annahme erhalten, man könne sich auf die Realität der Welt, wie sie wirklich ist, einstellen. Ein „radikaler Konstruktivismus“ mag als Theorie überzeugen, ist aber praktisch unerreichbar. Er würde, ernst genommen, besagen, dass auch die Fremdreferenz nur Selbstreferenz ist und würde damit diese Unterscheidung in ihrem eigenen Paradox kollabieren lassen.

Dennoch mag dieser Rationalitätsbegriff des durchschauten „re-entry“ nützlich sein, und zwar gerade deshalb, weil er auf ein Paradox aufmerksam macht. Die in sich wiedereintretende Unterscheidung (hier: von System und Umwelt) ist dieselbe und ist nicht dieselbe. Die „Realität“ ist immer nur als bezeichnete Realität, also nur dank referenzieller Beobachtungen gegeben, aber sie ist nicht nur Referenz. Das gibt zumindest den Hinweis, dass das System sein Projektionsbewusstsein vorsichtig verallgemeinern, seine Selbtpsychiatrisierung normalisieren und so in einem strengen Sinne selbstkritisch werden kann, ohne sich den Boden der Realität unter den Füßen wegzuziehen. Es kann ihn zu einem vorsichtig tastenden Gehen benutzen ohne die Illusion, man könne den richtigen Standort, das natürliche telos der Bewegung erreichen.

Dass hier keine durch Natur oder durch Logik festgelegten Grenzen zu beachten sind - es seien denn die sehr fern hegenden materiellen Grenzen für Informationsverarbeitung -, lässt offene Perspektiven zu. Die Evolution hat zwar, wie wir wissen,<sup>37</sup> fast jede Spezifikation als Einschränkung des weiteren Evolutionspotenzials bestraft, aber nicht ohne Ausnahme. Die Erfindung des Systemtypus Organisation, also, grob gesagt, der Beschaffung von flexibler, zugleich spezifizierbarer und änderbarer Motivation gegen ein Geldgehalt, ist bereits ein eindrucksvolles Beispiel dafür, dass im Verhältnis von Selbstreferenz und Fremdreferenz sozialer Systeme strukturelle Komplexitätsgewinne möglich sind. Diese Entwicklung muss nicht als abgeschlossen betrachtet werden. Gegenwärtig beeindrucken zwar vor allem Enttäuschungen mit den traditionellen Rationalitäts erwartungen: keine optimalen Problemlösungen, keine Konsistenz und keine zeitliche Stabilität der Präferenzen, kein Verlass auf lineare, längerfristige Kausalpläne. Aber die Enttäuschungen dieses Typs müssen nicht zur Resignation führen, sie könnten auch mit einer Umstellung der Erwartungen auf einen anderen Begriff der Rationalität beantwortet werden.

Vor allem wird man zeitbeständige Richtigkeitsvorstellungen nach dem Motto „einmal richtig - immer richtig“ aufgeben müssen. Komplexität des geforderten Ausmaßes erfordert eine Temporalisierung von Komplexität. Jede spätere Entscheidung leistet ein „redescription“ der vorangehenden Entscheidungen, hält sich eben damit im System und schafft

<sup>37</sup> Vgl. oben S. 357 ff.

sich zugleich einen Spielraum für eigene Kontingenz und damit für eigene Entscheidbarkeiten.<sup>38</sup> Wenn bei einem solchen redeskriptiven Verfahren ein re-entry ermöglicht werden soll (und es ist immer schon eingeführt, da keine Organisation ohne die Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz auskommt), wird Zeit zur entscheidenden Variable, die in allen Operationen, hier: allen Entscheidungen reflektiert wird. Das System operiert strukturdeterminiert und autopoiatisch, es kann sich nur selbst produzieren. Dem entspricht jedoch keine Fähigkeit zur Selbstbeobachtung, denn das würde heißen: jede Operation mit ihren Unterscheidungen zu multiplizieren, sie also nicht nur geschehen zu lassen, sondern auch noch mitzuerfassen, was nicht geschieht, während sie geschieht. Gerade die vollständige Selbstdetermination erzeugt also eine mit wachsender Komplexität zunehmende Diskrepanz zwischen Operation und Beobachtung. Es scheint nun, dass diese so entstehende „unresolvable indeterminacy“<sup>39</sup> kompensiert wird durch die Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz sowie durch die Einbeziehung von Zeit. In Bezug auf die Vergangenheit braucht das System Gedächtnis, das heißt: die je gegenwärtig aktualisierte Fähigkeit, zu erinnern *und zu vergessen*. In Bezug auf die Zukunft muss das System sich auf Oszillationen einstellen, zum Beispiel auf Oszillation zwischen Wissen und Nichtwissen oder zwischen transparenten und opaken Objekten, auf Oszillation zwischen Codewerten, also zwischen als gut und als schlecht bewerteten Entscheidungen, und nicht zuletzt auf Oszillation zwischen Schwerpunkten im Bereich der Selbstreferenz und im Bereich der Fremdreferenz, die beide nur in Endloshorizonten immer weiterer möglicher Exploration gegeben sind.

Wenn man sich auf Gedächtnis verlassen muss, kann man selbstgeschaffenen Erleichterungen zum Opfer fallen.<sup>40</sup> Man rechnet zum Beispiel auf eine Situation zu, hält etwas für einmalig und vergisst es und kann

38 Eine entsprechende Theorie der Abfolge künstlerisch-stilistischer Innovationen skizzieren Michael Baldwin/Charles Harrison/Mel Ramsden, *On Conceptual Art and Painting, and Speaking and Seeing: Three Corrected Transcripts, Art-Language NS 1* (1994), S. 30-69 (insb. S. 31 f.) Zu „redescription“ vgl. auch Mary Hesse, *Models and Analogies in Science*, Notre Dame 1966, S. 157 ff.

39 So Spencer Brown a.a.O. S. 57 mit Bezug auf die mathematischen Operationen der Arithmetik und der Algebra, die mit der Einführung eines re-entry ihre Grenzen erreichen. Und wohlgemerkt: es handelt sich nicht um eine Unbestimmtheit, die auf die Abhängigkeit von der Umwelt, also auf unabhängige Variable zurückgeht, sondern um eine im System selbst erzeugte Unbestimmtheit.

40 Dies wird in der neueren Literatur über das Gedächtnis von Organisationen durchaus gesehen. Siehe nur James P. Walsh/Gerardo Rivera Ungson, *Organizational Memory*, *Academy of Management Review* 16 (1991), S. 57-91. Das bedeutet jedoch, dass Gedächtnis in Bezug auf Rationalität ambivalent wird - mal hilfreich, mal nachteilig.

dann nicht mehr erkennen, dass es sich doch wiederholt. Oder man hält Zustände, die man erinnern kann, für nach wie vor relevant, während ihre Umweltbedingungen sich geändert haben.<sup>41</sup> Oder man hat sich auf eine oszillierende, durch verschiedene Bifurkationen bestimmte Zukunft einzustellen, deren Weg man noch nicht erkennen und aus dem, was man kennt, nicht erschließen kann, hl der Sozialdimension wird das auf Verständigungen ohne Konsens, ohne starkes Engagement, ohne Motivation zum Durchhalten hinauslaufen. Einsatzbereitschaft kann dann nur noch in der Form von Irrationalität erwartet werden.<sup>42</sup>

Ein solches Konzept für Rationalität muss den bisher geltenden Zusammenhang von Rationalität und Prognostizierbarkeit unterbrechen. Das gilt sowohl für externe als auch für interne Prognosen. Das, was Prognose genannt wird, ist dann eher ein Instrument, das Hinweise darauf gibt, was an der Prognose geändert werden muss, wenn sich, und das ist der typische Fall, herausstellt, dass sie nicht zutrifft. Prognosen sind gleichsam Memoiren, die das System daran erinnern, wie es die Zukunft gesehen hatte und wie es sich dadurch hatte motivieren lassen - Memoiren, die ständig neu gefasst werden müssen, um dem Rechnung zu tragen, was man im aktuellen Moment an Zukunft benötigt, um entscheiden zu können. Sie bieten, anders gesagt, Möglichkeiten, Probleme und Veränderungen schärfer zu beobachten (mit dem Risiko, anderes nicht zu sehen), als dies ohne Gedächtnis möglich wäre.

## V.

Für ein solches Konzept von Systemrationalität gibt es keine kosmologische Begründung. Es kann sich nicht aus der Natur der Sache rechtfertigen. Aber auch mit dem Titel „Vernunft“ würde man zu hoch greifen. Das gilt, wenn man unter Vernunft verstehen wollte, dass das individuelle Potenzial subjektiv überzeugender sinnstiftender Leistungen auszuschöpfen und alles, was diesen Wunsch nicht erfüllt, als bloß technische Rationalität abzuqualifizieren sei.<sup>43</sup> Auch wenn man das „Subjekt“ gegen

41 Dieser „Fehler“ wird in der Literatur oft notiert und mit Aufforderungen zu Innovation, Kreativität usw. bekämpft. Belege dazu bei Walsh/Ungson a.a.O. Das Problem lässt sich schärfer fassen, wenn man unsere These akzeptiert, dass ein System nur Eigenzustände erinnern kann und nicht Zustände der Umwelt, zu denen es keinen Zugang hat.

42 Siehe Nils Brunsson, *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester UK 1985. Siehe auch ders., *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Chichester UK 1989.

43 Mit einem solchen Begriff der Vernunft als telos der abendländischen Philoso-

die Gesellschaft austauscht, würde ein solches Hochrechnen von organisatorischer Rationalität auf gesellschaftliche Rationalität nicht klappen. Die Systeme sind in der Art ihrer Autopoiesis zu verschieden. Was für ein System, das auf der Operationsbasis von Entscheidungen kommuniziert, als Rationalität erreichbar ist, kann nicht aus allein diesem Grunde den Titel gesamtgesellschaftlicher Rationalität in Anspruch nehmen - und dies auch dann nicht, wenn man in beiden Fällen nur Systemrationalität vor Augen hat und die weiter gehenden Ambitionen der Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas beiseite lässt.

Statt auf Gesamtrationalität zu bestehen und darin eine Norm zu sehen, die vorgeschrieben und durchgesetzt werden müsste, fragen wir, wie sich organisatorische Rationalität auf das Gesellschaftssystem auswirkt, das auf sie angewiesen ist, sich aber nicht mit ihr identifizieren kann. Wir beschränken uns in Ergänzung der Ausführungen in Kapitel 13 auf drei Gesichtspunkte, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Wenn alle Organisationen ihre flexible Spezifikation der Zahlung von Geldgehältern verdanken, heißt das, dass alle Organisationen auch im System der Wirtschaft operieren unabhängig davon, ob der Schwerpunkt ihrer Funktion in diesem System liegt oder in anderen Funktionssystemen, zum Beispiel bei Staatsorganisationen im politischen System, bei Schulen im Erziehungssystem, bei Gerichten im Rechtssystem, bei Forschungsorganisationen im Wissenschaftssystem. Jede Organisation muss bei ständigem Abfluss von Geld dafür sorgen, dass sie wieder zu Geld kommt. Das gibt dem Wirtschaftssystem, das allein für Geld sorgen und insbesondere die Bereitschaft zur Annahme von Geld sicherstellen kann, eine überragende Bedeutung;<sup>44</sup> und im Zusammenhang damit muss, da nicht alle Organisationen sich über ihre Produkte wirtschaftlich refinanzieren können, mit staatlichen Zwangsmitteln, also mit politischen Ressourcen nachgeholfen werden. Das führt zu gleichsam optischen Verzerungen, nämlich zu den Vorstellungen, dass vor allem der Wirtschaft und, darauf bezogen, der Politik in der modernen Gesellschaft ein funktionaler Primat zufiele, während die anderen Funktionssysteme allenfalls

phie hatte bekanntlich Husserl einen Ausweg aus gewissen Verengungen der europäischen Moderne projektiert. Siehe Edmund Husserl, *Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendentale Phänomenologie*, Husserliana Bd. VI, Den Haag 1954.

<sup>44</sup> So Josef Wieland, *Die Wirtschaft der Verwaltung und die Verwaltung der Wirtschaft*, in: Klaus Dammann et al. (Hrsg.), *Die Verwaltung des politischen Systems: Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema*, Opladen 1994, S. 65-78 (74). Wieland nennt die Wirtschaft „das Leitsystem moderner Gesellschaften“.

eine zweitrangige Rolle spielten.<sup>45</sup> Wenn man jedoch die Bedeutung von Ausfall oder von Schlechtfunktionieren mitbedenkt, muss dieses Urteil rasch korrigiert werden: Politik ohne Recht und ohne Massenmedien, Wirtschaft ohne Ausbildung in Schulen? Man braucht nicht zu der These zu kommen, dass alle Funktionssysteme für die weitere Evolution der Gesellschaft dieselbe Bedeutung hätten, aber jedenfalls ist es nicht vertretbar, das Urteil über die relative Prominenz allein von der Ebene der Organisation aus zu fällen. Gerade die evidenten Leistungsschwächen, die gegenwärtig an der staatlich geordneten Politik und an der auf Kredite angewiesenen, von Finanzmärkten dirigierten Wirtschaft auffallen, sollten eine Warnung sein.

Immerhin gibt, und das ist der nächste Gesichtspunkt, das Ausmaß zu denken, in dem die moderne Gesellschaft die Verteilung des Zugangs zu wirtschaftlicher Bedarfsbefriedigung und im Zusammenhang damit die Finanzierung des Wohlfahrtsstaates von organisierter Arbeit und von Lohnnebenkosten abhängig gemacht hat. Auf der Ebene der Organisationen müsste an sich eine Tendenz bestehen, kostspielige Arbeit nach Möglichkeit wegz rationalisieren oder in Länder mit geringen Arbeitskosten zu verschieben. Andererseits kann die Gesellschaft auf das Verteilungsinstrument der (organisierten) Arbeit nicht verzichten. Unter dem Namen „Arbeit“ wird Organisation eines der Schlüsselprobleme der modernen Gesellschaft. Die Sorge um die „Zukunft der Arbeit“ war ein erstes Wetterleuchten in der linken Szene der 70er Jahre und nicht nur hier gewesen. So sehr die Wirtschaft eine wirtschaftliche Führung von Organisationen erzwingen mag und so sehr gegenwärtig der marktförmigen Bedarfsorientierung auch in nicht primär wirtschaftlichen Organisationen das Wort geredet wird, so sehr müsste man sich zusätzlich darum bemühen, aus Arbeit mit spezifisch organisatorischen Mitteln mehr zu machen als bisher.

Eine weitere Bemerkung kann an die Vermutung anknüpfen, dass organisatorische Rationalität in sozialen Beziehungen Verständigungen ohne Konsens erfordert. Ohnehin ist alle Unsicherheitsabsorption nur temporär gültig, führt eine Erinnerung an die Leitgesichtspunkte der Entscheidungen mit und kann in Frage gestellt werden, wenn die Verhältnisse sich ändern. Warum dann sich ereifern? Die Entscheidungen, die am Ende den weiteren Verlauf bestimmen, entstehen als kollektives Gedankengut, auch wenn bestimmte Beiträge, Einfälle oder auch Verhinderungen individuell zugerechnet werden. Nach außen hin arbeitet das System

**45 Wie beim Quartett, könnte man sagen, die zweite Geige. Aber die genauere Analyse kann dann gerade hier zeigen, dass die Gesamtleistung entscheidend von dem Instrument abhängt, das in der Prominenzskala den geringsten Platz einnimmt.**

ohnehin anonym, und wenn es Namen herausstellt, dann als eine öffentlichkeitswirksame Schaustellung, aus der man keine Rückschlüsse auf bestimmte Entscheidungsbeiträge ziehen kann - wie zumindest die Insider wissen.

Die Gesellschaft muss daher, wenn überhaupt, für die Kommunikation individueller Identität andere Terrains bereithalten. Im 19. Jahrhundert hatte man angenommen, dies könnte im Privatleben geschehen, in der Liebe, in der Familie, die alle Sorgen mitträgt und den Einzelnen schätzt, was immer die Welt ihm zuerkennt oder versagt.<sup>46</sup> Unter heutigen Bedingungen findet man allenfalls eine öffentliche Rhetorik, die Familie als gesellschaftliches Heilmittel empfiehlt, aber kaum noch eine dies leistende Wirklichkeit. Das mag daran liegen, dass diese Lösung Frauen systematisch benachteiligt hatte; oder auch daran, dass sie nur funktionieren konnte, solange die Stratifikation der Familien als ein Zusatzfaktor wirkte. Der Bedarf für Identität, die als eine selbstgewählte, trotzig durchgehaltene kommuniziert werden kann, wird auf diesem Wege nicht ausreichend befriedigt. Die Massenmedien ergänzen ihn durch Vorstellung ihrer Helden und Heldinnen, mit denen man sich stellvertretend identifizieren kann.<sup>47</sup> Aber auch das wird inzwischen durch ganz andere Möglichkeiten öffentlicher Kommunikation von resoluter, nicht zu entmutigender, nicht kompromissbereiter Identität ergänzt. Zu denken ist vor allem in den wohlhabenden Regionen an Protestbewegungen mit sehr verschiedenen, jeweils aktualisierten Themen;<sup>48</sup> in anderen Fällen an ethnische, religiöse, aber auch thematische Fundamentalismen der verschiedensten Art.<sup>49</sup>

Es mag sein, dass sich hier Chancen für neuartige Organisationen ergeben - so wie ja auch Sozialarbeit es mit Problemen zu tun hat, die andere

46 Vgl. nur Jules Michelet, *L'amour*, Paris 1858.

47 Die Alternative authentische Liebe/homme copie war bereits am Anfang des 19. Jahrhunderts sichtbar gewesen; aber doch mit deutlicher Präferenz für echte Liebe und gegen die bloß angelesene Identifikation. Siehe Stendhal (Henri Bleyle), *De l'amour* (1822), zit. nach der Ausgabe Paris 1959. Und natürlich Romane wie *Madame Bovary* oder *Effi Briest*. Eine resolute Umkehrung der Gewichtigung vollzog dann bekanntlich René Girard in *Mensonge romantique de vérité romanesque*, Paris 1961.

48 Vgl. Niklas Luhmann, *Protest: Systemtheorie und soziale Bewegungen* (hrsg. von Kai-Uwe Hellmann), Frankfurt 1996.

49 Dass die als „Fundamentalismus“ bezeichneten Erscheinungen Neubildungen der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts sind und dass es sich nicht um ein Fortleben alter Traditionen handelt, sondern um ein durch Intellektuelle inspiriertes Wiederaufgreifen, kann als weithin akzeptiertes Resultat der neueren Forschung gelten. Damit ist allerdings keineswegs ausgemacht, wie weit damit auf allgemeine Globalisierungstendenzen etwa der Geldwirtschaft, der staatlich (und nicht ethnisch) orientierten Politik, der dominanten, „Para“-Phänomene aus-

Organisationen als ungelöst hinterlassen. Vorerst beeindruckt an sozialen Bewegungen eher die fluktuierende Mitgliedschaft, die Generationsabhängigkeit und die Tendenz der Führungsgruppen, in andere, normalere Organisationen überzuwechseln, wenn sich die Gelegenheit bietet. Wir halten an dieser Stelle nur fest, dass die Gesellschaft nicht als Summe organisierbarer Leistungen begriffen werden kann, sondern eher ihre Abhängigkeit von rational organisierten Leistungen in der Weise reflektiert, dass sie auf Probleme reagiert, die von Organisationen als die andere Seite ihrer Form mitproduziert werden.

## VI.

Ein externer Beobachter, ein Soziologe, ein Organisationsberater kann beobachten, dass und wie Organisationen sich selbst beobachten. Er kann ihre expliziten und impliziten Texte analysieren und daraus auf Selbstbeschreibungen schließen. Die Theorie autopoietischer, operativ geschlossener Systeme sagt außerdem, dass mit solchen Selbstbeobachtungen und Selbstbeschreibungen zu rechnen ist. Da es sich um dynamische, auf sich selbst reagierende Systeme handelt, ist außerdem zu erwarten, dass die Selbstbeschreibungen nicht konstant bleiben, sondern sich, mit oder ohne Mitwirkung von Forschern, ändern. Wir hatten solche Änderungen am Beispiel von Hierarchie und von Rationalität nachgezeichnet. Obwohl Hierarchie unbestritten nach wie vor als Struktur benutzt wird, scheint sie nicht mehr das sinngebende Zentrum von Organisationsbeschreibungen zu sein. Und noch deutlicher: obwohl nach wie vor Zwecke verfolgt werden, scheint die Optimierung von Zweck/Mittel-Verhältnissen nicht mehr die Leitvorstellung der Selbstbeschreibung als rational zu sein; oder wenn daran festgehalten wird, kommt es zu einer Aufwertung der vermeintlich irrationalen Komponenten der organisierten Entscheidungsprozesse.

Diese Analyse begreift Organisationen zwar als Beobachter, aber als Beobachter erster Ordnung. Sie beziehen sich auf sich selbst wie auf Objekte. Sie messen sich selbst an Anforderungen, die sie voraussetzen. In all das wird Variabilität und Verzicht auf Kriterien von unbedingter, a priori gegebener Richtigkeit eingebaut. Die oft als „postmodern“ beschriebene Gesellschaft entmutigt ein solches Festhalten absoluter Kriterien und charakterisiert es, wenn es vorkommt, als „fundamentalistisch“.

**schließenden Wissenschaft reagiert wird oder wie weit, zumindest auch, eine Reaktion auf organisierte Arbeitsbedingungen vorliegt. Vermutlich wird man hier regional differenzieren und auch das geschichtliche Tempo der Umbrüche in Rechnung stellen müssen.**

Von Beobachtung zweiter Ordnung im strengen Sinne kann man bei diesen Fällen noch nicht sprechen.<sup>50</sup>

Wir müssen deshalb zwei Autonomiebegriffe unterscheiden. Aus der *operativen* Schließung autopoietischer Systeme folgt noch keineswegs eine *kognitive* Schließung der Systeme auf der Ebene des Beobachtens. Das würde voraussetzen, dass die Systeme bei allem, was sie mit Bezug auf sich selbst oder mit Bezug auf ihre Umwelt beobachten, immer mitbeobachten, dass sie (und nur sie) es sind, die das Beobachtungsschema wählen und anwenden. Das liefert auf ein praktisches Akzeptieren der radikal-konstruktivistischen These hinaus. Wenn zum Beispiel zwischen Entscheidungsprämissen und Entscheidungen unterschieden wird, müsste offen bleiben, ob etwaige Diskrepanzen, Fehler, Abweichungen auf die Entscheidungen zurückzuführen sind oder auf ihre Prämissen. Wenn es um Bedingungen der Rationalität geht, würde offen bleiben, ob Rationalitätsdefizite auf die Entscheidungen zuzurechnen sind oder auf die Art, wie die Entscheidungen beobachtet werden, wenn man bestimmte Rationalitätsanforderungen zu Grunde legt. Mit derart durchreflektierten (autologischen) Beobachtungen zweiter Ordnung ist jedoch systemintern und vor allem als Modus der Alltagskommunikation kaum zu rechnen. Die Kybernetik zweiter Ordnung mag zwar postulieren, dass alle Beobachtungen als Operationen beobachtender Systeme zu beobachten sind, aber das zwingt nicht zu der empirischen Annahme, dass bei allen Beobachtungen die autologische Konsequenz gezogen wird und jede Beobachtung zu sich selber sagt: ich bin nur die Beobachtung eines Beobachters.

Wenn es zu Krisen des Beobachtens und zu gesteigerten Unsicherheiten des Entscheidens kommt und wenn die Gesellschaft selbst keine Abhilfe an die Hand gibt, scheint ein Ausweg eher in einer Suche nach „ethischen“ Kriterien zu liegen, die man, wie immer fahrlässig und vorläufig, akzeptieren kann, als in einer konstruktivistischen Selbstreflexion im Sinne der Kybernetik zweiter Ordnung. Ethik ist jedoch immer eine Direktive für Beobachter erster Ordnung. Sie fragt nicht, wer der Beobachter ist, der zwischen ethischen Maßstäben und Verhalten unterscheidet (sie fragt allenfalls nach der Begründung dieser Maßstäbe), und sie rechnet Diskrepanzen zwischen Maßstäben und Verhalten auf das Verhalten zu und nicht auf die Maßstäbe. Auch hier mag es Kritik und Veränderungen geben; aber wenn es Ethik sein und bleiben soll, würde sie verlangen, dass die alten Werte durch neue ersetzt werden, denn sonst würde die Ethik sich selbst auflösen.

Dennoch ist die Kybernetik zweiter Ordnung keine „unpraktische“ Orientierung, die man nicht ernsthaft empfehlen oder gar praktizieren

**50** Siehe dazu Frederick Steier/Kenwyn K. Smith, *Organizations and Second Order Cybernetics, Journal of Strategic and Systemic Therapies* 4,4 (1985), S. 53-65.

kann. Dagegen spricht schon das Ausmaß, in dem Familientherapeuten oder Organisationsberater sich an diesem Modell orientieren. Nur führt diese konstruktivistische Einstellung nicht direkt zu Prinzipien, Richtlinien oder Rezepten, geschweige denn zu Entscheidungen. Sie läuft geradewegs auf ein Paradox zu, nämlich auf die Frage nach dem Beobachter, der sich selbst in seinen Unterscheidungen nicht darstellen kann und deshalb unsichtbar bleibt. Oder auf das Paradox der unentscheidbaren Entscheidungen. Aber dabei muss es nicht bleiben. Es gehört zur alten Weisheit des rhetorischen Paradoxierens, dass diese Form dazu dient, die Frage zu stellen, ob man von den konventionellen Unterscheidungen und Bezeichnungen weggkommen und sich andere Formen der Auflösung des Paradoxes vorstellen kann. Im Schema von Problem und Problemlösung dient das Paradox dann als unlösbare Problem, das dazu anregen kann, die Unterscheidung von Problem und Problemlösung neu zu formieren. Das kann offensichtlich nicht auf rationale Weise geschehen, da ja die fundierende Bedeutung der Paradoxe zugestanden werden muss; aber vielleicht auf intelligente Weise, die sich mit den vorhegenden Bedingungen zu arrangieren weiß.

# Schluss

## Theorie und Praxis

Auf die Darstellung einer Theorie folgt heutzutage fast automatisch, jedenfalls unreflektiert die Frage: was nützt das in der Praxis? Mit einer solchen Frage wird auch die vorstehende Exposition einer Organisationstheorie zu rechnen haben. Statt uns in Verlegenheit zu winden, wollen wir zum Abschluss fragen, ob eine solche Frage überhaupt berechtigt ist.

Zunächst muss man registrieren, dass die Gegenüberstellung von Theorie und Praxis keine historischen Wurzeln hat, sondern verhältnismäßig neuen Datums ist, wahrscheinlich 19. Jahrhundert. Vorher hatte man Theorie und Praxis getrennt unterschieden: Theorie als Fernwissen von Alltagswissen und Praxis von Poiesis, das heißt von der Herstellung von Werken. Es wäre nun zu klären, was man sich bei der Entgegensezung von Theorie und Praxis gedacht hat. Sicher reagiert sie auf die Wissenschaftskultur des 19. Jahrhunderts. Das macht den Sinn von Theorie klar. Theorie ist ein Arbeitsprogramm des Wissenschaftssystems. Aber Praxis?

Wie es sich für die Wissenschaftskultur des 19. Jahrhunderts von selbst zu verstehen scheint, ist Theorie die Führungsgröße des Verhältnisses. Aber wie ist das genau zu verstehen? Wohl nicht im alten Sinne einer Hierarchie, eines Rangvorrangs oder eines Wesentlichen Vorrangs der Theorie. Theorie wird kaum behaupten können, für den Menschen oder die Kultur oder die Gesellschaft wichtiger zu sein als Praxis. Die Ungleichgewichtigkeit des Verhältnisses von Theorie und Praxis kommt vielmehr darin zum Ausdruck, dass die Theorie auf beiden Seiten eine Rolle spielt: auf der Seite der Theorie und auf der Seite der Praxis.<sup>1</sup> Einerseits erbringt die Theorie ihre eigene Leistung auf ihrer Seite der Unterscheidung, auf der Seite der Theorie. Dabei behandelt sie Praxis als Gegenstand der Theorie unter Bezeichnungen wie Handlung oder Operation. Es ist deshalb nicht einzusehen, weshalb die Theorie, wie man oft

**1 Dasselbe kann man auch für die Praxis behaupten und von einer Praxis der Theorie, einer Praxis des Theoriedesigns sprechen. Aber damit reduziert man die Arbeit an Theorien auf einen Sonderfall, ähnlich wie die Praxis des Tee-Aufgießens und -Abgießens, und es geht vor allem darum, nichts falsch zu machen.**

- Gegenwart** 154 f., 155 ff.  
**Gegner** 217 ff.  
**Geld** 381, 405, 465 f.  
**Geschichte** 166, 345  
**Geschichte, s.** Erzählung  
**Geschick** 451  
**Gesellschaft** 216, 378 f., 380 ff., 390 ff., 448, 466 ff.  
**Gleichheit** 391 f.  
**Gleichzeitigkeit** 155 f., 160 f., 237  
**Grenze** 78 ff., 236, 239, 260 ff., 383 f., 412  
**Grenzstelle** 210 ff.  
**Gruppe** 22 ff.  
  
**Handlung** 123 f., 454  
**Hawthorne** 22 f.  
**Held** 438 f., 469  
**Herrschaft** 67 f., 220 f.  
**Heterarchie** 420  
**Hierarchie** 19 ff., 207 f., 211 f., 221, 302 f., 312 ff., 320, 322 ff., 326 f., 373 f., 410, 420, 426 ff., 448  
  
**Identität** 417 ff., 437 f., 446, 469  
**Individualität** 436 ff.  
**Individuum** 81 ff., 279 ff., 287 f., 301, 382, 469  
**Information** 56 ff., 118, 143, 183, 198 f., 446  
**Inklusion** 390 ff.  
**Innovation** 162, 218 f., 332 ff., 353, 4391.  
**Input/Output** 32, 260 ff., 382 f.  
**Institution** 35 f., 77 f., 87, 124, 216, 383 f., 413, 437  
**Integration** 99 ff.  
**Intelligenz** 29, 450  
**Interaktion** 25, 255, 373  
**Interdependenzunterbrechung** 394 ff.  
**Interesse** 82, 150 f., 444 f.  
**Interpretation** 149  
**Ironie** 191  
**Irritation** 216 f., 219 f., 348, 394  
  
**Kapital** 406  
**Karriere** 101 ff., 297 ff.  
**Katastrophe** 271 f., 368, 370, 378 f.  
**Kausalität** 16 ff., 178 ff., 213, 245, 268, 278, 370 f., 401, 452 ff.  
**Klatsch** 69, 243, 288  
  
**Klientelismus, s.** Patronage  
**Klugheit, s.** prudentia  
**Kommunikation** 20, 41 ff., 52, 59 ff., 62 ff., 115 f., 117 f., 120 f., 141 ff., 147, 185, 282 f., 327, 347, 377, 383 f., 388 ff., 427, 437, 460 f.  
**Kommunikation, organisierte** 388 ff.  
**Kommunikationsweg** 225, 305 ff., 316 ff.  
**Kompetenz** 262, 282, 305 ff., 312 ff., 319, 320 ff.  
**Komplexität** 222 f., 306 ff., 311 ff., 357, 396  
**Konditionalprogramm** 261, 263 ff.  
**Konkurrent, s.** Gegner  
**Konkurrenz** 439  
**Können** 320 ff.  
**Konsens/Dissens** 92 f., 206, 372  
**Kontingenz** 170 f.  
**Kontingenzschema** 141  
**Kontingenzttheorie** 33 f., 35  
**Kontrolle** 161, 368, 457 f.  
**Kopplung, feste** 364, 367 f., 370 ff., 379  
**Kopplung, lose** 346, 366, 374 f., 394, 474  
**Kopplung, strukturelle** 397 ff.  
**Korruption** 295 f.  
**Kreativität** 460  
**Kritik** 219, 450  
**Kultur** 36, 87, 241 ff., 383 f., 413, 428  
**Kybernetik** 453, 471  
  
**Labyrinth** 420 f.  
**latent/manifest** 130  
**Lebenslauf** 105 f.  
**Legitimation** 421  
**Lernen** 74 ff., 264, 339, 360, 373, 409 f.  
  
**Macht** 200 ff., 212, 220 f., 427  
**Management, s.** auch Führung 14, 85 f., 415  
**Markt** 111  
**Maschine** 366  
**Maschine** 73 f., 187, 249, 260, 341  
**Mechanismus, symbiotischer** 148 f.  
**Mensch** 88 ff., 376 f.  
**Mikrodiversität** 255  
**Mikropolitik** 198 f., 325 f.  
**Mitgliedschaft** 110 f., 112 ff.

- Motiv, Motivation** 19 f., 82 ff., 94 ff., 429  
**Mündlichkeit** 214 f.  
**Mystifikation** 135 ff.
- Negatives** 58  
**Netzwerk**, s. auch **Vernetzung** 25, 205, 327, 371, 385 f., 407 ff.  
**Nichtwissen**, s. **Wissen**  
**normal/auffällig** 144, 318 f.
- Offenheit** 54, 58, 71  
**offiziös/zynisch** 430 f., 437, 441  
**Operation** 61 ff.  
**Organisation, Begriff der** 11 ff., 39, 69, 79 f., 112 f., 147, 302, 376, 379, 388, 415 f.  
**Organisation, formal/informal** 22 ff.  
**Organisationsentwicklung** 24, 84  
**Organisationsgröße** 307 ff., 311 f.  
**Organisationskultur** 145, 224, 240 ff., 300, 413  
**Organisationsplanung**, s. auch **Planung** 321 f.  
**Organisationstheorie** 15, 44, 220 f., 227, 302 f., 321, 361, 382 ff., 387 f., 406, 424 f., 428, 442, 446 f., 449, 459  
**Organisationswandel** 253 f.  
**Oszillation** 128, 155, 163, 224, 282, 304, 401, 431, 446, 465
- Paradox** 41 ff., 55 f., 79 f., 115 f., 117 f., 127 ff., 132 ff., 179 f., 185, 267, 303, 306, 342, 359, 375, 392, 438, 456, 459 ff., 472  
**Partizipation** 7  
**Patronage** 295 ff., 386  
**Person** 89 ff., 284 f., 285 ff.  
**Personal** 225, 279 ff.  
**Personalwesen** 279 ff., 321, 429  
**Planung** 230 ff., 254, 347, 354, 356  
**Population** 348 ff.  
**Postmoderne** 240  
**Präferenz** 266 f.  
**Praxis** 473 f.  
**Problem** 150 f., 434 f., 472  
**Produktion** 454 f.  
**Professionskultur** 300  
**Programm**, s. auch **Entscheidungs-, Konditional-, Zweckprogramm** 172 f., 261 f., 271 ff.
- Projekt** 272 f.  
**prudentia** 457  
**Psychiatrisierung** 20, 144, 463 f.
- Rationalität** 16 ff., 26 ff., 173, 226 f., 318, 382 f., 444 ff.  
**Raum** 152  
**re-entry** 72 f., 130, 140 f., 171 f., 181, 227, 462 ff., 474  
**Realität** 137, 404  
**Rechnungswesen** 319, 328, 443  
**Reflexion** 424  
**Reflexionsschleifen** 304, 306, 328, 435, 442, 453  
**Reform** 332 ff.  
**Regel** 225 f., 335 f.  
**Regel/Ausnahme** 264 f.  
**Rekrutierung** 289 ff.  
**Relais** 175  
**ReStabilisierung** 354 f.  
**Risiko** 169, 273 f.  
**Rolle** 81 f., 84  
**Routine, kognitive** 250 ff.
- Schismogenese** 334 f.  
**Schließung, doppelte** 318, 420  
**Schließung, kognitive** 471  
**Schließung, operative** 51 f., 228 f., 471  
**Schrift** 121, 159 f., 214 f.  
**Selbstbeobachtung** 72 f., 339, 356, 359  
**Selbstbeschreibung** 337, 417 ff.  
**Selbstorganisation** 229, 254 f.  
**Selbstreferenz** 33, 45, 399, 417 ff.  
**Selektion** 352 ff., 392  
**Sicherheit**, s. auch **Unsicherheit** 217, 367 f.  
**Skandal** 337  
**Sozialismus** 384 f.  
**Sprache** 190 f.  
**Stelle** 231 ff., 235 ff., 311 ff., 316 ff., 320 ff.  
**Stellenbesetzung** 291 ff.  
**Steuerung** 379, 400 ff.  
**Struktur** 54, 227, 331  
**Symbiose** 409  
**Symbol** 91, 108 f., 242  
**Synchronisation** 161

hört,<sup>2</sup> sich bemühen müsste, für Praktiker verständlich zu sein. Weshalb sollte sie die damit verbundenen Einschränkungen akzeptieren? Andererseits fragt sie, und das ist eine ganz andere Frage, welche Auswirkungen sie auf die Praxis hat. Sie verdoppelt sich gewissermaßen und bringt sich als Beobachter und zugleich als beobachteter Gegenstand ins Spiel. Ein solches Manöver sabotiert jedoch die klassische Unterscheidung von Theorie und Gegenstand (oder von „Subjekt“ und „Objekt“). Die Unterscheidung tritt in sich selbst wieder ein.<sup>3</sup> Mit einem solchen „re-entry“ sprengt der Kalkül den Anwendungsbereich der klassischen Operationsweise des Erkennens und wird, wenn man so sagen darf, non-computable. Und die Frage wird dann sein, wie das weitere Operieren im Hinblick auf Objektivität oder intersubjektive Überemstimmung noch dirigiert werden kann. Oder: wie die jetzt unerlässliche „Imagination“ noch kontrolliert werden kann.

Solange diese Frage nicht beantwortet wird, wird man in der Ausgangsfrage nach dem praktischen Nutzen kaum einen Weg zu einer sinnvollen Kritik erkennen können. Die Frage macht sich zu einem Vertreter der Interessen der Praxis. Das bleibt ihr unbenommen. Es ist aber nicht zu erkennen, was dies zu einer Verbesserung der Leistungen beitragen könnte, die man von einer Theorie erwarten darf. Eine Theorie enthält ihr eigenes Ameliorationsprogramm. Sie kann nur nach Maßgabe ihrer eigenen Problemstellungen verbessert werden, gegebenenfalls auch durch eine Neubeschreibung ihrer Problemstellung mit Hilfe einer anderen Metaphorik, mit Hilfe anderer Leitunterscheidungen. So kann man eine Nachfolge für den Begriff der Autopoiesis suchen oder eine andere Antwort auf die Frage, wie aus zeitpunktgebundenen Operationen reproduzierbare Differenzen entstehen können - sei es System/Umwelt, sei es Struktur/Prozess. Darauf kann aber die Frage, ob und mit welchen Kosten und Nebenfolgen die Praxis mit Hilfe von Theorie ihre Ziele erreicht, keine Antwort geben (obwohl diese Frage natürlich theoretisch expliziert werden kann). Wir müssen uns, anders gesagt, mit einem „loose coupling of Cognition and action“ zufrieden geben. Und nicht zuletzt mag genau dies ein praktischer Vorteil sein, wenn man davon auszugehen hat, dass „loose coupling“ eine grundlegende Bedingung für Systemstabilität ist.

**2** So Barbara Czamiawska-Joerges, *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Newbury Park Cal. 1992, S. 211 f.

**3** Im Sinne von George Spencer Brown, *Laws of Form*, Neudruck New York 1979, S. 56 f., 69 ff.

# Index

- Adresse 320 ff.  
Akten 160  
Alarm 271 f.  
Alternative 125 f., 132 ff., 157, 267 f.  
Anpassung 74 ff., 357  
Anreize 289, 297 f.  
Anschlussfähigkeit 56  
Arbeit 366 f., 373, 380 ff., 468  
Arbeitsorganisation 361 f.  
Arbeitsteilung 320  
Aufgabe 232 f., 256 f.  
Aufrichtigkeit 118  
Auszeichnung 439 f.  
Automatisierung 375 f.  
Autopoiesis 44 ff., 145, 180 f., 278, 400j f., 451 f.  
Autorität 203 ff.  
  
Bedingungen/Konsequenzen 261, 263 ff.  
Beobachtung, s. auch Unterscheidung 126 ff., 132 ff., 460 f., 470, 474  
Beobachtung zweiter Ordnung 323 f., 429, 449, 471  
Beratung 15, 304, 340 f., 358, 433 ff., 441 ff., 470 ff.  
bestimmt/unbestimmt 424 f.  
binäre Codierung, s. Codierung  
Bistabilität, s. Oszillation  
Bürokratie 17, 415  
  
Charisma 137 f.  
Chef 37, 68  
Codierung 238  
Computer 121 f., 169, 328, 365 f., 368 f., 376 ff.  
  
Dekonstruktion 20, 115 f., 142, 144 f.  
Denken 121  
Design 148  
Dialektik 41  
Dialog 438  
directive correlation 207, 212  
  
Dissens, s. Konsens  
downsizing 344, 359  
Dritter 430 f.  
  
Ebene, logische 129 f.  
elektronische Datenverarbeitung, s. Computer  
Energie 378 f.  
Entscheidung 63 ff., 66 ff., 123 ff., 132 ff., 140 ff., 157, 165 ff., 170 ff., 180 f., 352 f., 424 f., 454, 456 f.  
Entscheidungsprämissen 222 ff., 237 ff., 239 ff., 241 ff., 256 ff., 285, 420 f.  
Entscheidungsprogramm, s. auch Programm 225, 256 ff.  
Ereignis 45 f.  
Erfahrung 451  
Erfolg 359 f.  
Erzählung 213, 286, 438  
Erziehung 282, 381  
Ethik 36, 471  
Evolution 248 f., 347 ff., 379  
Exklusion 390 ff.  
Experiment 340  
  
Familie 436, 469  
Fehler 258 ff., 278  
Ferndetermination 7  
Form 8, 460 ff.  
Freiheit 108 ff., 251 f., 261 f., 391 ff., 427  
Fristen 174 ff.  
Führung, s. auch Management 85, 138, 218 f., 324  
Fundamentalismus 469  
Funktion 59 ff.  
  
Funktionssystem 391 f., 396, 405 f.  
  
Ganze/Teile 30  
Gedächtnis 60, 86, 113 f., 128, 153 f., 156 ff., 169, 192 ff., 271 f., 275 ff., 410, 418 ff., 442 f., 465

- System/Umwelt** 30 ff., 34 f., 52, 209 ff., 250 f., 314 ff., 355 f., 383, 400, 447 f., 454, 462 f.  
**Systemtheorie** 36 ff., 146  
**Tabubruch** 247 f.  
**Takt** 97 f.  
**Tatsache /Wert** 244 f., 413 f., 447 f.  
**Technik** 361 ff., 370 ff., 378 f.  
**Technologie** 361 ff.  
**Termine** 174 ff.  
**Text** 9, 89, 417 ff.  
**Thema** 59 ff.  
**Theorie** 473 f.  
**Theorie, Kritische** 392 f.  
**Transformation** 330  
**Turbulenz** 404, 407 ff.  
**Typisierung** 195 ff.
- Umwelt**, s. **System/Umwelt**  
**Universität** 177, 233  
**Unsicherheit**, s. auch **Sicherheit** 47 f., 167, 221, 374, 411, 415 f.  
**Unsicherheitsabsorption** 167, 183 ff., 222 f., 258 f., 261, 374  
**Unternehmen** 257, 302, 406  
**Unternehmensberatung**, s. **Beratung**  
**Unterscheidung**, s. auch **Beobachtung** 10, 132 f., 163, 447, 454 f.
- Variation** 352 ff.  
**Verantwortung** 146, 197 ff.  
**Verfassungsgericht** 398 ff.  
**Vergangenheit** 165 ff.
- Vernetzung**, s. auch **Netzwerk** 70 f., 315  
**Versetzung** 289 ff., 291 ff.  
**Verständigung** 206, 468  
**Verständlichkeit** 148 ff.  
**Vertrauen** 408 ff.
- Wahrnehmung** 119 ff., 148 ff., 215, 371, 376 f.  
**Wandel** 330 f.  
**Wert**, s. **Tatsache/Wert**  
**Wiedereintritt**, s. **re-entry**  
**Wiederholung** 173 f.  
**Willkür** 136  
**Wirtschaft** 381, 405, 467 f.  
**Wissen/Nichtwissen** 186 f., 208, 424 f.  
**Wissenschaft** 228, 428
- Zeit** 56, 140 f., 152 ff., 160 ff., 166, 195, 338, 347, 399 f., 451, 456, 465  
**Zeitdruck** 176 f.  
**Zentralbank** 398 ff.  
**Zukunft** 153, 162 f., 165 ff., 167 ff., 230 f., 266, 284, 346 f., 394, 415 f., 451  
**Zurechnung**, s. **Kausalität**  
**Zweck/Mittel** 26 ff., 157, 162 f., 165, 261 f., 265 ff., 372, 382 f., 403 f., 426 f., 447 f.  
**Zweckprogramm** 261, 265 ff.  
**Zweiwertigkeit** 237  
**zynisch**, s. **offiziös/zynisch**

## **Zum Manuskript**

Seit den frühen neunziger Jahren und bis kurz vor seinem Tod hat Niklas Luhmann am Manuskript des vorliegenden Buches gearbeitet. Es ist die Summe eines mehr als dreißig Jahre lang verfolgten Interesses an Verwaltung, Organisation und Entscheidung. Als Luhmann starb, war das Manuskript publikationsfertig abgeschlossen. Sylke Voss hat über viele Jahre die jeweils neuesten Ergänzungen und Erweiterungen sorgfältig nachgeragen. Meine Arbeit beschränkte sich darauf, das Manuskript zu sichten, einige bibliographische Angaben nachzutragen, die Luhmann auf Zetteln beigelegt hatte, die Querverweise zu ergänzen, die Luhmann vorgesehen hatte, und einen Index zu erstellen.

*Dirk Baecker*